



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Καινοτομία και Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα για την  
Αύξηση της Παραγωγικότητας. Η περίπτωση της Εθνικής  
Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης  
Α΄ ΤΟΜΟΣ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

Γεωργίας Χ. Μαυρουδή

Τριμελής συμβουλευτική επιτροπή:

Ομότιμη Καθηγήτρια Μ. Βενετσανοπούλου (επιβλέπουσα)  
Αναπληρωτής Καθηγητής Β. Κέφης  
Λέκτορας Δ. Ιορδάνογλου

Αθήνα, Νοέμβριος, 2016

Copyright © Γεωργία Χ. Μαυρουδή, 2016.  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διατριβής, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα.

Η έγκριση διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δε δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

## ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Καινοτομία και Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση  
της Παραγωγικότητας. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής  
Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Υποψήφια**  
Γεωργία Χ. Μαυρουδή  
Α.Μ.: 0713Δ007

### **Τριμελής συμβουλευτική επιτροπή:**

**Βενετσανοπούλου Μαρία** (επιβλέπουσα)

*Ομότιμη Καθηγήτρια του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

**Κέφης Βασίλειος**

*Αναπλ. Καθηγητής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

**Ιορδάνογλου Δήμητρα**

*Λέκτορας του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

### **Λοιπά μέλη επταμελούς εξεταστικής επιτροπής:**

**Παπαλεξανδρή Νάνσυ** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Ομότιμη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών*

**Κτιστάκη Σταυρούλα** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Καθηγήτρια Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

**Βαλκάνος Ευθύμιος** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Αναπλ. Καθηγητής Τμήματος Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας*

**Φύλος Ιωάννης** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Αναπλ. Καθηγητής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

*Η διατριβή παρουσιάστηκε δημόσια ενώπιον της επταμελούς εξεταστικής επιτροπής την 1η Δεκεμβρίου 2016 και αξιολογήθηκε με Άριστα.*



## **Α΄ ΤΟΜΟΣ**

---



## Περίληψη

Με την παρούσα διδακτορική διατριβή επιχειρήθηκε η μέτρηση του βαθμού ύπαρξης ευνοϊκών συνθηκών σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα του Δημοσίου Τομέα (Δ.Τ.), με σκοπό την ανάπτυξη της καινοτομίας από άτομα ή ομάδες εργασίας που απασχολούνται στους δημόσιους οργανισμούς. Μια από τις βασικές υποθέσεις της έρευνας είναι ότι το εργασιακό περιβάλλον με τα επιμέρους στοιχεία που το συνθέτουν, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη της ικανότητας ενός εργαζομένου να είναι δημιουργικός και συνεπώς να παράγει ιδέες που οδηγούν σε καινοτομίες.

Η επιλογή της διερεύνησης των απόψεων των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) μέσω των εγγεγραμμένων μελών της Ένωσης Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.) για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν αποτέλεσμα συστηματικής θεωρητικής μελέτης στοιχείων και υποψηφίων ομάδων εργαζομένων του δημοσίου, οι οποίοι θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εν λόγω έρευνας.

Τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, ικανές να προσφέρουν δημιουργικό και πρωτότυπο έργο στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.). Η ίδια η δημιουργία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., αποτέλεσε σημαντικότερη καινοτομία για την ελληνική Δ.Δ., της οποίας ο ρόλος θα πρέπει να αναδεικνύεται διαχρονικά, ώστε να ενεργεί ως πυρήνας ανάπτυξης, προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος. Αν υποθέσουμε ότι υπάρχει αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος εργασίας με τον εργαζόμενο και αντίστροφα, θεωρούμε ότι η προαναφερθείσα καινοτομία μπορεί να «γεννήσει» μέσω των αποφοίτων της νέες καινοτομίες, επηρεάζοντας θετικά το περιβάλλον εργασίας που απασχολούνται, προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων εντός του Δ.Τ. ώστε να τροφοδοτείται συστηματικά η βελτίωση της παραγωγικότητάς του και κατ' επέκταση η οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Μέσα από τις απαντήσεις των μελών της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που συμμετείχαν στην έρευνα, αντλήθηκαν σημαντικά στοιχεία, που οδήγησαν σε κρίσιμα συμπεράσματα, σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν το επίπεδο της δημιουργικότητας στο δημόσιο τομέα, η οποία εφόσον αξιοποιηθεί μέσω καινοτόμων ιδεών, μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της παραγωγικότητάς του. Το ζητούμενο είναι η αξιοποίηση της δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, η απελευθέρωση δυνάμεων που υφίστανται, αλλά για κάποιους λόγους ενδεχομένως δεν έχουν

αξιοποιηθεί επαρκώς και η υπέρβαση των εμποδίων για την υλοποίησή καινοτομιών, ώστε να δημιουργηθεί η δυναμική της ανάπτυξης στη Δ.Δ. που έχει τόσο μεγάλη ανάγκη η χώρα μας.

Πλέον του ανωτέρω, με την παρούσα έρευνα διερευνάται και ο βαθμός αξιοποίησης της σημαντικής δημόσιας επένδυσης στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., καθώς και η πρόθεση συμμετοχής τους σε ομάδες κρούσης της Δ.Δ. σε περίοδο οικονομικής κρίσης, με στόχο την ταχύτερη έξοδο της χώρας μας από αυτή.

Όσον αφορά στη δομή της διδακτορικής διατριβής, αυτή αποτελείται από δύο μέρη και έχει ως ακολούθως:

(α) το γενικό μέρος της θεωρητικής προσέγγισης του μελετητικού θέματος, το οποίο αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια και

(β) το ειδικό μέρος που αφορά στη μελέτη περίπτωσης και στην ερευνητική προσέγγιση του ερευνητικού θέματος, το οποίο επίσης αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια.

Τέλος, ακολουθούν τα παραρτήματα της έρευνας και το γλωσσάριο βασικών στατιστικών όρων.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από δύο ενότητες, ήτοι: (α) την ιστορική αναδρομή των δράσεων της Δ.Δ. για την οργάνωση και τη λειτουργία της ανά ιστορικές περιόδους<sup>1</sup> και (β) τις σημαντικότερες και πιο πρόσφατες σχετικές δράσεις της Δ.Δ. Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο της ιστορικής εξέλιξης της σύνθεσης της ελληνικής δημοσιούπαλληλίας, το οποίο επίσης αποτελείται από δύο ενότητες, με την ως άνω λογική προσέγγισης, ήτοι: (α) ιστορική αναδρομή και (β) πρόσφατες σχετικές δράσεις της Δ.Δ. Τα δύο επόμενα κεφάλαια (τρίτο και τέταρτο) αφορούν στις διαστάσεις (α) της καινοτομίας και (β) των θεωριών της παρακίνησης αντίστοιχα. Στη δεύτερη ενότητα κάθε κεφαλαίου αναφέρονται οι αντίστοιχες σχετικές δράσεις της ελληνικής Δ.Δ.

Μετά την ολοκλήρωση του γενικού μέρους της θεωρητικής προσέγγισης του μελετητικού θέματος, ακολουθεί το ειδικό μέρος της διδακτορικής διατριβής. Ειδικότερα, το πέμπτο κεφάλαιο αφορά στη μελέτη περίπτωσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., όπου

---

<sup>1</sup> Η παρουσίαση ανά ιστορικές περιόδους, επελέγη δεδομένου ότι τα ιστορικά γεγονότα και εξελίξεις, το πολίτευμα και το καθεστώς κάθε περιόδου, είτε καθόριζε, είτε επηρέαζε άμεσα τη δράση της Δ.Δ., καθώς από αυτά, εξαρτάτο.



παρουσιάζονται οι προηγούμενες της δημιουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ. ανεπιτυχείς δράσεις της Δ.Δ.<sup>2</sup>, που τελικά οδήγησαν στη μακροβιότερη μέχρι σήμερα σχολή παραγωγικών στελεχών της Δ.Δ. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας και εν συνεχεία (έβδομο κεφάλαιο) τα αποτελέσματά της, που οδηγούν στα συμπεράσματα και στις προτάσεις του τελευταίου κεφαλαίου της παρούσας (όγδοο κεφάλαιο).

Οι κεντρικές υποθέσεις της έρευνας, οι οποίες και επιβεβαιώθηκαν, είναι δύο και διατυπώνονται ως ακολούθως:

1<sup>η</sup> Υπόθεση: Υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στη Δ.Δ. για να καινοτομήσει, αλλά οι συνθήκες/παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας/καινοτομίας στο εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ. υφίστανται στοιχειωδώς ή τουλάχιστον παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

2<sup>η</sup> Υπόθεση: Την περίοδο της οικονομικής κρίσης καθίσταται αναγκαία και επιτακτική η αξιοποίηση και απόσβεση της δημόσιας επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., η οποία παραμένει αναξιοποίητη, μέσω της σύστασης ομάδων κρούσης (Task Forces), με σκοπό τη συμβολή τους (προς την κατεύθυνση του εντοπισμού και της ανάδειξης παθογενειών Δ.Τ. για τη σύνταξη Εθνικής Στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Δ., με παράλληλες εμπειριστατωμένες υλοποιήσιμες προτάσεις που οδηγούν σε άμεσα αποτελέσματα), προς την κατεύθυνση της ταχύτερης εξόδου της χώρας μας από την κρίση, με δράσεις αύξησης της παραγωγικότητας του Δ.Τ., λειτουργώντας ως Change Agents, χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού, καθώς το κίνητρο εισαγωγής τους στη Δ.Δ. ήταν η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και η καριέρα σε αυτή (εσωτερική παρακίνηση).

#### **ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:**

Καινοτομία, Δημιουργικότητα, Κίνητρα, Παρακίνηση, Συντονισμός Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιοι Υπάλληλοι, Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

---

<sup>2</sup> Λόγω της διάρκειας ζωής τους.



## **Abstract**

In this PhD attempted to measure the existence of favorable conditions in different working environments in the public sector, to develop innovation by individuals or work groups employed in public institutions. One of the basic assumptions of the research is that the working environment with the elements that compose it, greatly influences the development of the ability of a worker to be creative and therefore generating ideas that lead to innovations.

The option of searching the views of graduates of the National School of Public Administration and Local Government (E.S.D.D.A.) by the registered members of the Graduate Union (EN.AP.) for the conduct of the present research was the result of systematic study of elements, candidates and groups of candidates, which could meet the requirements of such research.

The members of EN.AP. of the E.S.D.D.A., dispose specialized knowledge and skills, capable of offering creative and original work in Public Administration (P.A.). The creation of E.S.D.D.A. itself, constitute a major innovation for the greek P.A., whose role should be shown over the time, to act as a development core, in the public interest. Assuming that there is an interaction of the work environment with the worker and vice versa, we believe that the aforementioned innovation can generate by the graduates of new innovations, positively influencing the employed in the direction of strengthening the creative thinking of employees within public sector to systematically feed the improved productivity and hence economical growth of the country.

Through the responses of the members of EN.AP. of the E.S.D.D.A. participating in the research have been drawn up, they learned important elements that led to critical conclusions about the factors that determine the level of creativity in the public sector, which if exploited through innovative ideas can lead to improved productivity. The aim is to utilize the creative thinking of the workers in the public sector and the release of existing forces, but for some reason may not have been sufficiently harnessed and overcome obstacles to the implementation of innovations in order to create the dynamic growth in P.A. which is so necessary to our country.

Moreover, with the present research, the degree of making worthy the considerable public investment on the E.S.D.D.A. graduates and their intentions to participate in groups of task forces is being investigated in times of economic crisis with the aim of a

faster exit.

Regarding the structure of the PhD, it is consisted of two parts as follows:

- (a) the general of theoretical approach to the given to study matter which consists of four chapters and
- (b) the special section on the case study and the research approach of the research topic, which also consists of four chapters·

as well as of appendixes and glossary of basic statistical terms.

The first chapter consists of two sections, namely: (a) the historical going back of the activities of the P.A. activities on the organization and functioning of every historical period and (b) the most important and most recent relevant actions of P.A. Then comes the second chapter of the historical evolution of the composition of the greek civil service, which also consists of two unites on the above reasonable approach namely: (a) history and (b) recent relevant actions of P.A. The next two chapters (third and fourth) relating to the dimensions (a) innovation and (b) of the motivational theories respectively. The second section of each chapter lists the corresponding relevant actions of greek P.A.

After completion of the general part of the theoretical approach of the given to study subject, follows the specific part of the PhD. Specifically the fifth chapter refers to the case study of E.S.D.D.A., where the previous to creation of E.S.D.D.A. unsuccessful actions appear which eventually led to the longest to date faculty of productive stem of the public sector. The following section presents the methodology of quantitative research and the subsequent (seventh chapter) results, which lead to the conclusions and recommendations of the final chapter of this (eighth chapter).

The central assumptions of research -which are confirmed- are two, and read as follows:

**1st Case:** There is sufficient human capital to P.A. to innovate, but the conditions / factors that favor the development of creativity / innovation in the working environment of public sector exist elementary or at least has significant room for improvement.

**2nd Case:** During the period of economic crisis becomes urgent and necessary the imperative making worthy the human capital of E.S.D.D.A. graduates, which remains unused by the setting up of (Task Forces) with a view to their contribution (in the

direction of locating and identifying the public sector pathogens for drafting the National Strategy for the manpower of P.A., with parallel detailed workable proposals that lead to immediate results), in the direction of our country's rapid exit from the crisis, with actions of increase of productivity growth acting as Change Agents, no extra financial burden on the state budget, as well as the motive of introduction in P.A. It was the contribution to society and the career in this (intrinsic motivation).

**KEY WORDS:**

Innovation, Creativity, Motives, Motivation, Coordination of Public Administration, Public Employees, Public Administration and Local Government (E.S.D.D.A.)



*Στην οικογένειά μου και στους δασκάλους μου*





## Ευχαριστίες

Οι γνώσεις που αποκόμισα κατά τη μελέτη του υλικού που συνελέγη στο πλαίσιο εκπόνησης του παρόντος πονήματος, ήταν ανάλογες των προσδοκιών μου. Η διαδρομή ήταν μεγάλη και επεφύλασσε πλήθος μαθησιακών συγκινήσεων οι οποίες παράλληλα συνυπήρχαν με αρκετές δυσκολίες και εμπόδια από τα οποία, πολλές φορές, δοκιμάστηκε η όλη προσπάθεια, πιέζοντας τα όρια των χρονικών ορίων, των σωματικών και ψυχικών αντοχών και αποθεμάτων. Όμως, πάντα υπήρχε η πίστη ότι η επιτυχία βρισκόταν κάπου ανάμεσα στις πολλές δυσκολίες.

Πλέον όμως της όποιας ατομικής προσπάθειας, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε ξεχωριστούς ανθρώπους και επιστήμονες, τόσο για την ψυχολογική και ηθική συμπαράσταση, όσο και για την ουσιαστική επιστημονική τους καθοδήγηση. Επιθυμώ δε να αναφέρω λίγα λόγια για τον καθέναν ξεχωριστά, εκφράζοντας την ειλικρινή ευγνωμοσύνη που αισθάνομαι και την απεριόριστη εκτίμηση που τρέφω στο πρόσωπό τους.

Ευχαριστώ την ομότιμη Καθηγήτρια κα. Μαρία Βενετσανοπούλου, που μου έκανε την τιμή να αναλάβει το έργο της επίβλεψης της ανά χείρας διδακτορικής διατριβής. Έχει ιδιαίτερη αξία και σημασία να πιστέψει κανείς σε σένα και να σου δώσει δυνατή ώθηση στο κρίσιμο σημείο της κάμψης. Η κα. Βενετσανοπούλου ενώ γνώριζε το διαρκώς αυξανόμενο εργασιακό μου φόρτο από την τρέχουσα θέση εργασίας μου, επέλεξε να αναλάβει την επίβλεψη της διατριβής μου, να αφουγκραστεί υπομονετικά τους προβληματισμούς μου, να ενισχύσει, καθοδηγήσει και αξιολογήσει εποικοδομητικά όλες τις προσπάθειες μου με το απόσταγμα της γνώσης της από την πλούσια εμπειρία της. Όμως, πέρα και από τα όρια της γνώσης και της επιστήμης, βρίσκεται το ήθος και η ψυχική δύναμη. Η αρμονία της συνύπαρξης της γνώσης και του ήθους στο πρόσωπό της, αποτελούσαν και αποτελούν πηγή έμπνευσης, καθοριστικής σημασίας για την υπερπήδηση δυσκολιών και εμποδίων, δίνοντας παράλληλα μαθήματα ζωής. Είναι λοιπόν ο άνθρωπος που κυριολεκτικά ενέπνευσε ένα σημαντικό κομμάτι της ζωής μου, γιατί μια διδακτορική διατριβή αποτελεί ενασχόληση ζωής, όταν για την εκπόνησή της, εργάζεσαι μακροχρόνια και κάθε στιγμή, καθώς όπου κι αν βρίσκεσαι ψάχνεις και αναζητάς οτιδήποτε μπορεί να συμβάλει σε αυτή σου την προσπάθεια, περνώντας μέσα από το ίδιο πρίσμα κάθε πληροφορία. Την ευχαριστώ θερμά που επέλεξε να γίνει συνοδοιπόρος μου σε ένα τόσο ενδιαφέρον κομμάτι της ζωής και της σταδιοδρομίας μου, ανεξαρτήτως αποτελέσματος, αφού κανείς δεν μπορεί πραγματικά να γνωρίζει μέχρι το τέλος, σε τί αποτελέσματα θα οδηγήσει μια διερεύνηση ενός ευρύτατου πεδίου

επιστημονικής γνώσης.

Ευχαριστώ τον αναπληρωτή Καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη, ο οποίος απετέλεσε και αποτελεί έναν θετικό πυρήνα γνώσης, που συνυπάρχει με το μοναδικό ταλέντο που διαθέτει για τη δημιουργία ενός ελκυστικού περιβάλλοντος ποιοτικής μάθησης· όχι μόνο λόγω της επιστημονικής του κατάρτισης, αλλά και λόγω της άριστης επικοινωνιακής του δεινότητας και μεταδοτικότητάς ως καθηγητή. Είχα την τύχη να συνεργαστώ με τον κ. Κέφη, ως επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στις Σύγχρονες Μεθόδους Διοίκησης και Διαχείρισης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, όπου μου προσέφερε απλόχερα την επιστημονική του γνώση, ανοίγοντάς μου νέους ορίζοντες. Πιστεύω ότι δεν είναι καθόλου τυχαίος ο θερμός εναγκαλισμός του από την οικογένεια (φοιτητές, καθηγητές, διοικητικό προσωπικό) του Παντείου Πανεπιστημίου.

Ευχαριστώ τη Λέκτορα κα. Δήμητρα Ιορδάνογλου την οποία γνώρισα στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, στις Σύγχρονες Μεθόδους Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης. Η κα. Ιορδάνογλου είναι μια σπάνια επιστήμονας και μια εμπνευσμένη καθηγήτρια που τη διακρίνει η τελειότητα. Ο τρόπος εργασίας της αποτέλεσε για μένα επιστημονικό πρότυπο και οι υποδείξεις της ήταν εξαιρετικά σημαντικές και πολλές φορές με οδήγησαν σε νέους δρόμους. Την ευχαριστώ για τις κατευθύνσεις που μου προσέφερε, τη δημιουργική κριτική της και για αυτό που με δίδαξε όσον αφορά στο P.Q. (Passion Quotient) και στο C.Q. (Curiosity Quotient).

Είχα λοιπόν την τύχη να γνωρίσω αυτούς τους ξεχωριστούς ανθρώπους και επιστήμονες στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος ειδίκευσης και επιπλέον τη μεγαλύτερη τύχη να συνεργαστώ μαζί τους, μετά τον ορισμό τους ως μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής εκπόνησης της παρούσης διδακτορικής διατριβής.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω, την οικογένεια του Παντείου Πανεπιστημίου, ένα μαθησιακό περιβάλλον που αποτελεί σημαντικό πυρήνα επιστημονικής γνώσης της οικονομικής επιστήμης και ειδικότερα του σύγχρονου μάνατζμεντ για τη χώρα μας, το περιβάλλον του οποίου στάθηκε πολλές φορές αρωγός και πηγή έμπνευσης.

Ευχαριστώ τον Καθηγητή κ. Άγγελο Τσακλάγκανο, με τον οποίο είχα την τιμή να συζητήσω εκτενώς μαζί του αρκετούς σημαντικούς προβληματισμούς και να μου προσφέρει πολυτιμότες συμβουλές.

Ευχαριστώ τον αναπληρωτή Καθηγητή κ. Ιωάννη Φίλο, που είχα την τύχη και τη χαρά να γνωρίσω στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, στις Σύγχρονες Μεθόδους Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης, ως διδάσκοντα σε θέματα Διοίκησης Έργων (Project Management). Πρόκειται για έναν αεικίνητο και ιδιαίτερα δοτικό διδάσκοντα, που με το γνήσιο ενδιαφέρον του για την προαγωγή της επιστήμης του συμβάλλει ουσιαστικά μέσω των κατευθύνσεών του στην πρόοδο και τη διεύρυνση των γνώσεων των φοιτητών του. Δεν θα ξεχάσω ότι από εκείνον έμαθα για πρώτη φορά την ύπαρξη του Mystery Shopping.

Ευχαριστώ τον κ. Κωνσταντίνο Παπαδημητρίου, Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., καθώς ήταν ιδιαίτερη χαρά και τιμή για μένα η συνεργασία μας, όπου παρά τις αυξημένες επαγγελματικές του υποχρεώσεις, υποδέχθηκε θερμά την προσπάθειά μου, έδωσε με το παραπάνω τη δέουσα προσοχή και παρακίνησε το αρμόδιο ανθρώπινο δυναμικό της Σχολής, προκειμένου να ανταποκριθεί άμεσα στα έγγραφα αιτήματά μου. Επισημαίνεται δε, ότι η συνολική στάση του στο θέμα, ήταν απολύτως αμερόληπτη, κάτι το οποίο δεν είναι αυτονόητο όταν κάποιος εκπροσωπεί ουσιαστικά τον οργανισμό ο οποίος αποτελεί πεδίο διερεύνησης.

Ευχαριστώ θερμά τον κ. Σπύρο Τσουκαλά, Πρόεδρο του Δ.Σ. της Ένωσης Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, τα μέλη του Δ.Σ. της ΕΝ.ΑΠ. καθώς και τον πρώην Πρόεδρο της ΕΝ.ΑΠ. και συνάδελφο στο Π.Μ.Σ. του Παντείου Πανεπιστημίου, κ. Τάσο Σαλτερή, για την πολύτιμη βοήθειά τους στη διεξαγωγή της έρευνας που έγινε με τη συμμετοχή των μελών της Ένωσης. Επίσης τους ευχαριστώ για τις συζητήσεις μας, τις καίριες παρεμβάσεις τους και την ανταλλαγή απόψεων, οι οποίοι συνέβαλαν σημαντικά στην προσπάθειά μου. Η συνεισφορά τους στη διεξαγωγή της έρευνας ήταν καθοριστική και χρειάστηκε να διαθέσουν αρκετό από τον πολύτιμο προσωπικό τους χρόνο, ώστε να διευκολύνουν τη σύνθετη αυτή προσπάθεια με κάθε πρόσφορο τρόπο.

Ευχαριστώ, όσα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διευκόλυναν με διάφορους τρόπους το έργο αυτό, όπως τον αεικίνητο και πανταχού παρόντα κ. Ιωάννη Εμμανουήλ, την κα. Σοφία Δημουλά, τον κ. Ιωάννη Αναγνώστου, την κα. Μαρία Μαχαίρα, καθώς και τους κ.κ. Ευριπίδη Κατσούλη και Θεόδωρο Βέκιο.

Αισθάνομαι δε την ευθύνη και την ανάγκη, κατόπιν της ενασχόλησης όλων όσων συμμετείχαν στην έρευνα, να προκύψει τελικά, ένα, έστω και μικρό, στοιχείο προόδου στην περαιτέρω αξιοποίηση αυτού του εθνικού πλούτου που αποτελεί το διανοητικό

κεφάλαιο της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Εύχομαι, η ολοκλήρωση της προσπάθειας να είναι μια ευκαιρία ανταπόδοσης.

Ευχαριστώ το φίλο και επιστήμονα κ. Αναστάσιο Κούτελα, για την υποστήριξη του και τη διάθεση προσωπικού του χρόνου για την ανταλλαγή απόψεων και μοίρασμα γνώσεων σε ότι αφορά την επιστήμη της στατιστικής.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά την ελέγκτρια Δρ. Μαρία Αλικάκου, Ε.Ε.Π. – Δικηγόρο, της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, για το ειλικρινές επαγγελματικό της ενδιαφέρον, καθώς και για το χρόνο απόκριση -της Αρχής- στα αιτήματά μου, τα οποία κλήθηκε να διαχειριστεί.

Κλείνοντας, ευχαριστώ τον «αθέατο» πυλώνα της προσπάθειά μου, την οικογένειά μου για την υπομονή, την υποστήριξη και την πίστη που έδειξε σε εμένα. Ιδιαίτερα ευχαριστώ το σύζυγό μου που κατάφερε όλο αυτό το διάστημα, να ισορροπήσει και να κρατήσει όρθιο το ζυγό που μοιραζόμαστε, αλλά κυρίως τον ευχαριστώ για την αγάπη και την επικοδομητική κριτική του, που με βοήθησαν και με βοηθούν να εξελίσομαι και παράλληλα να χαίρομαι τη ζωή που μοιραζόμαστε.

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στη μητέρα μου για όλα όσα με δίδαξε και με διδάσκει, αλλά και πολλά ευχαριστώ για την αναπλήρωση του κενού που άφηνα πίσω μου όλο αυτό το διάστημα, φροντίζοντας ότι πολυτιμότερο έχω στη ζωή, τη Μελίνα μου, που γεννήθηκε μέσα στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και που τα χρόνια της είναι σχεδόν ίδια με τα χρόνια που κρατά η ερευνητική μου προσπάθεια. Της αφιερώνω αυτή την προσπάθεια, όποιο και αν είναι το αποτέλεσμα της και ευελπιστώ να επιλέξει και να γνωρίσει μεγαλώνοντας την οικογένεια του Παντείου Πανεπιστημίου, που στάθηκε για τη μαμά της αρωγός σε κάθε ερευνητική προσπάθεια, αλλά και πηγή έμπνευσης πολλές φορές, χωρίς καν να το ξέρει.

Ένα ακόμα ευχαριστώ σε όλους εκείνους που συνέβαλαν και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του ονείρου μου για προσφορά, βελτίωση και πρόοδο του χτισίματος της αποτελεσματικής και αποδοτικής σύγχρονης ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, έστω θέτοντας ένα και μόνο αρχικά μικρό λιθαράκι. Μπορεί για κάποιους να φαντάζει γραφικός ο τρόπος που την υπερασπίζομαι· όμως πιστεύω στις δυνατότητές μας και θέλω να συμβάλλω στη βελτίωσή της από όποια θέση κι αν βρίσκομαι, είτε του εργαζόμενου, είτε του ερευνητή, είτε αυτή του ενεργού πολίτη.

## Περιεχόμενα

### Α΄ ΤΟΜΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	VII
ABSTRACT.....	XI
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	XVII
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	XXI
ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΟ.....	XXXI
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	XXXV
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1

### ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΑΡΜΟΔΙΟΥ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑ ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ

#### Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΑΡΜΟΔΙΟΥ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑ ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ .....

15	
1.1 Α΄ Περίοδος Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1864-1923).....	16
1.2 Περίοδος Γερμανικής Κατοχής (1941 – 1944) .....	17
1.3 Περίοδος Εμφυλίου Πολέμου (1944-1949) .....	18
1.3.1 Υπουργείο Συντονισμού .....	21
1.3.2 Υπουργείο Εφοδιασμού και Διανομών.....	26
1.4 Τρίτη Περίοδος της Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1949 – 1967).....	27
1.4.1 Ώη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης.....	30
1.4.2 Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.) .....	32
1.4.3 Υπηρεσία Οργάνωσης Δημόσιας Διοίκησης (συγχώνευση Α.Σ.Δ.Υ. & Π Γ.Δ.Δ.Ο.).....	33
1.4.3.1 Υπαγωγή Π Γ.Δ.Δ.Ο. στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης.....	35
1.4.3.2 Συντονισμός Α.Σ.Δ.Υ. & Γ.Δ.Δ.Ο. και υπαγωγή των δύο υπηρεσιών στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης .....	36
1.4.3.3 Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης .....	37
1.5 Η Στρατιωτική Δικτατορία της 21 <sup>ης</sup> Απριλίου (1967-1974) .....	37
1.6 Περίοδος Τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας (1974 – σήμερα) .....	39
1.6.1 Από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (αρμόδιος φορέας διοικητικής μεταρρύθμισης και πολιτικής), στο σημερινό Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.....	42

#### Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΡΜΟΔΙΟΥ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....

54	
1.7 Οργανωτικός σχεδιασμός και αναδιοργάνωση των υπουργείων και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.....	54
1.8 Ο νέος χάρτης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και τα κυριότερα οφέλη του	

.....	57
1.9 Κατάρτιση μητρώου υπηρεσιών και φορέων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (2015).....	61
1.10 Μητρώο ανθρώπινου δυναμικού ελληνικού δημοσίου.....	65
1.11 Ενιαίο σύστημα διαχείρισης προσωπικού (HRMS).....	66

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑ ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

<b>Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑ ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ.....</b>	<b>71</b>
2.1 Εισαγωγή στην εξέλιξη της σύνθεσης της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας.....	71
2.2 Επαναστατική Περίοδος (1821-1832)/ Α΄ Ελληνική Δημοκρατία (1821-1828).....	76
2.3 Περίοδος Απόλυτης Μοναρχίας (1833-1843).....	77
2.4 Περίοδος Συνταγματικής Μοναρχίας (1843-1862).....	78
2.5 Περίοδος Α΄ Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1864 -1923).....	80
2.5.1 Πρόβλεψη σύνταξης νόμου για τον καθορισμό των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων (Σύνταγμα της Ελλάδας 1864).....	81
2.5.2 Αρχή της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων (Σύνταγμα 1911, άρθρο 102).....	84
2.6 Περίοδος Β΄ Ελληνικής Δημοκρατίας (1924-1935).....	86
2.7 Περίοδος Β΄ Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1935-1936) / Η Δικτατορία της 4ης Αυγούστου (1936-1941)/ Περίοδος Κατοχής (1941-1944).....	88
2.8 Περίοδος Εμφυλίου Πολέμου (1944 – 1949).....	88
2.8.1 Ίδρυση Ανώτατης Διοικητικής Ένωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) – 1947.....	89
2.9 Η Περίοδος της Γ΄ Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1949 – 1967).....	90
2.9.1 Πρώτος Υπαλληλικός Κώδικας (1951).....	90
2.9.2 Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.) και Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμού (Κ.Ε.Δ.).....	91
2.10 Η Περίοδος της Γ΄ Ελληνικής Δημοκρατίας (1974 – σήμερα).....	93
2.10.1 Σύνταγμα 1975, άρθρο 103.....	94
2.10.2 Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης με υπηρεσιακές μονάδες την Ε.Σ.Δ.Δ. και το Ι.Δ.Ε. (Ν.1388/1983).....	97
2.10.3 Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) (Ν.2190/1994). 99	
2.10.4 Αντικειμενικά κριτήρια πρόσληψης στη Δ.Δ. (Ν. 2527/1997) έως και την αναθεώρηση του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/2007).....	103
<b>Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΜΝΗΜΟΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ.....</b>	<b>110</b>
2.11 Πολιτική αστάθεια και κρίση δημοσίου χρέους.....	111

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

<b>Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....</b>	<b>119</b>
3.1 Κατηγορίες, είδη και θεωρίες κινήτρων.....	120
3.2 Παρακίνηση: Εννοιολογική προσέγγιση, ορισμοί, υπόβαθρο και διάκριση των	

θεωριών της παρακίνησης .....	124
3.2.1 Εισαγωγή στις διακρίσεις των θεωριών της παρακίνησης .....	126
3.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών (Abraham Maslow) - 1943 .....	127
3.2.1.2 Η θεωρία E.R.G.: Existence, Relatedness και Growth – Υ.Δ.Α: Ύπαρξη, Διασύνδεση και Ανάπτυξη (C.D. Aldefer) – 1969 .....	129
3.2.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων. Παρακίνησης και Υγιεινής (Hygiene Theory and Motivator) (Frederick Herzberg) – 1959 .....	130
3.2.1.4 Η θεωρία Χ και Ψ (Douglas McGregor) - 1960 .....	131
3.2.1.5 Η θεωρία αναγκών (McClelland) - 1953 .....	132
3.2.1.6 Η θεωρία της δικαιοσύνης - ισότητας (J. Stacy Adams) - 1965 .....	133
3.2.1.7 Η θεωρία των προσδοκιών / Expectance theory (Victor Vroom) - 1960 .....	134
3.2.1.8 Η θεωρία στοχοθέτησης (Edwin Locke) – 1976, 1979 και 2002 .....	136
3.2.1.9 Η θεωρία της ενίσχυσης/ λειτουργικού ερεθίσματος (B.Skinner) .....	136
3.2.1.10 Το υπόδειγμα της προσδοκίας (Lyman Porter & Edward Lawler)..	137
3.2.1.11 Παρακίνηση γενιών (Marston) - 2007 .....	137
3.3 Τα μοντέλα των χαρακτηριστικών της εργασίας / The job characteristics model (Hackman & Oldham) - 1980.....	139
<b>B' ΕΝΟΤΗΤΑ: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ Δ.Δ. ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΕ ΑΥΤΗ</b> .....	141
3.4 Το περιβάλλον εργασίας των δημοσίων οργανισμών .....	142
3.5 Κίνητρα υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων, για την επιλογή απασχόλησης στο δημόσιο τομέα πριν την έλευση των μνημονίων.....	150
3.6 Αλλαγές που επήλθαν στο εργασιακό περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μετά την έλευση των μνημονίων .....	156
3.7 Διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Ν.4369/2016) .....	157
3.8 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης.....	159
3.9 Νέο Σύστημα Αξιολόγησης, Στοχοθεσία, Κοινωνική Λογοδοσία και Συμμετοχή .....	161
3.10 Βαθμολογική διάθρωση θέσεων – σύστημα προαγωγών.....	168
3.11 Σύστημα επιλογής Προϊσταμένων.....	170
3.12 Διοίκηση με στόχους και μετρήσιμα αποτελέσματα - Management by Objectives .....	172
3.13 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) .....	185
3.14 Η σχέση των περιγραφών θέσεων εργασίας με τη ΔμΣ .....	186

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

<b>A' ΕΝΟΤΗΤΑ: Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</b> .....	193
4.1 Ορισμοί, είδη και διαστάσεις καινοτομίας.....	193
4.2 Τα κυριότερα είδη (διαστάσεις) της καινοτομίας σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo.....	197
4.3 Τα μοντέλα καινοτομίας.....	202
4.4 Ιστορική αναδρομή της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την έρευνα, μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας και Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας (Ε.Σ.Κ.)..	210
<b>B' ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b> .....	220
4.5 Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 - 2016.....	221
4.6 Νόμος 4310/2014: Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες	

διατάξεις .....	222
4.7 Στρατηγικός άξονας εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) .....	222
4.7.1 Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (ΜΟ.ΤΕ.Κ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ...	224
4.7.2 Εργαστήρια καινοτομίας ΜΟ.ΤΕ.Κ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ....	225
4.7.3 Εργαστήρι της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης - Labs OpenGov .....	225
4.8 Βραβεία καινοτομίας .....	227
4.8.1 Βραβείο δημοσίων υπηρεσιών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): United National Public Service Award (UNPSA) .....	227
4.8.2 Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημόσιου Τομέα (European Public Sector Award - EPSA) .....	228
4.8.3 Εθνικό Βραβείο Δημόσιων Υπηρεσιών / National Public Service Award (NPSA) .....	229
4.8.4 Innovation in American Government Awards Program .....	230
4.8.5 Ελληνικό Βραβείο Καινοτομίας Δημοσίων Υπηρεσιών .....	230
4.9 Σύντομη περιγραφή του Κ.Π.Α. ....	231
4.9.1 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως παράγοντας βελτιστοποίησης διοικητικών διαδικασιών - Ανάλυση των συστατικών στοιχείων του Κ.Π.Α. ...	232
4.9.2 Οι στόχοι του Κ.Π.Α. ....	233
4.9.3 Ανάλυση των κριτηρίων των προϋποθέσεων .....	234

**ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**  
**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ & ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

<b>Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.</b> .....	267
5.1 Α΄ Περίοδος Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1864-1923) .....	268
5.1.1 Νομοσχέδιο για τη σύσταση Ειδικής Σχολής Δημοσίων Υπαλλήλων (1906) .....	268
5.1.2 Νόμος για την ίδρυση Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων (1922) .....	269
5.2 Στρατιωτική Δικτατορία της 21ης Απριλίου (1967-1974) .....	270
5.2.1 Δημιουργία Κέντρου Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης – Κ.Μ.Ο.Δ.Δ. (1969) .....	270
5.3 Περίοδος Τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας (1974 – σήμερα) .....	271
5.3.1 Δημιουργία Σχολής Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (1975) .....	271
<b>Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)</b> .....	273
5.4 Επεξεργασία και συζήτηση επί του νομοσχεδίου για την ίδρυση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) .....	273
5.4.1 «École nationale d'administration» και Ε.Σ.Δ.Δ. ....	275
5.5 Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (1983) .....	276
5.5.1 Ο σκοπός ίδρυσης του Ε.Κ.Δ.Δ. ....	277
5.5.2 Η αποστολή και χαρακτήρας του Ινστιτούτου Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.) .....	277
5.5.3 Η αποστολή και χαρακτήρας του Ινστιτούτου Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Δ.Ε.) .....	278
5.5.4 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) .....	278



5.5.4 Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης σήμερα.....	279
5.5.4.1 Η ταυτότητα και η δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	279
5.5.4.2 Δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	280
5.5.4.2.1 Η αποστολή του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης.....	280
5.5.4.2.2 Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας (ΜοΤεΚ).....	281
5.5.4.2.3 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.....	281
5.6 Τα εγκαίνια και η λειτουργία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. έως και σήμερα.....	282
5.6.1 Ο χαρακτήρας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (βάσει Ν. 1833/1983).....	282
5.6.2 Αποστολή της Ε.Σ.Τ.Α. (βάσει του Ν. 3200/2003).....	283
5.6.3 Η αποστολή και η φυσιογνωμία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	283
5.7 Εισαγωγικός Διαγωνισμός στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	284
5.7.1 Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.).....	285
5.7.2 Δικαίωμα συμμετοχής στον εισαγωγικό διαγωνισμό (εκπαιδευτική βαθμίδα και ηλικιακό όριο).....	288
5.7.2.1 Δημόσιοι Υπάλληλοι.....	288
5.7.2.2 Ιδιώτες.....	289
5.7.2.3 Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ./Ε.Σ.Τ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	289
5.7.3 Στάδια εισαγωγικού διαγωνισμού.....	291
5.8 Η εκπαίδευση στην Ε.Σ.Δ.Δ.....	292
5.8.1 Ιδιότητα εκπαιδευομένων.....	294
5.9 Τμήματα Ε.Σ.Δ.Δ./Ε.Σ.Τ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	295
5.9.1 Ε.Σ.Δ.Δ./ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	296
5.9.1.1 Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης (ιδρυτικός νόμος).....	296
5.9.1.2 Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).....	298
5.9.1.3 Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).....	300
5.9.1.4 Τμήμα Γενικής Διοίκησης (ιδρυτικός νόμος).....	301
5.9.1.5 Τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).....	305
5.9.1.6 Τμήμα Κοινωνικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).....	306
5.9.1.7 Τμήματα Κοινωνικής Διοίκησης.....	307
5.9.1.8 Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ιδρυτικός νόμος).....	311
5.9.1.9 Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων (Σύσταση νέου τμήματος).....	314
5.9.1.10 Τμήμα Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης (Σύσταση νέου τμήματος).....	317
5.9.1.11 Τμήμα Ακολούθων Τύπου (Σύσταση νέου τμήματος).....	319
5.9.1.12 Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης (Σύσταση νέου τμήματος).....	322
5.9.1.13 Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων (Σύσταση νέου τμήματος).....	323
5.9.1.14 Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης (Σύσταση νέου τμήματος).....	325
5.9.2 Ε.Σ.Τ.Α.....	326
5.9.2.1 Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης.....	326
5.9.2.2 Τμήμα Μεταναστευτικής Πολιτικής.....	327
5.9.2.3 Τμήμα Πολιτικής Προστασίας.....	328
5.9.2.4 Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης.....	329
5.9.3 Υφιστάμενα Τμήματα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	331
5.9.4 Σύντομη χρονολογική ανασκόπηση προσθαφαίρεσης τμημάτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	332
5.10 Υπουργικές Αποφάσεις Καθορισμού Συνολικού Αριθμού Εισακτέων ανά Εισαγωγικό Διαγωνισμό.....	336
5.11 Εκπαιδευτικές Σειρές ανά Εισαγωγικό Διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	338
5.11.1 Α΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	338

5.11.2 Β΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	343
5.11.3 Γ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	349
5.11.4 Δ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	354
5.11.5 Ε΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	358
5.11.6 ΣΤ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	362
5.11.7 Ζ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	366
5.11.8 Η΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	369
5.11.9 Θ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	373
5.11.10 Ι΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	377
5.11.11 ΙΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	381
5.11.12 ΙΒ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	385
5.11.13 ΙΓ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	389
5.11.14 ΙΔ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	393
5.11.15 ΙΕ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	397
5.11.16 ΙΣΤ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	401
5.11.17 ΙΖ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	405
5.11.18 ΙΗ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Α΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.....	409
5.11.18.1 ΙΗ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	410
5.11.18.2 Α΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Τ.Α.....	414
5.11.19 ΙΘ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Β΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.....	418
5.11.19.1 ΙΘ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	419
5.11.19.2 Β΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.....	423
5.11.20 Κ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Γ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.....	426
5.11.20.1 Κ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	427
5.11.20.2 Γ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.....	431
5.11.21 ΚΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Δ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.....	434
5.11.21.1 ΚΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.....	435
5.11.21.2 Δ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.....	439
5.11.22 ΚΒ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	442
5.11.23 ΚΓ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	445
5.11.24 ΚΔ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	447
5.12 Συχνότητα προκηρύξεων εισαγωγικών διαγωνισμών στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	449
5.13 Ανάγκες Δ.Δ. για τη δημιουργία υψηλόβαθμων στελεχών, μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α ανά έτος.....	457
5.14 Ποσοστό πρόθεσης ένταξης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και δυσκολία εισαγωγής, βάσει των αιτήσεων συμμετοχής στους εισαγωγικούς διαγωνισμούς και των επιτυχόντων .....	465
5.15 Κατά προσέγγιση ύψος δημόσιας επένδυσης (φοίτησης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)..	466
5.16 Τμήμα διυπουργικών στελεχών.....	469
5.17 Αρχική κατανομή αποφοίτων σε υπηρεσίες της Δ.Δ., βάσει διορισμού.....	471
5.18 Κατανομή αποφοίτων βάσει φύλου ανά εκπαιδευτική σειρά και συνολικά .	479
5.19 Διαφοροποιήσεις πηγών σχετικά με το πλήθος των αποφοίτων.....	481

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

6.1 Πλαίσιο προσέγγισης ερευνητικού προβλήματος.....	488
6.1.1 Πλαίσιο προσέγγισης δεύτερου σκέλους ερευνητικού προβλήματος.....	488

6.1.2 Πλαίσιο προσέγγισης πρώτου σκέλους ερευνητικού προβλήματος.....	492
6.1.3 Συσχέτιση του Α΄ και Β΄ σκέλους ερευνητικού προβλήματος.....	495
6.2 Προσδιορισμός Ερευνητικού Προβλήματος.....	498
6.2.1 Α΄ Σκέλος Προσδιορισμού Ερευνητικού Προβλήματος.....	498
6.2.2 Β΄ Σκέλος Προσδιορισμού Ερευνητικού Προβλήματος.....	500
6.3 Υποθέσεις Έρευνας.....	501
6.4 Οριοθέτηση πληθυσμού έρευνας και κριτήρια επιλογής δείγματος.....	504
6.4.1 Διερεύνηση για την επιλογή της κατάλληλης ομάδας στόχου.....	504
6.4.2 Τεκμηρίωση επιλογής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ως καταλληλότερου πληθυσμού.....	504
6.4.3 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	508
6.5 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου.....	508
6.5.1 Επιλογή Ποσοτικής Μέτρησης με τη χρήση ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου πρωτογενούς έρευνας.....	508
6.5.2 Μειονεκτήματα μεθόδου.....	508
6.6 Προετοιμασία, διερεύνηση, κατάρτιση, σχεδιασμός, δημιουργία και πιλοτική χρήση ερευνητικού εργαλείου.....	509
6.6.1 Τήρηση κανόνων δεοντολογίας - επικοινωνία με την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.....	509
6.6.2 Προκαταρκτική διερεύνηση / προεργασία προετοιμασίας σύνταξης ερωτηματολογίου.....	510
6.6.3 Κατάρτιση 1 <sup>ου</sup> ερωτηματολογίου, που τελικά δεν χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.....	511
6.6.4 Κατάρτιση νέου ερευνητικού εργαλείου πρωτογενούς έρευνας.....	512
6.7 Περιγραφή του Εργαλείου Αξιολόγησης /Κατάρτιση και εφαρμογή τελικού ερωτηματολογίου.....	514
6.8 Δομή ερωτηματολογίου.....	514
6.9 Μελέτη, Εκμάθηση, Δημιουργία ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και δοκιμαστικοί έλεγχοι λειτουργικότητας.....	517
6.9.1 Δοκιμή του ερωτηματολογίου (Questionnaire Testing) με τρόπον ώστε να διασφαλίζεται η εξυπηρέτηση των επιλεγέντων στόχων.....	517
6.10 Διακίνηση ερωτηματολογίου.....	518
6.10.1 Προεργασία διερεύνησης πρόθεσης συμμετοχής της ομάδας στόχου στην έρευνα.....	518
6.10.2 Διακίνηση ερωτηματολογίου μέσω της ΕΝ.ΑΠ.....	519

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

7.1 Συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας.....	523
7.2 Αναλυτική παρουσίαση στοιχείων.....	523
7.3 Δυσκολίες και περιορισμοί έρευνας.....	530
7.4 Πρώτο μέρος στατιστικής ανάλυσης: Περιγραφικά στατιστικά και ποσοστιαία συχνότητα απαντήσεων.....	531
7.4.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	531
7.4.2 Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα της 1 <sup>ης</sup> ενότητας των παραγόντων που ευνοούν την ανάπτυξη της καινοτομίας.....	532
7.4.2.1 Ελευθερία.....	532
7.4.2.2 Πρόκληση.....	533
7.4.2.3 Ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους.....	534
7.4.2.4 Υποστήριξη Ομάδας Εργασίας.....	535

7.4.2.5	Οργανωσιακή Ενθάρρυνση.....	537
7.4.2.6	Έλλειψη Οργανωσιακών Κωλυμάτων – Εμποδίων .....	540
7.4.2.7	Επαρκείς Πόροι.....	541
7.4.2.8	Ρεαλιστικός Φόρτος Εργασίας.....	542
7.4.2.9	Δημιουργικότητα.....	543
7.4.3	Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα 2 <sup>ης</sup> ενότητας για την απασχόληση στο Δημόσιο Τομέα .....	544
7.4.4	Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα 3 <sup>ης</sup> ενότητας για την αξιοποίηση των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ....	546
7.4.5	Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα 4 <sup>ης</sup> ενότητας για την πρόθεση συμμετοχής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις του Δημόσιου Τομέα για τη βελτίωσή του σε περίοδο οικονομικής κρίσης.....	547
7.5	Δεύτερο μέρος στατιστικής ανάλυσης: Βαθμολογία παραγόντων.....	553
7.5.1	Περιγραφική ανάλυση βαθμολογιών παραγόντων και έλεγχος διαφορών .....	553
7.5.2	Συσχέτιση μεταξύ παραγόντων .....	559
7.5.3	Έλεγχος διαφορών βαθμολογίας ανά κριτήριο.....	561
7.6	Έλεγχος ανεξαρτησίας $X^2$ (CROSSTABULATION) .....	578
7.6.1	Έλεγχος ανεξαρτησίας μεταξύ των ερωτήσεων των ενοτήτων 2,3,4 και των ερωτήσεων της ενότητας 1. ....	578
7.6.1.1	Φύλο.....	578
7.6.1.2	Σημαντικότερο κριτήριο εισαγωγής στη Δ.Δ.....	579
7.6.1.3	Σημαντικότερο κριτήριο παραμονής στη Δ.Δ.....	582
7.6.1.4	Θέση στην υπηρεσία / φορέα.....	584
7.6.1.5	Έτη υπηρεσίας στη Δ.Δ.....	585
7.6.1.6	Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση.....	586
7.6.1.7	Προϋπηρεσία εκτός Δημοσίου Τομέα.....	588
7.6.1.8	Συμμετοχή σε ομάδα εργασίας χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή..	588
7.6.1.9	Αξιοποίηση γνώσεων από τον οργανισμό που εργάζεται.....	590
7.6.2	Έλεγχος ανεξαρτησίας $X^2$ μεταξύ των ερωτήσεων της 1ης ενότητας του ερωτηματολογίου.....	592
7.7	Έλεγχος αξιοπιστίας.....	649

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1	Έλεγχος υποθέσεων.....	651
8.1.1	Οι απαντήσεις των τεθέντων ερωτημάτων διερεύνησης της α΄ υπόθεσης της έρευνας .....	651
8.1.2	Οι απαντήσεις των τεθέντων ερωτημάτων διερεύνησης της β΄ υπόθεσης της έρευνας.....	657
8.2	Προτάσεις.....	666
8.2.1	Προτάσεις – προϋποθέσεις .....	667
8.2.1.1	Πρόταση καταγραφής αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	668
8.2.1.2	Πρόταση απογραφής αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη δημιουργία ενεργού ηλεκτρονικού μητρώου .....	670
8.2.1.3	Πρόταση ψηφιακής τήρησης και οργάνωσης του αναλογικού αρχείου προκηρύξεων, αποφάσεων αρμοδίου οργάνου ανά εισαγωγικό διαγωνισμό κ.ά. ....	671
8.2.2	Κυρίως προτάσεις.....	673
8.2.2.1	Σύσταση ομάδων κρούσης - δράσης για τη βελτίωση του	

περιβάλλοντος εργασίας των δημοσίων υπηρεσιών .....	673
8.2.2.2 Σύσταση ομάδων κρούσης – δράσης για την παροχή ποιοτικότερων παρεχόμενων υπηρεσιών, της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Mystery Shopping και Wistleblowing) .....	682
8.2.2.3 Σύσταση Public Administration Project Management Offices σε κάθε υπουργείο και στελέχωσή τους με αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που θα ανήκουν σε ένα διυπουργικό κλάδο επιτελικής διοίκησης.....	684
8.2.2.4 Δημιουργία τράπεζας θεμάτων επιλογής αντικειμένου τελικών εργασιών αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., βάσει των αναγκών της Δ.Δ. σε μελέτες .....	686
8.2.2.5 Δημιουργία ηλεκτρονικού Portal καταγραφής και διαχείρισης αναγκών Δημόσιας Διοίκησης σε ομάδες κρούσης (Task Forces) ανά θεματική ενότητα .....	688
8.3 Περαιτέρω έρευνα .....	691

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	699
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΩΝ .....	737
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	743
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	749
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	750

### **Β΄ ΤΟΜΟΣ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΑΙΤΗΜΑΤΑ & ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ....	756
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	790
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (ΠΡΟΤΑΣΗ).....	818
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	830



## Αρκτηκόλεξο

<b>Α.Δ.Ε.Δ.Υ.</b>	: Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
<b>Α.ΔΙ.Σ.Π.Ο.</b>	: Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου
<b>Α.Ε.Ι.</b>	: Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
<b>ΑΕΠ</b>	: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
<b>Α.Ν.</b>	: Αναγκαστικός Νόμος
<b>Α.Π.</b>	: Αριθμός Πρωτοκόλλου
<b>Α.Σ.Α.</b>	: Ανώτατο Συμβούλιο Ανασυγκρότησης
<b>Α.Σ.Δ.Υ.</b>	: Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών
<b>Α.Σ.Π.</b>	: Ανώτατη Σχολή Πολέμου
<b>Α.Σ.Ε.Π.</b>	: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
<b>Α.Τ.Μ.</b>	: Automated Teller Machine ( <i>τραπεζικό μηχάνημα αυτόματης ανάληψης</i> )
<b>Β.Δ.</b>	: Βασιλικό Διάταγμα
<b>Γ.Ε.Δ.Δ.</b>	: Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης
<b>Γ.Γ.Δ.Δ.</b>	: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης
<b>Γ.Γ.Δ.Ο.</b>	: Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης
<b>ΓΔ</b>	: Γενική Διοίκηση (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Γ.Δ.Δ.Δ.</b>	: Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης
<b>Γ.Λ.Κ.</b>	: Γενικό Λογιστήριο Κράτους
<b>Δ.Α.Δ.</b>	: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
<b>ΔΔ</b>	: Διοικητικής Δικαιοσύνης (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Δ.Δ.</b>	: Δημόσια Διοίκηση
<b>Δ.Ε.</b>	: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
<b>Δ.Ε.Κ.Ο.</b>	: Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί
<b>Δ.Ε.Π.</b>	: Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό
<b>ΔμΣ</b>	: Διοίκηση μέσω Στόχων
<b>Δ.Ν.Τ.</b>	: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
<b>ΔΠΣ</b>	: Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>ΔΙ.Π.Α.</b>	: Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας
<b>ΔΙΠΔ</b>	: Διπλωματικής Κατεύθυνσης (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>ΔΟΔ</b>	: Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Δ.Ο.Π.</b>	: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
<b>Δ.Σ.</b>	: Διοικητικό Συμβούλιο
<b>Δ.Τ.</b>	: Δημοσίου Τομέα
<b>Ε.Α.Μ.</b>	: Εθνικό Απελευθερωτικό Μέτωπο
<b>Ε.Γ.Δ.Ε.Κ.Ο.</b>	: Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών
<b>Ε.Ε.</b>	: Ευρωπαϊκή Ένωση
<b>ΕΙ.Σ.Ε.Π.</b>	: Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (του Α.Σ.Ε.Π.)
<b>Ε.Κ.</b>	: Ευρωπαϊκή Κοινότητα
<b>Ε.Κ.Δ.Δ.Α.</b>	: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
<b>Ε.Κ.Ε.</b>	: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
<b>Ε.Λ.Α.Σ.</b>	: Ελληνικός Λαϊκός Απελευθερωτικός Στρατός
<b>ΕΛ.ΑΣ.</b>	: Ελληνική Αστυνομία
<b>Ε.Μ.Ε.Σ.Δ.Δ.</b>	: Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης
<b>ΕΝ.ΑΠ.</b>	: Ένωση Αποφοίτων (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>ΕΝ.Φ.Υ.Α.</b>	: Ενιαίος Φόρος Υπολογισμού Ακινήτων
<b>Ε.Ο.Κ.</b>	: Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
<b>Ε.Π.</b>	: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

<b>Ε.Ρ.Ε.</b>	: Εθνική Ριζοσπαστική Ένωση
<b>Ε.Ρ.Τ.</b>	: Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση
<b>Ε.Σ.Δ.Δ.Α.</b>	: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
<b>Ε.Σ.Δ.Δ.</b>	: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
<b>Ε.Σ.Ε.Δ.</b>	: Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων
<b>Ε.Σ.Π.Α.</b>	: Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
<b>Ε.Σ.Τ.Α.</b>	: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>Ε.Σ.Υ.</b>	: Εθνικό Σύστημα Υγείας
<b>Ε.Τ.Χ.Σ.</b>	: Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας
<b>ΕτΚ</b>	: Εφημερίδα της Κυβέρνησης
<b>Ε.Υ.Ε.Π.</b>	: Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος
<b>Η/Υ</b>	: Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
<b>Ι.Δ.Α.Χ.</b>	: Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
<b>Ι.Δ.Ε.</b>	: Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμορφώσεως
<b>Ι.Ε.Δ.Ε.</b>	: Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης
<b>ΙΝ.ΕΠ.</b>	: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
<b>ΚΔΟΠ</b>	: Κοινωνική Διοίκηση – Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>ΚΔ</b>	: Κοινωνικής Διοίκησης (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>ΚΔΥΥ</b>	: Κοινωνική Διοίκηση – Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Κ.Ε.Α.Δ.</b>	: Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών
<b>Κ.Ε.Α.Δ.Υ.</b>	: Κεντρική Επιτροπή Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών
<b>Κ.Ε.Δ.</b>	: Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμού
<b>Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.</b>	: Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων
<b>Κ.Ε.Π.Ε.</b>	: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
<b>Κ.Ε.Π.</b>	: Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
<b>ΚΚ</b>	: Κοινοτικής Κατεύθυνσης (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.</b>	: Κέντρο Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης
<b>Κ.Σ.Μ.</b>	: Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης
<b>Κ.Π.Α.</b>	: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
<b>ΚτΒ</b>	: Κανονισμός της Βουλής
<b>ΚτΠ</b>	: Κοινωνία της Πληροφορίας
<b>Κ.Υ.Α.</b>	: Κοινή Υπουργική Απόφαση
<b>Μ.Ε.</b>	: Μέση Εκπαίδευση
<b>Μ.Μ.Ε.</b>	: Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
<b>Μ.Ο.</b>	: Μέσο Όρο
<b>Μ.Ο.Χ.Π.</b>	: Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής
<b>Ν.Δ.Μ.</b>	: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
<b>Ν.</b>	: Νόμος
<b>Ν.Α.</b>	: Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση
<b>Ν.Π.Δ.Δ.</b>	: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
<b>Ν.Π.Ι.Δ.</b>	: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
<b>Ν.Σ.Κ.</b>	: Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
<b>Ν.Σ.Π.</b>	: Ναυτική Σχολή Πολέμου
<b>Ο.Α.Ε.Δ.</b>	: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
<b>Ο.Ε.Ο.Σ.</b>	: Οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας
<b>ΟΕΥ</b>	: Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>ΟΥΝΡΡΑ</b>	: Οργανισμός Περιθάλψης και Αποκατάστασης των Ηνωμένων Εθνών
<b>Ο.Π.Σ.</b>	: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
<b>Ο.Τ.Α.</b>	: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης



<b>Ο.Ο.Σ.Α.</b>	: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
<b>ΠΑ.ΣΟ.Κ.</b>	: Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα
<b>ΠΑ.Δ.Δ.</b>	: Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης
<b>ΠΔ</b>	: Περιφερειακή Διοίκηση (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Π.Δ.</b>	: Προεδρικό Διάταγμα
<b>Π.Ε.</b>	: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
<b>Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.</b>	: Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης
<b>ΠΚ</b>	: Πολιτιστικής Κατεύθυνσης (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Σ.Δ.Α.Δ.Ε.</b>	: Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας
<b>ΣΕ</b>	: Στελεχών Επικοινωνίας (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.</b>	: Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
<b>ΣτΕ</b>	: Συμβούλιο της Επικρατείας
<b>ΣτΠ</b>	: Συνήγορος του Πολίτη
<b>Σ.ΕΘ.Α.</b>	: Σχολή Εθνικής Άμυνας
<b>Σ.Ε.Δ.Ε.</b>	: Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων
<b>Σ.Ε.Π.</b>	: Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων
<b>Σ.ΕΠ.Ε.</b>	: Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας
<b>Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.</b>	: Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών
<b>Σ.Ε.Υ.Υ.Π.</b>	: Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας
<b>Σ.Ε.Ε.Υ.Μ.Ε.</b>	: Σώμα Επιθεωρητών – Ελεγκτών του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών
<b>Σ.Π.Α./Α.</b>	: Σχολή Πολέμου Αεροπορίας/ Ανωτέρων
<b>Σ.Π.Ο.Π.</b>	: Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής
<b>ΣΥ.ΡΙΖ.Α.</b>	: Συνασπισμός Ριζοσπαστικής Αριστεράς
<b>Τ.Ε.</b>	: Τεχνολογική Εκπαίδευση
<b>Τ.Ε.Ι.</b>	: Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
<b>Τ.Μ.Σ.</b>	: Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης
<b>ΤΟΑ</b>	: Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης (Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
<b>Τ.Π.Ε.</b>	: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
<b>Υ.Α.</b>	: Υπουργική Απόφαση
<b>Υ.Ε.</b>	: Υποχρεωτική Εκπαίδευση
<b>Υ.Κ.</b>	: Υπαλληλικός Κώδικας
<b>ΥΠ.Ε.Ε.</b>	: Υπηρεσία Ειδικών Ελέγχων
<b>ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.</b>	: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
<b>ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.</b>	: Υπηρεσία Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης
<b>Υ.Δ.Μ.Η.Δ.</b>	: Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
<b>ΥΠ.ΟΙ.Ο.</b>	: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών
<b>Υ.Π.Ε.Κ.Α.</b>	: Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής
<b>Φ.Ε.Κ.</b>	: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
<b>Φ.Π.Α.</b>	: Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
<b>AMAG</b>	: American Mission for Aid to Greece (Αμερικανική <i>Αποστολή Βοήθειας</i> προς την <i>Ελλάδα</i> )
<b>ECOFIN</b>	: Economic and Financial Affairs
<b>E.F.Q.M.</b>	: European Foundation for Quality Management (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης)
<b>ELA</b>	: Emergency Liquidity Assistance
<b>E.P.O.S.</b>	: Employee Stock Ownership Programs

<b>F.A.Q.</b>	: Frequent Answers & Questions
<b>J.D.I.</b>	: Job Descriptive Index
<b>J.D.S.</b>	: Job Diagnostic Survey
<b>JIG</b>	: Job in General Scale
<b>J.S.S.</b>	: Job Satisfaction Survey
<b>H.C.M.</b>	: Human Capital Management
<b>M.B.O.</b>	: Management by Objectives
<b>M.S.Q.</b>	: Minnesota Satisfaction Questionnaire
<b>O.E.C.D.</b>	: Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>P.M.O.</b>	: Project Management Office
<b>U.N.R.R.A.</b>	: United Nations Relief and Rehabilitation Administration

## Πρόλογος

Ένας χαρακτηρισμός που συχνά αποδίδεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.), είναι αυτός του «μεγάλου ασθενή». Η αγάπη, η ελπίδα, η προσδοκία και η πίστη για την ίασή του, αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη για την παρούσα ερευνητική προσπάθεια, η οποία μετά από ενδελεχή μελέτη της εγχώριας και της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθώς και της έρευνας που διεξήχθη, παρουσιάζει αφενός τα ιστορικά δεδομένα και αφετέρου τις πρόσφατες δράσεις της ελληνικής Δ.Δ., με σκοπό την ανάδειξη των πιθανών αιτιών και λόγων, που οδήγησαν αυτό τον «οργανισμό» (Δ.Δ.) να «ασθενήσει» ή να γεννηθεί ασθενής, ώστε να προτείνει δράσεις με στόχο την ίασή του.

Κάθε ζωντανός οργανισμός, όπως ο άνθρωπος όταν ήταν στη μήτρα της μητέρας του, αρχικά ήταν απλά ένα κύτταρο που σιγά - σιγά πολλαπλασιαζόταν και αναπαραγόταν αποτελώντας μια μικρή ομάδα κυττάρων, προκειμένου κάποια στιγμή να μπορεί να αποκτήσει τις λειτουργίες του. Τα στάδια της προετοιμασίας για τη γέννηση ενός ανθρώπινου οργανισμού, θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με τα στάδια της «γέννησης» των κυττάρων του «οργανισμού» της ελληνικής Δ.Δ.

Όπως όταν το 1976 ο Antonie van Leeuwenhoek, ανακάλυψε (με το μικροσκόπιό του καθώς εξέταζε ένα κομμάτι ζωικού ιστού) ότι τα ζωντανά πλάσματα αποτελούνται από μικρούς «θαλάμους - κελιά» που τα ονόμασε κύτταρα, έτσι και ο οργανισμός της Δ.Δ. αποτελείται από «κύτταρα» των οποίων τα «γονίδια» βρίσκονται στην ιστορία της γέννησης του ελληνικού έθνους, δηλαδή όπως του ανθρώπου στο D.N.A. του από τους γονείς του. Αν λοιπόν τα χαρακτηριστικά της ελληνικής Δ.Δ. βρίσκονται καταγεγραμμένα στο κύτταρό του, ενδέχεται να κληρονομηθούν από τη μια γενιά στην άλλη. Συνεπώς, όπως όταν πολλά διαφορετικά κύτταρα συνεργάζονται ως ομάδα για να συνθέσουν τον ανθρώπινο οργανισμό, έτσι και η Δ.Δ., όταν κάποιο μέλος της ομάδας της υπολειτουργεί ή δε λειτουργεί καλά, παρουσιάζει προβλήματα.

Η ιστορία της ελληνικής Δ.Δ. είναι η πηγή άντλησης των πληροφοριών που συνθέτουν το «ιστορικό» του «ασθενή». Όπως η ανάπτυξη του κάθε ανθρώπου, όταν κυοφορείτο ήταν αποτέλεσμα του τρόπου ζωής της μητέρας του και της τροφής που προσλάμβανε, έτσι και για στη Δ.Δ. ο τρόπος ανάπτυξης και λειτουργίας της είναι αποτέλεσμα της οργάνωσης και του συντονισμού των κυττάρων της, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού που τη στελεχώνει και των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισής της.

Στις μέρες μας ακούμε πολύ συχνά ότι ίσως τα μνημόνια δεν ήταν το κατάλληλο φάρμακο για τον ασθενή. Μήπως το νόσημα της ελληνικής Δ.Δ. είναι τελικά κατά ένα μεγάλο μέρος, αυτοάνοσο· και το φάρμακό της είναι ήδη μέσα στον ίδιο τον οργανισμό που παράγει τα αντισώματά του εναντίον στα δικά της κύτταρα;

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που προάγουν/προωθούν ή αναστέλλουν την επιχειρησιακή δημιουργικότητα στο Δημόσιο Τομέα (Δ.Τ.) και κατά συνέπεια την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, οι οποίες μπορούν να προέλθουν από την ενδυνάμωση της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων, δηλαδή της ισχυρής επιθυμίας τους να κάνουν κάτι που να στηρίζεται στα ενδιαφέροντά τους, ώστε να εργαστούν για αυτό με πάθος<sup>3</sup>. Επίσης, ο απώτερος σκοπός της έρευνας, πλέον της διερεύνησης των παραγόντων αύξησης της παραγωγικότητάς του Δ.Τ. είναι και η διερεύνηση της πρόθεσης συμμετοχής των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης σε δράσεις της Δ.Δ. που θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητάς της.

---

<sup>3</sup> *T. Amabile*, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003, σσ. 4-7.

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

*Σύμφωνα με τον Jack Welch, «Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα ότι η πραγματική και χωρίς όριο παραγωγικότητα πηγάζει απ' την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί απ' τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά»<sup>4</sup>.*

*Jack Welch*

Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το ρόλο του στο περιβάλλον εργασίας μιας δημόσιας υπηρεσίας, μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επίδοσή του. Η ενδεχόμενη απόκλιση μεταξύ αυτού για το οποίο προορίζεται ο δημόσιος υπάλληλος (αποστολή), σε σχέση με αυτό που πραγματικά προσφέρει, επηρεάζει και το συνολικά παραγόμενο έργο της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί.

Η διαχείριση καθημερινών θεμάτων λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την καταγιστική ροή αρνητικών ειδήσεων για την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας, ως απόρροια φαινομένων διαφθοράς, κακοδιοίκησης, αναξιοκρατίας, χρηματισμού κ.ά., που ενίοτε συνδέονται με τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα υπονοώντας τη χαμηλή απόδοσή τους, μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην ψυχολογία των δημοσίων υπαλλήλων, υποσκάπτοντας την εμπιστοσύνη που έχουν στις ικανότητές τους. Η ανάκτηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, τόσο στις δυνατότητές τους, όσο και στο περιβάλλον εργασίας που απασχολούνται μέσω της ενίσχυσης των παραγόντων που επιδρούν στην εσωτερική παρακίνηση, δηλαδή της επιθυμίας των εργαζομένων να κάνουν κάτι που να στηρίζεται στα ενδιαφέροντά τους και σε αντικείμενα που αυξάνουν το «πάθος» τους<sup>5</sup> για αυτά, εκτιμάται ότι θα οδηγούσαν στην αξιοποίηση δυνάμεων που είναι σε αδράνεια, ενισχύοντας τη δύναμη της θέλησης, που είναι μία από τις μεγαλύτερες πηγές ενεργοποίησης του ανθρώπου σε

---

<sup>4</sup> Δ. Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2008, σ. 55.

<sup>5</sup> M.T. Amabile, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003.

όποιο τομέα και αν δραστηριοποιείται.

Η δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου αξιοποιούνται και διευρύνονται οι δυνατότητες όλων, όπου διασφαλίζεται η συνοχή του προσωπικού και καλλιεργούνται η επιχειρησιακή συνείδηση και η αποτελεσματική συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού σε ομάδες, όπου παρακινείται το ανθρώπινο δυναμικό του με σκοπό τις υψηλότερες επιδόσεις του και την απελευθέρωση των παραγωγικών δυνάμεών του, όπου προωθούνται οι καινοτόμες ιδέες και οι δημιουργικές προτάσεις και διαχέονται οι γνώσεις στο προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών, αποτελούν παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας της Δ.Δ..

Ενδεχομένως στην «πράξη» να αποδειχθεί ανέφικτη η άμεση μετάβαση σε ιδανικές καταστάσεις ή η άμεση δημιουργία του καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα· αν συνυπολογίσουμε ότι κάτι που περιγράφεται με ευκολία στη θεωρία, στην πράξη μπορεί να προσκρούσει σε ποικίλες αντικειμενικές δυσκολίες κατά την εφαρμογή του, ειδικά όταν υφίστανται και ιδιαιτερότητες λόγω του πλαισίου σύστασης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Όμως είναι βέβαιο, ότι επιλέγοντας την αδράνεια, δε μπορεί να αναμένεται καμία πρόοδος στον τομέα των βέλτιστων αποτελεσμάτων της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων, όταν αυτοί δεν έχουν ενεργό ρόλο ή όταν το έργο τους δεν αναγνωρίζεται· πόσο μάλλον όταν ενδέχεται να υποστούν δυσμενείς εργασιακές επιπτώσεις από πρωτοβουλίες τους ή όταν η ψυχολογία, το ηθικό και η εκτίμηση στις δυνατότητές τους είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Με την παρούσα διδακτορική διατριβή επιχειρείται η αναζήτηση εκείνων των δυνάμεων, που εφόσον ενεργοποιηθούν περαιτέρω, θα μπορέσουν δυνητικά να δημιουργήσουν νέα προοπτική βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στο δημόσιο τομέα. Τέτοιες δράσεις θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων μέτρων -όπως ακολούθως παρατίθενται- που έχουν ληφθεί από μέρους της πολιτείας, προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων<sup>6</sup>.

Η εφαρμογή των νέων μεθόδων που θέτει η διοικητική επιστήμη για τον πλέον

---

<sup>6</sup>Η έννοια της απόδοσης ορίστηκε από τους Katz Kahn ως «το έργο που παράγεται στην έξοδο προς την ενέργεια που εισάγεται στην είσοδο. Η απόδοση είναι απαραίτητο στοιχείο για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του οργανισμού». Η απόδοση διακρίνεται σε εφικτή και πραγματική. Βλ. στο *Μ. Ραμματά, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011, σσ. 160-161.

ενδεδειγμένο τρόπο εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα. Η κεντρική ιδέα της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών στόχων μέσω του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης του οργανισμού, η αναγωγή των στόχων αυτών σε επιμέρους στόχους διευθύνσεων, τμημάτων, ατόμων και η επίτευξη των στόχων αυτών στο βέλτιστο βαθμό μέσω της καθοδήγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη βασίζεται σε εργαζομένους που έχουν ρόλο στον οργανισμό, έχουν στόχους, είναι εξειδικευμένοι και άρτια εκπαιδευμένοι, διαθέτουν γνώσεις, δεξιότητες και εργασιακή συμπεριφορά που τους επιτρέπουν να επιτυγχάνουν το μέγιστο αποτέλεσμα.

Ειδικότερα για τα δεδομένα της Ελλάδας, το πανεπιστημιακό περιοδικό Harvard Business Review με άρθρο «Το σχέδιο για την αναζωογόνηση της Ελλάδας», ασχολήθηκε με την περίπτωσή της, στο οποίο οι συντάκτες του αναφέρουν ότι: «Η Ελλάδα επιτέλους δείχνει σημάδια ανάκαμψης από τη συντριβή του 2008. Ωστόσο, απαιτούνται μακροοικονομικές μεταρρυθμίσεις και το μέλλον της ελληνικής οικονομίας θα καθοριστεί από την ανταγωνιστικότητά της, η οποία αφορά το κόστος, αλλά επίσης μετριέται από την καινοτομία... το κλειδί για την αλλαγή είναι... η καλή λειτουργία του συστήματος καινοτομίας ... και πρόκειται για μια σημαντική πρόκληση. Επί του παρόντος, οι ετήσιες δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη κινούνται μόλις στο 0,67% του ΑΕΠ στην Ελλάδα. Τη στιγμή που άλλες Οικονομίες της Ευρωζώνης επενδύουν τέσσερεις φορές περισσότερο στην καινοτομία, γύρω στο 2,5% έως 3% του ΑΕΠ τους... τα καλά νέα είναι ότι εξακολουθούν να υπάρχουν εστίες καινοτομίας στην Ελλάδα»<sup>7</sup>.

Σύμφωνα με την τρίτη ετήσια μελέτη του Information Technology & Innovation Foundation<sup>8</sup> των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, στην οποία αξιολογούνται οι επιδόσεις «κάθε χώρας, με κριτήριο την υιοθέτηση πολιτικών που προάγουν διεθνώς την καινοτομία»<sup>9</sup>, η Ευρώπη καταλαμβάνει και σχεδόν μονοπωλεί την πρώτη πεντάδα. Όμως, η Ελλάδα παρουσιάζει έλλειψη καινοτομίας, καθώς κατατάσσεται στην 43<sup>η</sup> θέση

<sup>7</sup> [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), «Πανεπιστήμιο Χάρβαρντ: Η καινοτομία σώζει την Ελλάδα, αλλά η γραφειοκρατία την πνίγει» (09.06.2014), στο <http://www.iefimerida.gr/news/> [πρόσβαση 23/06/2014].

<sup>8</sup> Το Ίδρυμα Τεχνολογίας Πληροφορικής και Καινοτομίας (ITIF) είναι μια μη κερδοσκοπική δημόσια υπηρεσία των ΗΠΑ με βάση την Ουάσιγκτον, DC. Η οργάνωση επικεντρώνεται στις δημόσιες πολιτικές που ενθαρρύνουν την τεχνολογική καινοτομία.

<sup>9</sup> Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), «Contributors and Detractors: Ranking Countries' Impact on Global Innovation», ITIF, Ιανουάριος 2016.

μεταξύ 56 χωρών στην υιοθέτηση πολιτικών για την προαγωγή της καινοτομίας, δηλαδή βρίσκεται πολύ κάτω από τον παγκόσμιο μέσο όρο· όμως, στα θετικά στοιχεία της Ελλάδας, που την ανεβάζουν στην τελική κατάταξη, είναι το «υψηλό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού της»<sup>10</sup>.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα της ελληνικής οικονομίας και ειδικότερα του δημόσιου τομέα είναι το επίπεδο εκπαίδευσης της πλειονότητας του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε αυτόν, συνεπώς θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι απεγκλωβισμού του από καταστάσεις που επιδρούν δυσμενώς στη δημιουργικότητα και την απόδοσή του. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών και ειδικότερα εκείνου που διαθέτει υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο, παρέχει μια σημαντική δυνατότητα προς την κατεύθυνση της αξιοποίησης ευκαιριών για ανάπτυξη, που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην τρέχουσα χρονική περίοδο για την ταχύτερη έξοδο της χώρας μας από την οικονομική κρίση<sup>11</sup>.

Σε άρθρο του Γενικού Διευθυντή<sup>12</sup> του 4hr<sup>13</sup> με θέμα, «Επιτακτική ανάγκη η εθνική Αρχή για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο», αναφέρεται ότι, «Αναμφισβήτητα το κεφάλαιο και ο πλούτος της Ελλάδας όπως και κάθε χώρας ή κάθε επιχείρησης είναι οι άνθρωποι. Το θέμα όμως είναι πώς διαχειρίζεται η Ελλάδα και συγκεκριμένα η πολιτεία το ανθρώπινο κεφάλαιό της, το προσωπικό του δημοσίου;»<sup>14</sup>.

Στο ίδιο άρθρο επιχειρείται μια αριθμητική προσέγγιση του θέματος της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα αναφέρεται: «Αν μιλήσουμε με χρηματικούς όρους και δεχθούμε την εκτίμηση ότι απασχολούνται 800.000 εργαζόμενοι στο Δημόσιο και στις ΔΕΚΟ και ότι το μέσο κόστος μισθοδοσίας ανέρχεται περίπου σε 30.000 €, δηλ. συνολικό κόστος 24 δισεκατομμύρια ευρώ, τότε θα έπρεπε να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες για όλους, τριπλάσιας συνολικής αξίας δηλ. 72 δις ή 6.500 ευρώ για κάθε κάτοικο της χώρας. Προφανώς κανείς δεν μετράει τίποτα και κανείς δεν γνωρίζει πόσο απέχουμε από το σημείο αυτό αν και ουδείς

<sup>10</sup> Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), ό.π.

<sup>11</sup> Σημειώνεται δε, ότι το κινεζικό ιδεόγραμμα της λέξης «κρίση» και της λέξης «ευκαιρία» είναι το ίδιο, αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι η κρίση είναι ταυτόχρονα και μια ευκαιρία... για ανάπτυξη.

<sup>12</sup> Ιωάννης Τουτζιαράκης, Δ.Ν. του πανεπιστημίου της Φρανκφούρτης, εργατολόγος, γενικός διευθυντής του 4hr.gr.

<sup>13</sup> Το 4hr είναι ένα ανοικτό δίκτυο ανταλλαγής πληροφορήσης για θέματα ανθρώπινου δυναμικού και εργασίας.

<sup>14</sup> Τουτζιαράκης, Ι. (2013). 4HR.gr Επιτακτική ανάγκη η εθνική αρχή για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο, Φεβρουάριος. <http://www.4hr.gr/Interviews/interview2073.htm> [πρόσβαση 02.11.2014].



αμφιβάλλει ότι απέχουμε πολύ»<sup>15</sup>.

Ένα βασικό ζήτημα είναι αν στην υφιστάμενη κατάσταση της ελληνικής Δ.Δ., υπάρχουν ουσιαστικές και στοχευμένες δράσεις από τον κεντρικό σχεδιασμό, μέσω του νομοθετικού πλαισίου, που αφορούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων του Δ.Τ. Στην έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση (2011), αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι «Κάποια μεταρρυθμιστικά μέτρα εισήχθησαν την τελευταία δεκαετία, αλλά έτυχαν ελάχιστης επικοινωνιακής εκμετάλλευσης και εφαρμογής... η κεντρική διοίκηση στο σύνολό της στερείται των πρακτικών εργαλείων, της νοοτροπίας και ικανότητας να καινοτομεί, να παρακολουθεί και να εφαρμόζει συνεκτικές πολιτικές»<sup>16</sup>.

Την παρούσα χρονική περίοδο, οι ενέργειες της πολιτείας που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον: (α) ως προς το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, βάσει του οποίου ρυθμίζονται εργασιακά θέματα μείζονος σημασίας, σε συνδυασμό (β) με τις ενέργειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιες υπηρεσίες, όπως είναι: η αξιολόγηση, οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης, το μισθολόγιο των εργαζομένων στο Δ.Τ. και το παρατηρητήριο της Δ.Δ. παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Αυτά τα μέτρα της πολιτείας, παρόλο που θεσμοθετούνται λόγω των υποχρεώσεων που απορρέουν από τις δεσμεύσεις που δημιουργήθηκαν από την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας, παρουσιάζουν στοιχεία: (α) αξιοποίησης της τεχνογνωσίας του σύγχρονου μανάτζμεντ<sup>17</sup> και (β) «πρόκρισης - υπεροχής» του εκπαιδευτικού υποβάθρου έναντι της προϋπηρεσίας<sup>18</sup>. Ακολούθως γίνεται συνοπτική αναφορά σε ορισμένες διατάξεις του προαναφερθέντος νομικού πλαισίου που σχετίζονται με το θέμα του παρόντος πονήματος.

Ειδικότερα, με το Ν. 4369/2016<sup>19</sup> ορίζεται η διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων

<sup>15</sup> του ιδίου.

<sup>16</sup> OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>\*, σ. 44.

<sup>17</sup> Όπως προκύπτει από το Ν.4369/2016, που ορίζει το νέο σύστημα αξιολόγησης και το σύστημα προαγωγών σε θέση ευθύνης, όπως επίσης παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των υπηρεσιών του Δ.Τ. με το άρθρο 24 λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος. Παρατηρητήριο δημόσιας διοίκησης.

<sup>18</sup> Όπως προκύπτει από το Ν.4354/2015 περί μισθολογικών ρυθμίσεων και άλλων επειγουσών διατάξεων εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του νέου μισθολογίου.

<sup>19</sup> Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

υπαλλήλων. Στο νόμο αυτό, μεταξύ άλλων, αναφέρεται ότι: «με τους βαθμούς από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους. Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την υπηρεσία»<sup>20</sup>.

Η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την υπηρεσία, είναι «η πέρα της κατά κοινή πείρα και λογική άριστης επίδοσης και το σημαντικό όφελος για την υπηρεσία τεκμηριωμένα και με αδιαμφισβήτητο τρόπο που προκύπτει από την επινόηση καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών για την αποτελεσματικότερη δράση της υπηρεσίας»<sup>21</sup>.

Επίσης, ο υπάλληλος με άριστη επίδοση προσφέρει καθ' υπέρβαση των υποχρεώσεών του, υπηρεσίες που τον διακρίνουν προδήλως από τους λοιπούς συναδέλφους του, τεκμηριωμένα βάσει στοιχείων – γεγονότων που εμπεριέχουν την αλλαγή προς την κατεύθυνση της βελτίωσης και συνεπώς της καινοτομίας. Κατ' επέκταση, σχεδιάζονται μέτρα οικονομικής επιβράβευσης με ένα μισθολογικό κλιμάκιο για τους δημοσίους υπαλλήλους που παρουσιάζουν τρεις (3) συνεχόμενες αξιολογήσεις με μέσο όρο «άριστα».

Από τα ανωτέρω, συνάγεται η άρρηκτη σύνδεση μεταξύ της άριστης απόδοσης του εργαζομένου με την καινοτομία, από την οποία προκύπτει σημαντικό όφελος για την υπηρεσία - οργανισμό, αλλά και για τον ίδιο. Επίσης, επισημαίνεται ότι η προαναφερόμενη σχέση της υψηλής απόδοσης με την καινοτομία, προκύπτει μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο πλέον είναι νόμος του κράτους. Συνεπώς, δηλώνεται με τον πλέον επίσημο τρόπο η αποφασιστικότητα της πολιτείας για την εφαρμογή μέτρων προς την κατεύθυνση της διασφάλισης της αυξημένης της απόδοσης<sup>22</sup> των εργαζομένων του Δ.Τ.<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Για τη βαθμολογία με βαθμό 90 και άνω απαιτείται ειδική αιτιολογία της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την ειδική επιτροπή του άρθρου 21, η οποία είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία, είτε τη διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

<sup>21</sup> Κλινάκης, Ε. (21.03.2016), στέλεχος Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Τμήμα Κινητικότητας/ Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράδοση σε σεμινάριο με θέμα «Νέο Σύστημα Αξιολόγησης - Νέο Σύστημα Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων Βαθμολογική Διάρθρωση θέσεων (Ν. 4369/2016-ΦΕΚ 33 Α'/27-02-2016)».

<sup>22</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., Μέρος Β' παρ. 3, όπου αναφέρεται ότι «Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης της

Συνοψίζοντας, και για τις ανάγκες του παρόντος πονήματος, προκύπτουν τα ακόλουθα:

1. Το σύστημα αξιολόγησης γίνεται νόμος του κράτους και περιλαμβάνει στο πεδίο εφαρμογής του όλα τα Ν.Π.Δ.Δ. Επίσης, συνδέεται τόσο με το σύστημα προαγωγών σε θέση ευθύνης (προϊστάμενος τμήματος, διεύθυνσης), όσο και με το μισθολόγιο του προσωπικού. Τα επιμέρους στοιχεία του συστήματος αυτού αποτελούν μια ενέργεια από μέρους της πολιτείας προς την κατεύθυνση της επίτευξης υψηλότερων αποδόσεων των εργαζομένων.
2. Γίνεται έλεγχος σε κεντρικό επίπεδο των άριστων επιδόσεων (βαθμός άνω του 90) με τεκμηρίωση από μέρους των αξιολογητών και με γνώμονα την τεκμηριωμένη προώθηση του οργανισμού από την απόδοση εργαζομένων με τόσο υψηλή βαθμολογία.
3. Γίνεται έλεγχος των υψηλών βαθμολογιών από εξωτερική επιτροπή, διασφαλίζοντας σε ένα βαθμό την αξιοπιστία του συστήματος, τουλάχιστον όσον αφορά στις υψηλές επιδόσεις που σαφώς σχετίζονται με την προαγωγή του συνολικά παραγόμενου έργου της υπηρεσίας ή του οργανισμού, μέσω της δημιουργικής σκέψης.

Προϋπόθεση όλων όσων νομοθετήθηκαν είναι η ύπαρξη εκείνου του εργασιακού περιβάλλοντος που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να «γεννήσουν» το νέο, το καινοτόμο, με σκοπό την αποτελεσματικότερη παροχή έργου στην υπηρεσία - οργανισμό που απασχολούνται. Συνεπώς, απαιτείται πριν την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης να έχουν διασφαλιστεί στοιχειωδώς οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας - παράγοντες που ευνοούν τη δημιουργική σκέψη και κατ' επέκταση την καινοτομία, ώστε να ενισχυθούν οι προϋποθέσεις για άριστα αποτελέσματα· διότι, παρόλο που διαφαίνεται προδήλως μια συγκροτημένη και αποφασιστική νομοθετική ενέργεια του κράτους για την ενεργοποίηση των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους, τελικά στην πράξη μπορεί να αποδειχθεί μια ενέργεια κενή περιεχομένου. Κάτι τέτοιο θα αναμένεται στην περίπτωση που δεν έχουν προηγουμένως αναλυθεί οι παράγοντες και οι συνθήκες που θα επιτρέψουν την επίτευξη των άριστων επιδόσεων των εργαζομένων με συνέπεια να μην αποδοθεί το

δημόσιας υπηρεσίας».

<sup>23</sup> Ν. 4369 27/02/2016, ό.π., Μέρος Β' παρ. 1, όπου αναφέρεται ότι «Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος υπάγονται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.): α) του Δημοσίου, β) των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού, γ) των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)...».

αναμενόμενο στην πολιτεία οικονομικό όφελος. Επομένως, απαιτείται ο συνδυασμός όλων των δράσεων που βρίσκονται προς την ίδια κατεύθυνση και να συμπληρωθούν με άλλες, εφόσον κριθεί απαραίτητο, ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Α) Με το ίδιο νομικό πλαίσιο ορίζονται δράσεις που θα μπορούσαν να θεωρηθούν καινοτόμες, οι οποίες εφόσον συνδυαστούν με άλλες, θα επιφέρουν σημαντικά οφέλη για την πολιτεία σε ότι αφορά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Τέτοιες δράσεις είναι: α) η λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος, όπως και β) το Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.)<sup>24</sup>.

«Με τον κοινωνικό έλεγχο καθιερώνεται διαδικασία ακρόασης κοινωνικών φορέων και πολιτών με σκοπό να γίνεται εκ μέρους της Διοίκησης του κάθε οργανισμού, καταγραφή και άμεση απάντηση σε προβλήματα κακοδιαχείρισης ή εύρυθμης λειτουργίας. Για το λόγο αυτό συγκροτείται από κάθε υπουργείο ή οργανισμό Δ.Τ. επιτροπή ακρόασης η οποία ορίζεται από Γενικό Γραμματέα Διοίκησης μέσα από το σώμα Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών και Προϊσταμένων Τμήματος.

Επίσης σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στις υπηρεσίες όπου προσέρχονται πολίτες αναπτύσσεται και εφαρμόζεται σύστημα διερεύνησης και ικανοποίησης πολιτών και υποβάλλονται παρατηρήσεις και προτάσεις για τη λειτουργία τους. Για το σκοπό αυτό συγκροτούνται ομάδες έργου, οι οποίες επεξεργάζονται τα σχετικά στοιχεία και συντάσσουν εκθέσεις που υποβάλλονται υποχρεωτικά στον αρμόδιο υπουργό, στο παρατηρητήριο της δημόσιας Διοίκησης και μπορούν να υποβάλουν εισηγήσεις με αλλαγές, ακόμη και νομοθετικές, που κρίνονται σκόπιμες. Επίσης με απόφαση ΥπΕσΔΑ συνίσταται στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. παρατηρητήριο της δημόσιας διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ) με αποστολή την επιστημονική παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας και το συντονισμό διαδικασιών αξιολόγησης και κοινωνικού ελέγχου δημόσιας διοίκησης. Το ΠΑ.Δ.Δ. στελεχώνεται από εμπειρογνώμονες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., οι οποίοι επιλέγονται με διετή θητεία από Διοικητικό Συμβούλιο του ενώ προεδρεύεται από τον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Στα μέλη του ΠΑ.Δ.Δ. δεν καταβάλλεται πρόσθετη αμοιβή»<sup>25</sup>.

Β) Ένας παράγοντας που επηρεάζει καθοριστικά το εργασιακό περιβάλλον είναι το σύστημα αμοιβών. Εξετάζοντας το σύστημα αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού του

---

<sup>24</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρο 24.

<sup>25</sup> Κλινάκης, Ε. (21.03.2016), στέλεχος Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Τμήμα Κινητικότητα/ Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράδοση σε σεμινάριο με θέμα «Νέο Σύστημα Αξιολόγησης - Νέο Σύστημα Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων Βαθμολογική Διάρθρωση θέσεων (Ν. 4369/2016-ΦΕΚ 33 Α' /27-02-2016)».

δημοσίου τομέα, εντοπίζονται σημαντικά στοιχεία που σχετίζονται με το παρόν πόνημα και παρατίθενται ακολούθως. Στο Ν.4354/2015<sup>26</sup> «Περί μισθολογικών ρυθμίσεων και άλλων επειγουσών διατάξεων εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διορθωτικών μεταρρυθμίσεων», όπως και (β) στη με Α.Π. 2/1015/05.01.2016 αντίστοιχη διευκρινιστική εγκύκλιο<sup>27</sup> άρθρο 9 μισθολογικά κλιμάκια και κατάταξη υπαλλήλων §3α ορίζεται ότι: «οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών ετήσιας τουλάχιστον φοίτησης, για τίτλους που έχουν χορηγηθεί μετά τη λήψη του πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προωθούνται κατά δύο (2) Μ.Κ. (4 έτη) στην εκπαιδευτική κατηγορία που ανήκουν, ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος κατά έξι (6) Μ.Κ. (12 έτη)» §3γ ορίζεται ότι: «οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, εξελίσσονται στα Μ.Κ. της κατηγορίας που ανήκουν με εισαγωγικό κλιμάκιο Μ.Κ. 6 (10 έτη). Σε περίπτωση δε που αποφοιτήσαν με άριστα αναγνωρίζεται (1) επιπλέον έτος για τη μισθολογική τους εξέλιξη. Διευκρινίζεται ότι ο χρόνος φοίτησης στη Σχολή υπολογίζεται ως πλεονάζων για την απονομή του επόμενου μισθολογικού κλιμακίου».

Από τα ανωτέρω στοιχεία προκύπτουν ορισμένα ζητήματα μείζονος σημασίας σε σχέση με το θέμα της διατριβής, όπως:

1. Υπό το βάρος των οικονομικών καταστάσεων που διέρχεται η χώρα μας, αλλάζει η σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της προϋπηρεσίας (αριθμός ετών) των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα για την εξέλιξή τους, δηλαδή δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα του εκπαιδευτικού υποβάθρου των αποφοίτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως αυτό «οικοδομείται» με σειρά τίτλων σπουδών: πτυχίο, μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές ή αποφοίτηση από τη Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.).
2. Η αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., προσδίδει προϋπηρεσία 10 ετών και απέχει δυο (2) έτη από τους κατόχους διδακτορικού τίτλου σπουδών, ενώ λαμβάνονται

<sup>26</sup> Ν. 4354/2015, «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της Συμφωνίας Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ 176/16.12.2015).

<sup>27</sup> Υπουργείο Οικονομικών, Γεν. Γραμ. Δημ/κης Πολιτικής, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (Γενική Δ/ση Δημοσιονομικής Πολιτικής & Προϋπολογισμού, Δ/ση Εισοδηματικής Πολιτικής «Μισθολογικές ρυθμίσεις των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), καθώς και των Δ.Ε.Κ.Ο. του κεφ. Α' του ν. 3429/2005 (Α' 314) και άλλες μισθολογικές διατάξεις),

και στις δύο περιπτώσεις τα ίδια μισθολογικά κλιμάκια (6ΜΚ). Το γεγονός αυτό υποδηλώνει, ότι οι προσδοκίες από μέρους του κράτους για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. είναι ιδιαίτερες αυξημένες, αφού ενισχύει στο μέγιστο δυνατό το οικονομικό κίνητρο. Το κίνητρο αυτό, όπως προκύπτει από την έρευνα του τελευταίου μέρους της παρούσας έρευνας, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα την παρούσα χρονική περίοδο, για τη σταδιοδρομία μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Η σημασία της προφανούς προώθησης των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στη μισθολογική κατάταξη, εκτός από το πρακτικό αποτέλεσμα της αύξησης των οικονομικών τους απολαβών (μισθός), έχει και συμβολικό χαρακτήρα. Ουσιαστικά υποδηλώνει την πρόθεση της πολιτείας να αξιοποιήσει αυτό το διανοητικό ανθρώπινο κεφάλαιο που παρουσιάζει ιδιαίτερα εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά, βελτιώνοντας στο μέτρο του εφικτού και μέσα από τα υφιστάμενες εξαιρετικά δύσκολες οικονομικές συγκυρίες, την οικονομική του κατάσταση. Προς την ίδια κατεύθυνση βρίσκεται το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, που εστιάζεται στον εντοπισμό των σημαντικότερων παραγόντων που δύνανται να αναστείλουν τη βέλτιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, με τα εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα οδηγούν σε συμπεράσματα σχετικά με το ποιά άλλα σημαντικά μέτρα θα πρέπει να ληφθούν από μέρους της κεντρικής διοίκησης ώστε να αποτελέσουν ουσιαστικές παρεμβάσεις στα διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα του Δ.Τ., προκειμένου να αναδειχθούν οι δυνατότητες ταλαντούχων εργαζομένων του Δ.Τ. που θα αποτελέσουν την κρίσιμη μάζα για κινητοποίηση του συνόλου του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού του.

Συμπερασματικά, συνάγεται ότι η πολιτεία επωμίζεται δαπάνες χρηματοδότησης της καινοτόμου δράσης λειτουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μέσω της σημαντικής μισθολογικής αναβάθμισης των αποφοίτων της, πλέον της δημόσιας επένδυσης που ήδη έχει γίνει με τη λειτουργία της Σχολής και της αμοιβής κάθε σπουδαστή ξεχωριστά, κατά τα έτη φοίτησης του σε αυτήν.

Πριν την ερευνητική προσέγγιση του μελετητικού θέματος για τη διερεύνηση των συνθηκών - παραγόντων που ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον του δημόσιου τομέα και κατ' επέκταση της καινοτομίας, προηγείται η ιστορική αναδρομή ανά περιόδους για τη στελέχωση της ελληνικής Δ.Δ. και το αρμόδιο για το συντονισμό της όργανο, καθώς κρίνεται αναγκαία

η εξέταση των αιτιών<sup>28</sup> που θα αναδείξουν πιθανές αδυναμίες λειτουργίας των υπηρεσιών του Δ.Τ.

Ο σκοπός της έρευνας, είναι να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα, σχετικά με τους παράγοντες που προάγουν/προωθούν ή αναστέλλουν την επιχειρησιακή δημιουργικότητα στο Δ.Τ. και κατά συνέπεια την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, ως απόρροια της ενδυνάμωσης της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων, δηλαδή της ισχυρής επιθυμίας τους να κάνουν κάτι που να στηρίζεται στα ενδιαφέροντά τους και να εργαστούν για αυτά με πάθος<sup>29</sup>, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του Δ.Τ. Ο σκοπός που καθορίζει και το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας, αφορά αφενός στον εντοπισμό ευνοϊκών ή περιοριστικών συνθηκών (παραγόντων), που επιδρούν στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στο εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ. και αφετέρου στη διερεύνηση της πρόθεσης συμμετοχής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις της Δ.Δ. που θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητάς της.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι η ενδεδειγμένη διερεύνηση της δυνατότητας για εργασιακή προσφορά μέσω της δημιουργικής σκέψης και των εφαρμόσιμων καινοτόμων ιδεών από μέρος του εξειδικευμένου προσωπικού του δημόσιου τομέα, με τον ταυτόχρονο έλεγχο των θετικών και αρνητικών παραγόντων που επηρεάζουν την παροχή και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Επίσης, από τα αποτελέσματα της έρευνας, αναμένεται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον η ανταπόκριση των συμμετεχόντων σε ότι αφορά στο κίνητρο της αναγνώρισης έργου που έχουν αναλάβει στην υφιστάμενη θέση εργασίας που κατέχουν και το οποίο είναι προϊόν δημιουργικής σκέψης. Δηλαδή, να καταστεί εφικτός ο προσδιορισμός (μετρήσιμη προσέγγιση) της ανθρώπινης θέλησης για προσφορά έργου, μέσα από καινοτόμες ιδέες, με τρόπο που θα προκύπτουν ασφαλή συμπεράσματα για τους παράγοντες προώθησης ή αναστολής της δημιουργικής σκέψης σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας του δημόσιου τομέα.

Η ανάπτυξη των καινοτόμων ιδεών, αποτελεί μεν έναν σημαντικό παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και δείκτη εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας των υπηρεσιών. Σε ένα περιβάλλον εργασίας που

<sup>28</sup> Ο Dale Carnegie -λαμπρός επιστήμονας της δεκαετίας του '30 στις Η.Π.Α.- στο βιβλίο του με τίτλο «Πώς να επηρεάζετε τους ανθρώπους και να κερδίζετε φίλους» αναφέρει ότι αν εξετάσει κανείς τις αιτίες θα τον εκνευρίσουν λιγότερο τα αποτελέσματα.

<sup>29</sup> *M.T. Amabile*, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003, σσ. 4-7.

προάγεται η προσπάθεια των εργαζομένων στην έκφραση καινοτόμων ιδεών, υποδηλώνεται ουσιαστικά ο υψηλός βαθμός εκτίμησης της γνώμης τους και την αναγνώρισης του έργου τους. Επίσης, σε ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες επένδυσης στις γνώσεις και δεξιότητές των εργαζομένων με κάθε πρόσφορο τρόπο για την ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου του δημοσίου τομέα. Οι προτάσεις βελτίωσης, μπορεί να μην συνιστούν κατ' ανάγκη σημαντικές μεταρρυθμίσεις στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, μπορούν όμως να αποδώσουν σημαντικά οφέλη, απελευθερώνοντας δυνάμεις δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του Δ.Τ. για τις υπηρεσίες που ήδη απασχολούνται.





**ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ  
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΟΥ  
ΘΕΜΑΤΟΣ**

---



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

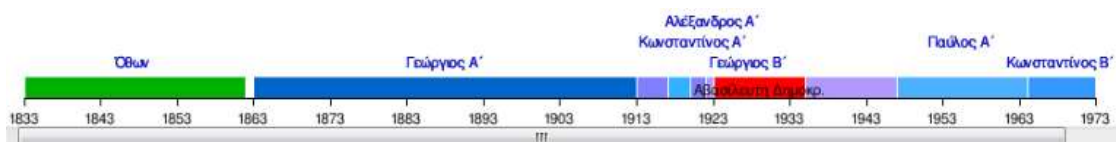
### Ανασκόπηση της διαδρομής και της εξέλιξης του αρμόδιου φορέα για την οργάνωση και το συντονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ανά ιστορικές περιόδους και πρόσφατες δράσεις του

**Α' ΕΝΟΤΗΤΑ: Ανασκόπηση της διαδρομής και της εξέλιξης του αρμόδιου φορέα για την οργάνωση και το συντονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ανά ιστορικές περιόδους**

Ιστορικές περιόδους της νεότερης Ελλάδας<sup>30</sup>



Χρονοδιάγραμμα βασιλείας στην Ελλάδα<sup>31</sup>



Οι πρώτες προσπάθειες δημιουργίας ενός συντονιστικού φορέα για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ), ξεκίνησαν όταν ακόμα η μέριμνα για την οργάνωσή της ήταν διασκορπισμένη στα επιμέρους υπουργεία, χωρίς την ύπαρξη μιας κεντρικής υπηρεσίας συντονισμού τους. Η ανάγκη ριζικής αναδιοργάνωσης της ελληνικής Δ.Δ., λόγω της ελλειμματικής της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της προπολεμικής εποχής, είχε διαπιστωθεί με την οικονομική κρίση του 1930, καθώς και τη δεκαετία του 1920, λόγω των συνεπειών του προσφυγικού προβλήματος<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Ιστορία και πολιτισμός στην Ελλάδα. *Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ»* (03.03.2008). <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/59015/?iid=2> [πρόσβαση 15.02.2016].

<sup>31</sup> Κατάλογος βασιλέων της Ελλάδας. *Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια*. <https://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 25.02.2016].

<sup>32</sup> Παπαμανώλης, Ν. (2013). *Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών*. Η ιστορία του Υπουργείου Συντονισμού, Σεπτέμβριος. <http://www.inerp.gr/en/blog/97-i-istoria-tou-ypourgeiou-syntonismou.html> [πρόσβαση 25.07.2015].

## 1.1 Α΄ Περίοδος Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1864-1923)

### Ιστορικά Γεγονότα

- Περίοδος εθνικού διχασμού (1914-1917), λόγω της διαφωνίας του τότε πρωθυπουργού της Ελλάδας, Ε. Βενιζέλου, και του βασιλιά της, Κωνσταντίνου του Α΄, για την είσοδο ή μη της Ελλάδας στον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.
- Τα Νοεμβριανά του 1916, όπου ο ελληνικός στρατός αρνήθηκε να παραδώσει στους Γάλλους και τους Άγγλους ποσότητες πολεμικού υλικού. Θετική έκβαση και νίκη της Ελλάδας.

Σύμφωνα με το Ν.702/1916<sup>33</sup> συστάθηκε επιτροπή με σκοπό, *«κατά τας ανωμάλους περιστάσεις, λόγω επιστρατεύσεως ή εξωτερικών πολέμων»*, να εξασφαλίσει τις προμήθειες και τη διανομή τροφίμων και άλλων ειδών κατανάλωσης για τη χώρα μας, υποδεικνύοντας στα αρμόδια υπουργεία -που λάμβαναν μέτρα για τη διαρρύθμιση και παραγωγή εργασίας ή κατανάλωσης-, τρόπους με τους οποίους θα εξασφάλιζαν πληρέστερα την επάρκεια της χώρας μας και θα λάμβαναν μέτρα για την απόσβεση του κλονισμού του οικονομικού οργανισμού της χώρας. Η διάρκειά της, όπως αναφέρεται στο άρθρο 16 του εν λόγω νόμου, *«εκτείνεται εις το παρόν και το επión έτος, δύναται να συντημηθή ή παραταθή ή να τεθή εκ νέου εν ισχύι εις ανωμάλους περιστάσεις δια Βασιλικού Διατάγματος, εκδιδομένου τη προτάσει του Υπουργικού Συμβουλίου»*.

Εν συνεχεία το έτος 1917, ιδρύεται με Νομοθετικό Διάταγμα<sup>34</sup> (Ν.Δ.) της 11<sup>ης</sup> Φεβρουαρίου 1917 το Υπουργείο Επισιτισμού και Αυτάρκειας με σκοπό τη διεξαγωγή και εκτέλεση όλων των εργασιών που προβλέπονταν από το Ν.702/1916<sup>35</sup> και αφορούσαν σε προμήθειες των λοιπών εννέα (9) υπουργείων -που μέχρι πρότινος είχαν ανατεθεί στην επιτροπή προμηθειών και διανομής τροφίμων και άλλων αγαθών, δυνάμει του Ν.702/1916-, με σκοπό την αντιμετώπιση των σοβαρών προβλημάτων που είχαν προκύψει. Το ίδιο έτος, με το Ν.824/1917<sup>36</sup> το συσταθέν Υπουργείο Επισιτισμού και Αυτάρκειας μετονομάζεται σε Υπουργείο Επισιτισμού στο οποίο την αρμοδιότητα υπάγονται όλα τα καθήκοντα που είχαν ανατεθεί στην καταργηθείσα Επιτροπή Προμηθειών με το Ν.702/1916. Έξι χρόνια αργότερα, στις 13 Ιουνίου 1923,

<sup>33</sup> Ν. 702/1916, «Περί συστάσεως επιτροπή δια την προμήθειαν και διανομήν τροφίμων και άλλων ειδών καναλώσεως» (ΦΕΚ 33/15.02.1916).

<sup>34</sup> Ν.Δ. «Περί ιδρύσεως και ετέρου Υπουργείου του Υπουργείου του “Επισιτισμού και Αυτάρκειας”» (ΦΕΚ 24/11.02.1917).

<sup>35</sup> Ν. 702/1916, ό.π.

<sup>36</sup> Ν. 824/1917, «Περί οργανισμού Υπουργείου Επισιτισμού» (ΦΕΚ 188/05.09.1917).

το Υπουργείο Επισιτισμού και Αυτάρκειας καταργείται με Ν.Δ.<sup>37</sup>.

## 1.2 Περίοδος Γερμανικής Κατοχής (1941 – 1944)

### Ιστορικά Γεγονότα<sup>38</sup>

- Μετά το «όχι» του ελληνικού λαού στις 28 Οκτωβρίου του 1940, ακολουθεί η περίοδος της κατοχής της Ελλάδας, από τις στρατιωτικές αρχές της Γερμανίας, της Ιταλίας και της Βουλγαρίας, κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου.

Μετά τη ραγδαία επιδείνωση στο θέμα του επισιτισμού, λόγω της κατάληψης της Ελλάδας από τους Γερμανούς (30.04.1941), επανιδρύεται το Υπουργείο Επισιτισμού, με το υπ' αριθμ. 31 Ν.Δ./1941<sup>39</sup>, όπου σύμφωνα με το άρθρο 1, το Υφυπουργείο Αγορανομίας μετονομάζεται σε Υπουργείο Επισιτισμού. Με νομοθετικό διάταγμα, που κυρώθηκε την επόμενη ημέρα της μετονομασίας σε Υπουργείο Επισιτισμού, συστάθηκε υπό το υπουργείο, Δικαστικό Γραφείο το οποίο είχε επιφορτιστεί με αρμοδιότητες και διοικητικού συντονισμού<sup>40</sup>.

Το 1944 ιδρύεται με τον Αναγκαστικό Νόμο (Α.Ν.) 3270/1944<sup>41</sup> το Υπουργείο Επισιτισμού, στην αρμοδιότητα του οποίου υπάγονταν όλα τα ζητήματα *«τα αναφερόμενα εις τον εις τρόφιμα και άλλα είδη εφοδιασμόν της χώρας διαρκούντος του πολέμου και μετ' αυτόν, ως και όλα τα ζητήματα τα αναφερόμενα εις την εισαγωγήν και διανομήν των ως άνω τροφίμων και άλλων ειδών»*. Μετά την παρέλευση τριών μηνών, με άλλο Α.Ν.<sup>42</sup> προστίθενται στο υπουργείο και αγορανομικές αρμοδιότητες και τελικά μετά την απελευθέρωση στις Ελλάδας από τους Γερμανούς καταργείται, δίνοντας τη θέση του στο Υπουργείο Εφοδιασμού.

<sup>37</sup> Ν.Δ. «Περί καταργήσεως του Υπουργείου του Επισιτισμού κ.λπ.» (ΦΕΚ 156/13.06.1923).

<sup>38</sup> Κατοχή στην Ελλάδα 1941 – 1944. Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. <https://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 14.02.2016].

<sup>39</sup> Ν.Δ. «Περί μετονομασίας του Υφυπουργείου Αγορανομίας εις Υπουργείον Επισιτισμού» (ΦΕΚ 164/14.05.1941).

<sup>40</sup> Ν.Δ. 37/1941, «Περί συστάσεως Δικαστικού Γραφείου παρά τω Υπουργείω Επισιτισμού» (ΦΕΚ 165/15.05.1941).

<sup>41</sup> Α.Ν. 3270/1944, «Περί συστάσεως Υπουργείου Επισιτισμού» (ΦΕΚ 20/07.06.1944), στο <http://politicalpedia.eklogika.gr/yp-episitismou>

<sup>42</sup> Α.Ν. 3312/1944, «Περί μεταβιβάσεως των αρμοδιοτήτων του Υφυπουργείου Αγορανομίας εις το Υπουργείον Επισιτισμού και συγχωνεύσεως των υπηρεσιών αυτού» (ΦΕΚ 32/01.09.1944), στο <http://politicalpedia.eklogika.gr/yp-episitismou>

### 1.3 Περίοδος Εμφυλίου Πολέμου (1944-1949)

#### Ιστορικά Γεγονότα<sup>43</sup>

- Απελευθέρωση της Ελλάδας από τις Δυνάμεις του Άξονα, τον Οκτώβριο του 1944, την οποία διαδέχθηκε το ξέσπασμα του Εμφυλίου Πολέμου<sup>44</sup>.

Στις 9 Νοεμβρίου του 1943, τα Ηνωμένα και τα συνεργαζόμενα Έθνη, υπέγραψαν τη συμφωνία στην Ουάσιγκτον D.C. και σύστησαν την «Οργάνωση Περίθαλψης και Αποκατάστασης των Ηνωμένων Εθνών (U.N.R.R.A./ΟΥΝΡΡΑ<sup>45</sup>)», μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Κύριος σκοπός της ΟΥΝΡΡΑ<sup>46</sup> ήταν η μελέτη, ο συντονισμός, η διαχείριση και η πρόνοια για τη διαχείριση μέτρων περίθαλψης θυμάτων πολέμου σε κάθε περιοχή που βρίσκονταν υπό τον έλεγχο οποιασδήποτε χώρας των Ηνωμένων Εθνών, για την παροχή τροφής, καύσιμης ύλης, ρούχων, στέγης και άλλων βασικών αναγκών ιατρικής περίθαλψης και άλλων απαραίτητων υπηρεσιών για να τις διευκολύνει, εφόσον ήταν αναγκαίο, καθώς και για την επαρκή παροχή περίθαλψης, την παραγωγή και τη μεταφορά των ανωτέρω ειδών και την παροχή αυτών των υπηρεσιών<sup>47</sup>.

Ένα έτος μετά την αποχώρηση των Γερμανών και την εγκαθίδρυση της Κυβέρνησης Εθνικής Ενότητας, το Υπουργείο Επισιτισμού μετονομάζεται σε Υπουργείο Εφοδιασμού<sup>48</sup> και διατηρείται έως το έτος 1948.

Το ίδιο έτος, 1944, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ιδρύεται με Α.Ν.<sup>49</sup> το Υπουργείο Ανασυγκρότησης, με αρμοδιότητες χαρακτήρα διοικητικού συντονισμού για

<sup>43</sup> Ελληνικός εμφύλιος πόλεμος. *Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια*. [https://el.wikipedia.org/wiki/πρόσβαση\\_14.02.2016](https://el.wikipedia.org/wiki/πρόσβαση_14.02.2016).

<sup>44</sup> *Ο εμφύλιος πόλεμος, για δεκαετίες ονομαζόταν «Συμμοριτοπόλεμος». Υπήρχε και σχετικό ψήφισμα του Ο.Η.Ε.. Το 1989, ονομάστηκε επίσημως «εμφύλιος» από την τότε συγκυβέρνηση Νέας Δημοκρατίας, Συνασπισμού της Αριστεράς και Προόδου (Κ.Ε.Ε. – Ε.Α.Ρ.).*

<sup>45</sup> U.N.R.R.A: United Nations Relief and Rehabilitation Administration.

<sup>46</sup> Α.Ν. 230/1945, «Περί κυρώσεως της μεταξύ Ελλάδος και ΟΥΝΡΡΑ Συμφωνίας (ΦΕΚ 79/30.03.1945).

<sup>47</sup> Το 1943, ιδρύθηκε από 40 χώρες η UNRRA. Σκοπός της ίδρυσής της ήταν η παροχή βοήθειας στις χώρες που είχαν πληγεί από τον πόλεμο. Όμως, εντός δύο ετών από τη λειτουργία της είχε πληριάσει στα πρόθυρα της χρεωκοπίας, με αποτέλεσμα το ελληνικό κράτος να αναγκαστεί να συμπληρώσει στην προσφερθείσα βοήθεια «ολόκληρον σχεδόν το συναλλαγματικό απόθεμα της χώρας εις χρυσόν, δολλάρια και λίρας Αγγλίας» (Κ. Βαρβαρέσος, «Εκθεσις επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος»).

<sup>48</sup> Α.Ν. 27/1944, «Περί μετονομασίας του Υπουργείου Επισιτισμού εις Υπουργείον Εφοδιασμού κ.λπ» (ΦΕΚ 28/24.11.1944), στο <http://politicalpedia.eklogika.gr/yp-episitismou>.

<sup>49</sup> Α.Ν. 3267/1944, «Περί συστάσεως Υπουργείου Ανασυγκροτήσεως» (ΦΕΚ 20/07.06.1944), στο <http://politicalpedia.eklogika.gr/wiki/yp-anasygkrotiseos>

την επίβλεψη της ανοικοδόμησης της χώρας. Ειδικότερα, στο άρθρο 1 του ιδρυτικού του νόμου, ορίζεται: «*Εις την αρμοδιότητα του Υπουργείου τούτου υπάγονται όλα τα ζητήματα τα αναφερόμενα εις την ανοικοδόμησιν των συνεπειών του πολέμου ερειπωθεισών πόλεων, χωρίων, την ανασυμπλήρωσιν και επαναδιόρθωσιν των συνεπειών του πολέμου καταστραφέντων δημοσίων έργων και την εν γένει αποκατάσταση των συνεπειών του πολέμου απολεσθέντων αγαθών του ελληνικού λαού*». Η ανάγκη που προέκυψε μετά την απελευθέρωση της Ελλάδας, για την ανασυγκρότησή της και ιδιαίτερα για την ελληνική οικονομία ήταν επιτακτική, και απαιτούσε από το υπουργικό συμβούλιο να ανταποκριθεί στα προβλήματα που αφορούσαν στην οργάνωση και λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού της χώρας μας. Όμως, το υπουργικό συμβούλιο της μεταπολεμικής περιόδου, δεν ήταν σε θέση να τα διαχειριστεί<sup>50</sup> και παράλληλα παρουσίασε αδυναμία απορρόφησης των κονδυλίων της οικονομικής βοήθειας που είχε πιστωθεί στην Ελλάδα με σκοπό την αναδιοργάνωση και μεταρρύθμιση του διοικητικού μηχανισμού της από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α.).

Έτσι, η κυβέρνηση, με το Ν. 230/1945<sup>51</sup> «*Περί κυρώσεως της μεταξύ Ελλάδος και ΟΥΝΡΡΑ Συμφωνίας*» για την παροχή εφοδίων και υπηρεσιών στην Ελλάδα από την Οργάνωση Περίθαλψης και Αποκατάστασης των Ηνωμένων Εθνών και δεδομένου ότι η Ελλάδα «*υπέστη καταστροφάς και ο πληθυσμός αυτής υπέφερε συνέπεια των εχθροπραξιών, της κατοχής υπό του εχθρού και της ενεργού αυτής αντιστάσεως κατά τον εναντίον του εχθρού αγώνα και ΕΠΕΙΔΗ η Κυβέρνησις επεκαλέσθη την βοήθειαν της Οργανώσεως προς παροχής ειδών περιθάλψεως και αποκαταστάσεως και υπηρεσιών δια την περίθαλψιν των θυμάτων πολέμου εν Ελλάδι, επί περιόδου καθ' ην η περίθαλψις του πληθυσμού είχε αναληφθή υπό των στρατιωτικών αρχών και ΕΠΕΙΔΗ η Οργάνωσις επιθυμεί να παράσχη πάσαν εφικτήν περίθαλψιν εις τα θύματα πολέμου εντός της Ελλάδος, και κατά τη Συμφωνία της 9<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 1943 και τας Αποφάσεις και ΕΠΕΙΔΗ σύμφωνα προς την 14<sup>ην</sup> Απόφασιν του Διοικητικού Συμβουλίου, ο Γενικός Διευθυντής καθώρισεν ότι η Ελλάς δεν είναι εις θέσιν το νυν να εκτελή πληρωμάς δια προσήκοντος*

<sup>50</sup> Κωνσταντίνου Ε. Κούρτη, Προβλήματα Οργανώσεως και Λειτουργίας της Δημόσιας Διοικήσεως εν Ελλάδι, Αθήναι 1964, σελ. 62. , "...από των πρώτων ημερών της Απελευθερώσεως εφάνη αμέσως ότι το Υπουργικόν Συμβούλιον δεν θα ήτο δυνατόν να επαρκέση δια την προετοιμασίαν και τον συντονισμόν όλων των λεπτομερειών της Κρατικής πολιτικής. Εφάνη, επίσης, ότι τα Υπουργεία, εξαρθρωθέντα κατά την ζοφεράν περίοδον της δοκιμασίας της Πατρίδος, ήσαν κατακεκλυσμένα από σωρείαν προβλημάτων, πολλά των οποίων ήσαν λεπτομερειακά, ώστε να μη αξίζουν την απασχόλησιν ολοκλήρου του Υπουργικού Συμβουλίου, άλλα και πολύ σοβαρά, ώστε να μη είναι δυνατόν να λυθούν δια συσκέψεων μεμονωμένων υπουργών", στο Παπαμανώλης, Ν. (2013). *Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών*. Η ιστορία του Υπουργείου Συντονισμού, Σεπτέμβριος. <http://www.inerp.gr/en/blog/97-i-istoria-tou-ypourgeiou-syntonismou.html> [πρόσβαση 25.07.2015].

<sup>51</sup> Ν. 230/1945, ό.π.

ξένου συναλλάγματος δια την περιθάλαψιν και αποκατάστασιν της Ελλάδος και ΕΠΕΙΔΗ τυγχάνει επιθυμητόν όπως αι αμοιβαίαι υποχρεώσεις της Κυβερνήσεως και της Οργανώσεως σχετικών με την περιθάλαψιν και την αποκατάστασιν εκπληρωθώσιν εν πνεύματι φιλικής συνεργασίας αι δε λεπτομέρειαι της πραγματοποιήσεως των υποχρεώσεων τούτων θέλουσι κανονισθή επί τη βάσει αμοιβαίας κατανοήσεως...» υπέγραψε τη συμφωνία της χώρα μας με την ΟΥΝΡΡΑ.

Σε συνέχεια αυτής της συμφωνίας, με τον Α.Ν. 312/1945<sup>52</sup>, συστάθηκαν: (α) η Ανώτατη Επιτροπή Εφοδιασμού της χώρας, με χαρακτήρα συντονιστικό, η οποία αποτελείτο από τους Υπουργούς: Οικονομικών, Εθνικής Οικονομίας, Γεωργίας, του αρμοδίου Υπουργού Εφοδιασμού, με τον οποίο θα συζητούνταν θέματα αρμοδιότητάς του, καθώς και με το Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος και (β) συστάθηκε Συμβούλιο Εφοδιασμού στο Υπουργείο Εφοδιασμού, υπό την προεδρία του Υπουργού Εφοδιασμού και των Γενικών Διευθυντών ή Διευθυντών των Υπουργείων: Οικονομίας, Εθνικής Οικονομίας, Γεωργίας, Εθνικής Πρόνοιας, Εφοδιασμού και Μεταφορών και του Διευθυντή του Γενικού Χημείου του Κράτους<sup>53</sup>.

Η αδυναμία διαχείρισης της αμερικανικής οικονομικής βοήθειας (Σχέδιο Μάρσαλ), μέσω του προγράμματος της UNRRA, από τον ελληνικό διοικητικό μηχανισμό (Υπουργείο Ανασυγκρότησης και Υφυπουργείο Εφοδιασμού), καθώς και η τήρηση του αυστηρού πλαισίου λογοδοσίας και ελέγχου των δαπανών από το Κογκρέσο<sup>54</sup>, οδήγησε τους εκπροσώπους της αμερικανικής αποστολής<sup>55</sup> να δράσουν με ιδιαίτερη μέριμνα για την ελληνική Δ.Δ. Αξιοσημείωτο είναι το «ενεργό ενδιαφέρον της κυβέρνησης Τρούμαν αναφορικά με το ζήτημα της αναδιοργάνωσης του ελληνικού κρατικού μηχανισμού είχε ξεκινήσει ήδη πριν, με την άφιξη τόσο της Αμερικανικής Αποστολής Βοήθειας στην Ελλάδα (AMAG) όσο και με την λεγόμενη αποστολή Porter τον Φεβρουάριο του 1947. Ο τελευταίος μάλιστα γράφοντας προς τον υφυπουργό των εξωτερικών W.L. Clayton τον Φεβρουάριο του 1947 σημείωνε χαρακτηριστικά για την κατάσταση της ελληνικής

<sup>52</sup> Α.Ν. 312/1945, «Περί διοικήσεως και διαχειρίσεως των εκ του εξωτερικού εφοδίων» (ΦΕΚ 108/05.05.1945).

<sup>53</sup> Ο πρόεδρος της υπηρεσιακής κυβέρνησης, πρότεινε στον οικονομολόγο Κ. Βαρβαρέσσο την ανάληψη του Υπουργείου Εφοδιασμού, καθώς και την αντιπροεδρία της κυβέρνησης, σε μια προσπάθεια να δοθεί έμφαση στην οικονομική ανασυγκρότηση της χώρας κατά την προσπάθεια αναδιοργάνωσής της.

<sup>54</sup> Παπαμανώλης, Ν. (2013). *Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών*. Η ιστορία του Υπουργείου Συντονισμού, Σεπτέμβριος. <http://www.inerp.gr/en/blog/97-i-istoria-tou-ypourgeiou-syntonismou.html> [πρόσβαση 25.07.2015].

<sup>55</sup> του ιδίου.



κρατικής μηχανής<sup>56</sup>: *“Δεν υφίσταται εδώ κράτος σύμφωνα με τα δυτικά πρότυπα. Αντ’ αυτού υπάρχει μια χαλαρή ιεραρχία ατομιστών πολιτικών, μερικών χειρότερων από άλλους, που είναι τόσο απασχολημένοι με τον ατομικό τους αγώνα για εξουσία, ώστε δεν έχουν το χρόνο, εάν υποθέταμε ότι είχαν την ικανότητα, να αναπτύξουν μια οικονομική πολιτική”*<sup>57</sup>.

Από τα ανωτέρω, διαφαίνεται ότι η ίδρυση του Υπουργείου Συντονισμού που ακολούθησε, ήταν προϊόν εξωτερικών πιέσεων και αποτέλεσε, ενδεχομένως, το θεμέλιο λίθο για την αναδιοργάνωση της ελληνικής διοίκησης. *«Κάτι τέτοιο εξάλλου αφήνεται να εννοηθεί και από έναν προεξάρχων εκπρόσωπο της ελληνικής διοίκησης και πηγή πολύτιμων πληροφοριών, τον Α. Σταυριανόπουλο, Γενικό Διευθυντή του Υπουργείου Συντονισμού και σύμβουλο του Α.Σ.Δ.Υ (Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών), όταν τη δεκαετία του 1960 ισχυρίζεται ότι: “Η αναδιοργάνωσις της διοικητικής μηχανής απέτέλεσεν επίσης το μέγα πρόβλημα των πρώτων μελών της Αμερικανικής Αποστολής, εις εκτέλεσιν του σχεδίου Μάρσαλ, κυρίως διότι η έλλειψις καταλλήλου επιτελικού οργάνου, το οποίον θα επωμίζετο την ευθύνην της εφαρμογής του σχεδίου ανασυγκροτήσεως, καθίστα αδύνατον τον συντονισμόν των προσπαθειών της ανορθώσεως”*<sup>58</sup>.

### 1.3.1 Υπουργείο Συντονισμού

Η ανασύσταση και η οργάνωση της διοίκησης, όταν το ελληνικό κράτος ήταν ακόμα αδύναμο να ανακάμψει μετά τις καταστροφικές συνέπειες του πολέμου, ενώ παράλληλα υπήρχαν αντιδράσεις ορισμένων ομάδων οικονομικών συμφερόντων που τους εξυπηρετούσε η παράταση του πολιτικού και διοικητικού χάους, δυσκόλευε σημαντικά το έργο της και τις προσπάθειες αλληπάλληλων κυβερνήσεων για την ανοικοδόμηση της χώρας και τη διοικητική της ανασυγκρότηση. Η διοίκηση δεν ήταν σε θέση να υλοποιήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα ανασυγκρότησης της χώρας για την εφαρμογή της κυβερνητικής της πολιτικής, λόγω της έλλειψης διοικητικής υποδομής. Στην έκθεσή του<sup>59</sup>, ο ειδικός επιστήμονας και εμπειρογνώμονας Κ. Βαρβαρέσσος, αναφέρει την αδυναμία του διοικητικού μηχανισμού *«να επιτελέσει κατά τρόπον*

<sup>56</sup> του ιδίου.

<sup>57</sup> του ιδίου.

<sup>58</sup> του ιδίου.

<sup>59</sup> Βαρβαρέσσος, Κ. Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργάνωσής αυτής. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 31.

ικανοποιητικόν ουδέ τας πλέον στοιχειώδεις κρατικά λειτουργίας, όπως είναι η είσπραξις των φόρων εκ των οποίων εξαρτάται η ύπαρξις οργανωμένης κοινωνίας», καταλήγοντας ότι «και εις το μέλλον ουδεμία πραγματική βελτίωσις των οικονομικών της χώρας θα καταστεί δυνατή, εφόσον δεν αντιμετωπίζεται τούτο το πρόβλημα της πλημμελώς λειτουργούσης διοικητικής μηχανής»<sup>60</sup>. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι στον πρώτο Α.Ν. 395/1945<sup>61</sup> του Κ. Βαρβαρέσσου, ως Υπουργού Εφοδιασμού και παράλληλα και αντιπροέδρου της Υπηρεσιακής Κυβέρνησης, αναφερόταν ότι: «παρά τω Αντιπροέδρω της Κυβερνήσεως συνίσταται ειδική οικονομική υπηρεσία», στην οποία όλες οι υπηρεσίες του δημοσίου, «υποχρεούνται να παρέχωσιν απευθείας πάσαν αιτούμενη πληροφορίαν σχετικήν με τας εργασίας αυτών»<sup>62</sup>, αποτελώντας τον προπομπό της ίδρυσης του Υπουργείου Συντονισμού, παρόλο που η ειδική οικονομική υπηρεσία δεν συστάθηκε.

Όπως αναφέρει ο Κ. Βαρβαρέσσος, η δημιουργία και η αποτελεσματική λειτουργία ενός συντονιστικού φορέα εξαρτάτο από την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Μετά από εισήγηση του αντιπροέδρου της Κυβέρνησης, όπως αναφέρεται στα πρακτικά της συνεδρίασης της 1<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου του έτους 1945, εγκρίθηκε το σχέδιο νόμου για τη σύσταση Υπουργείου Συντονισμού<sup>63</sup>, με τον Α.Ν. 718/1945<sup>64</sup> που δημοσιεύθηκε δέκα ημέρες αργότερα (11.12.1945).

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.718/1945, η αποστολή του Υπουργείου ήταν: «ο συντονισμός των ενεργειών των Υπουργείων Οικονομικών, Εθνικής Οικονομίας, Γεωργίας και Εφοδιασμού ως και των Υπουργείων Εργασίας, Μεταφορών και Εμπορικής Ναυτιλίας και του Υφυπουργείου Ανοικοδομήσεως, προς τον σκοπόν της ταχύτερας ανασυγκροτήσεως της παραγωγής και της τακτοποιήσεως των Δημοσίων Οικονομικών και του Εθνικού νομίματος», με ρόλο εποπτικό και συντονιστικό σχεδόν για το σύνολο των υπουργείων. Στο άρθρο 2, ορίζεται ότι ο Υπουργός Συντονισμού και Αντιπρόεδρος της Κυβέρνησης είχε, σύμφωνα με τους Α.Ν. 395/1945 και Α.Ν. 428/1945, τη δικαιοδοσία και τις αρμοδιότητες αντίστοιχα, ελέγχου των αρμοδίων υπουργών, οι

<sup>60</sup> Χ. Μπαμπίλης, Η κυβερνητική πολιτική για τη διαμόρφωση συντονιστικού διοικητικού φορέα της δημόσιας διοίκησης κατά τα έτη 1945 – 1965, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987, σ. 45.

<sup>61</sup> Α.Ν. 395/1945, «Περί διαχειρίσεως των οικονομικών και δημοσιονομικών υποθέσεων της χώρας» (ΦΕΚ 149/12.06.1945).

<sup>62</sup> Βαρβαρέσσος, Κ. Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ), ό.π., σσ. 31-32.

<sup>63</sup> «Μετ' εισηγήσιν του Αντιπροέδρου της Κυβερνήσεως κ. Τσουδερού, ενεκρίθη σχέδιον νόμου περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού».

<sup>64</sup> Α.Ν. 718/1945, «Περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 298/11.12.1945).

οποίοι ήταν υποχρεωμένοι να έρχονται σε προηγούμενη συνεννόηση με τον Υπουργό Συντονισμού, όταν επρόκειτο να ληφθούν αποφάσεις που επηρέαζαν την γενικότερη οικονομική πολιτική της κυβέρνησης<sup>65</sup>. Στο άρθρο 5, προδιορίζεται η σύντομη προβλεπόμενη «διάρκεια ζωής» του υπουργείου και ειδικότερα αναφέρεται: «*Το Υπουργείον Συντονισμού καταργείται αυτοδικαίως μετά παρέλευσιν έτους από της ισχύος του παρόντος Νόμου. Δύναται εν τούτοις αν κριθή σκόπιμον, όπως δι' αποφάσεως του Υπουργικού Συμβουλίου παραταθή η λειτουργία του επί εν εισέτι έτος*», γεγονός που υποδηλώνει είτε την πίστη του νομοθέτη στην καλή λειτουργία του κρατικού μηχανισμού, που θα οδηγούσε σύντομα την ελληνική οικονομία σε ανάκαμψη, είτε έκρυβε μικροπολιτικές νοοτροπίες<sup>66</sup> των ιδρυτών του, καθώς παραμένει αντιφατική η κατάργηση, μετά την παρέλευση ενός έτους, ενός αναγκαίου υπουργείου για την έξοδο της Ελλάδας από τη δεινή οικονομική και πολιτική της κατάσταση και μάλιστα όταν υπήρχε ένας εξαιρετικά αυξημένος όγκος δουλειάς.

Το Υπουργείο Συντονισμού κατά την έναρξή του, δεν κατάφερε να ανασυγκροτήσει οικονομικά της Ελλάδα, καθώς χρησιμοποιήθηκε για την επίτευξη πολιτικών σκοπιμοτήτων και σύμφωνα με τον Χ. Μπαμπίλη, η κυβέρνηση της Ηνωμένης Παράταξης Εθνικοφρόνων<sup>67</sup> «έσπευσε να ενεργοποιήσει αυτή τη δύναμη που για τέσσερις μήνες έμεινε στο περιθώριο, προσφέροντας αντί για συντονισμό υπηρεσιών, συμβιβασμό κομματικών βλέψεων»<sup>68</sup>. Επί των ημερών της επόμενης νέας κυβέρνησης<sup>69</sup>, εξασφαλίστηκε η αμερικανική βοήθεια· και παράλληλα το Υπουργείο Συντονισμού εδραιώθηκε με την εμπέδωση και συνειδητοποίηση της σημαντικότητας του ρόλου της οικονομίας στο ρόλο του κράτους που αφορούσε στη διαχείριση και εξέλιξή του. Παρόλα αυτά, το έτος 1945 αποτέλεσε το έτος σηματοδότησης ενός νέου τρόπου θεώρησης των κρατικών δραστηριοτήτων της Δ.Δ. και αναδιάταξης ενός μεγάλου μέρους της<sup>70</sup>.

Η δραστηριοποίηση του Υπουργείου Συντονισμού, ενισχύθηκε με την έκδοση δύο νομοθετικών διαταγμάτων της 12<sup>ης</sup> Απριλίου του έτους 1946, και ειδικότερα με το

<sup>65</sup> Χ. Μπαμπίλης, ό.π., σ. 74.

<sup>66</sup> του ιδίου, ό.π., σ.74.

<sup>67</sup> Κυβέρνηση Πουλίτσα με θητεία από 31.03.1946 έως 04.04.1946 (15 ημέρες).

<sup>68</sup> Χ. Μπαμπίλης, ό.π., σ. 81.

<sup>69</sup> Κυβέρνηση Προεδρίας Κ. Τσαλδάρη με θητεία από 18.04.1946 έως 24.01.1947.

<sup>70</sup> Δ. Αθανασόπουλος, Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1986, σ. 66.

πρώτο Ν.Δ. «Περί ασκήσεως των αρμοδιοτήτων και δικαιοδοσιών του Υπουργείου Συντονισμού υπό του Υπουργού Συντονισμού»<sup>71</sup>, όπου οριζόταν ότι «αι κατά τους Νόμους 395/1945 “περί διαχειρίσεως των οικονομικών και δημοσιονομικών υποθέσεων της χώρας” και 718/1945 “Περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού” αρμοδιότητες και δικαιοδοσίαι του Αντιπροέδρου της Κυβερνήσεως, είτε ως τοιούτου είτε ως Αντιπροέδρου Υπουργού του Συντονισμού, ασκούνται εφεξής αποκλειστικώς παρά του Υπουργού Συντονισμού» και με το δεύτερο Ν.Δ. «Περί καταργήσεως του Α.Ν. 364/1945 και συστάσεως θεσμού Υφυπουργού παρά τω Υπουργείω Συντονισμού», όπου καταργείται ο θεσμός του Υφυπουργού Εφοδιασμού και «παρά τω Υπουργώ Συντονισμού συνίσταται θέσις Υφυπουργού». Ακολούθησε το Ν.Δ. «Περί συμπληρώσεως του υπ’ αρ. 718 Α.Ν. περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού», το οποίο εξασφάλιζε την ουσιαστική του λειτουργία και κατοχύρωνε τη μονιμότητά του, καταργώντας το άρθρο 5, του Α.Ν.718/1945, όπου οριζόταν η μονοετής διάρκεια του Υπουργείου Συντονισμού. Μετά την κύρωση του Ν.Δ., το οποίο τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με το Ν.12/1946<sup>72</sup> και το οποίο ψηφίστηκε δύο μήνες αργότερα, το σύνολο της συντονιστικής αρμοδιότητας του Υπουργείου Εφοδιασμού μεταφέρεται στο Υπουργείο Συντονισμού και ανατίθεται στον Υπουργό Συντονισμού, προκειμένου να επιταχυνθούν η λειτουργία και οι διαδικασίες σύνθεσής του, μετατρέποντας το Υπουργείο Συντονισμού σε ένα μόνιμο κρατικό θεσμό.

Στις 03.08.1946 με το Ν.Δ. «Περί ορισμού καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του Γενικού Γραμματέα Υπουργείου Συντονισμού»<sup>73</sup>, βάσει των διατάξεων του άρθρου 3 παρ.6 του Ν. 12/1946, καθορίζονται οι αρμοδιότητες του Γενικού Γραμματέα και με το δεύτερο Ν.Δ. «Περί λειτουργίας των Υπηρεσιών του Υπουργείου Συντονισμού»<sup>74</sup>, καθορίζονται: η συγκρότηση, οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών του υπουργείου, η διάκριση του προσωπικού (μόνιμο, μετακλητό και έκτακτο), ο τρόπος και τα προσόντα πρόσληψής του, καθώς και το περιεχόμενο του Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας του, δίδοντας στο Υπουργείο Συντονισμού μία ώθηση, προκειμένου να προχωρήσει στην πραγματική αποστολή του για τη βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας του.

<sup>71</sup> Ν.Δ. «Περί ασκήσεως των αρμοδιοτήτων και δικαιοδοσιών του Υπουργείου Συντονισμού υπό του Υπουργού Συντονισμού» (ΦΕΚ 130/12.04.1946).

<sup>72</sup> Ν. 12/1946, «Περί κυρώσεως, τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του από 9/11.05.1946 Ν.Δ. “περί συμπληρώσεως του υπ’ αριθ. 718 Α.Ν. περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού”» (ΦΕΚ 218/01.07.1946).

<sup>73</sup> Ν.Δ. «Περί ορισμού καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του Γενικού Γραμματέα Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 125 Β’/03.08.1946).

<sup>74</sup> Ν.Δ. «Περί λειτουργίας των Υπηρεσιών του Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 243/21.08.1946).

Στις 21.08.1946, εκδίδεται Ν.Δ. «Περί λειτουργίας των Υπηρεσιών του Υπουργείου Συντονισμού»<sup>75</sup>, το οποίο είναι ο θεμέλιος λίθος για τη συνολική οργάνωση της Δ.Δ. Στο εν λόγω νομοθετικό διάταγμα δόθηκε μεγάλη έμφαση στην κατάσταση του στελεχιακού δυναμικού, όπου ορίζονταν τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη σημασία στη βελτίωση της αποδοτικότητάς του και στην αναγκαιότητα αναβάθμισής του· καθώς και στην οργάνωση των υπηρεσιών, βάσει της λειτουργικότητά τους για την ορθολογικότερη διάρθρωσή τους<sup>76</sup>.

Το 1946, με το Ν.5/1946 «Περί συστάσεως Οργανισμού δια την σύνταξιν προγράμματος ανασυγκροτήσεως»<sup>77</sup>, συστήνεται ο Οργανισμός Ανασυγκρότησης ως αρμόδιος οργανισμός για την εκπόνηση του προγράμματος εκτέλεσης έργων, για την αποκατάσταση των ζημιών του προκλήθηκαν από τον πόλεμο και για την ανάπτυξη και εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πόρων της χώρα. Στον ίδιο νόμο προβλέπεται η δημιουργία Γραφείων Ανασυγκρότησης σε κάθε υπουργείο και υφυπουργείο, με σκοπό την ανασυγκρότηση της χώρας, με τη διαμόρφωση μιας ενιαίας βάσης συνεργασίας τους.

Το 1948, με το Ν.Δ. 675/1948 «Περί συστάσεως Ανωτάτου Συμβουλίου Ανασυγκροτήσεως»<sup>78</sup>, συστήνεται το Α.Σ.Α., ως συμβουλευτικό όργανο υπό την εποπτεία του Υπουργείου Συντονισμού για την αξιοποίησης της ξένης βοήθειας, με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, όπου όπως ορίζεται στο άρθρο 9 του ως άνω Διατάγματα, το σύνολο των δημόσιων υπηρεσιών και των ιδιωτικών φορέων, θα έπρεπε να παρέχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία στο Α.Σ.Α., ώστε να συμβάλει στο συντονισμό τους, μέσω της συνεργασίας τους.

Το Υπουργείο Συντονισμού αναλαμβάνοντας τη διαχείριση της ξένης βοήθειας για την εξασφάλιση των προβλεπόμενων πιστώσεων, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Οργανισμού Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας (Ο.Ε.Ο.Σ.)<sup>79</sup>, αναζήτησε τη συνδρομή εξεχουσών προσωπικοτήτων της ελληνικής Δ.Δ. για τη σύνθεση της Μόνιμης Αντιπροσωπίας που υπαγόταν στο Υπουργείο Συντονισμού, σε συνέχεια του Α.Ν. «Περί συστάσεως μονίμου Ελληνικής Αντιπροσωπίας παρά των Οργανισμών

<sup>75</sup> στο ίδιο.

<sup>76</sup> Χ. Μπαμπίλης, ό.π., σ. 104.

<sup>77</sup> Ν. 5/1946, (ΦΕΚ 201/22.06.1946).

<sup>78</sup> Ν.Δ. 675/1948, (ΦΕΚ 121/07.05.1948).

<sup>79</sup> Αρμόδιος οργανισμός έγκρισης των προγραμμάτων των μετεχόντων χωρών στην Ευρωπαϊκή Σύμβαση Οικονομικής Συνεργασίας.

*Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας»<sup>80</sup>*, με έδρα το Παρίσι (έδρα του οργανισμού).

### 1.3.2 Υπουργείο Εφοδιασμού και Διανομών

Το 1948, στο πλαίσιο εφαρμογής του σχεδίου Μάρσαλ την περίοδο του εμφυλίου πολέμου, οι Αμερικανοί, ζήτησαν - απαίτησαν νέο νομοθέτημα για τη διανομή βοήθειας και έτσι συστάθηκε με Ν.Δ.<sup>81</sup> το Υπουργείο Εφοδιασμού και Διανομών. Με τη σύσταση του Υπουργείου Εφοδιασμού και Διανομών καταργείται το Υπουργείο Εφοδιασμού και όλες οι υπηρεσίες που ήταν υπό την εποπτεία του. Το νομοθετικό διάταγμα περιελάμβανε τρία άρθρα. Το πρώτο άρθρο αναφερόταν στο σκοπό της σύστασης του Υπουργείου Εφοδιασμού και Διανομών, που ήταν η αποτελεσματικότερη οργάνωση, προμήθεια, μεταφορά ή διανομή και γενικότερα διαχείριση των εφοδίων. Στο δεύτερο άρθρο αναφερόταν ότι την αποκλειστική αρμοδιότητα για την όλη διαχείριση των εφοδίων που ανήκαν στο κράτος την είχε το Υπουργείο Εφοδιασμού και Διανομών και στο τρίτο άρθρο αναφερόταν η σύσταση του Ανώτατου Συμβουλίου Εφοδιασμού και Διανομών. Η συγκρότησή του είχε ως εξής: α) Υπουργός Συντονισμού. β) Υπουργός Εφοδιασμού και Διανομών. γ) Υπουργός Οικονομικών. δ) Υπουργός Εθνικής Οικονομίας. ε) Υπουργός Γεωργίας. στ) Ένας εκπρόσωπος της Αμερικανικής Βοήθειας για την Ελλάδα και ζ) ένας υποδιοικητής της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδας (τον οποίο όριζε ο διοικητής). Οι δύο τελευταίοι μετείχαν στο Συμβούλιο, αλλά δεν είχαν δικαίωμα ψήφου<sup>82</sup>.

Το 1951, το Υπουργείο Ανασυγκρότησης αποτελώντας ένα είδος υδροκέφαλης

<sup>80</sup> Α.Ν. «Περί συστάσεως μονίμου Ελληνικής Αντιπροσωπίας παρά των Οργανισμών Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας» (ΦΕΚ 14/15.01.1948).

<sup>81</sup> Ν.Δ. 666/1948, «Περί συστάσεως Υπουργείου Εφοδιασμού και Διανομών» (ΦΕΚ 119/07.05.1948).

<sup>82</sup> «Προς τον σκοπόν: α) της αποτελεσματικότερας οργάνωσης της προμηθείας, εισαγωγής, αποθηκείσεως, μεταφοράς, διανομής και διαχειρίσεως εν γένει των εφοδίων, β) της διανομής αυτών συμφώνως προς τας ανάγκας του Κράτους και του Λαού, γ) της λήψεως μέτρων δια την παραγωγή και βιομηχανοποίησιν των ζωτικής (σημασίας) δια τον Λαόν ειδών, κατανομής, διανομής διά δελτίου και ελέγχου των τιμών αυτών, και δ) της σταθεροποιήσεως του τιμαρίθμου της ζωής, συνίσταται δια του παρόντος νόμου Υπουργείον Εφοδιασμού και Διανομών, καταργουμένου του υφισταμένου Υπουργείου Εφοδιασμού μετά των οπωσδήποτε αμέσως ή εμμέσως εξαρτωμένων ή υπό την εποπτείαν αυτού τελουσών υπηρεσιών»<sup>82</sup> και συνεχίζει στο άρθρο 2, «το Υπουργείο Εφοδιασμού και Διανομών έχει αποκλειστική αρμοδιότητα δια την παραλαβήν, συγκέντρωσιν, κατανομήν, αποθήκευσιν, μεταφοράν και διανομήν όλων των εφοδίων των ανηγόντων κατά κυριότητα εις το Κράτος... έχει αποκλειστικήν αρμοδιότητα δια τον καθορισμόν των τιμών των πάσης φύσεως εισαγομένων εκ του Εξωτερικού ή μη ειδών...», και στο άρθρο 3 «Παρά τω Υπουργείω συνίσταται Ανώτατον Συμβούλιον Εφοδιασμού και Διανομών, συγκροτούμενον ως εξής: (α) εκ του Υπουργού Συντονισμού, (β) του Υπουργού του Εφοδιασμού και των Διανομών, (γ-ε) των Υπουργών Οικονομικών, Εθνικής Οικονομίας και Γεωργίας, (στ) ενός εκπροσώπου της Αμερικανικής Αποστολής Βοήθειας δια την Ελλάδα ορισθησομένου υπό του αρχηγού αυτής, (ζ) ενός εκ των υποδιοικητών της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος ορισθησομένου υπό του Διοικητού αυτής. Ο εκπρόσωπος της Αμερικανικής Αποστολής Βοήθειας δια την Ελλάδα και της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος μετέχουσι του Συμβουλίου άνευ δικαιώματος ψήφου».

υπερκυβέρνησης, ανίκανο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της τότε πραγματικότητας<sup>83</sup> καταργείται, καθώς δεν κατάφερε να ξεπεράσει το γραφειοκρατικό του χαρακτήρα και την πολυμέρεια που το χαρακτήριζε.

#### 1.4 Τρίτη Περίοδος της Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1949 – 1967)

##### Ιστορικά Γεγονότα

- Στις 05.03.1950, διεξάγονται οι πρώτες εκλογές μετά τον Εμφύλιο Πόλεμο και επικρατεί, για δύο έτη, η κυριαρχία του κέντρου.
- Δύο έτη μετά, τίθεται σε ισχύ το Σύνταγμα του 1952<sup>84</sup> και στις εκλογές ψηφίζουν για πρώτη φορά και οι Ελληνίδες. Στις εκλογές κυριαρχεί το κόμμα της δεξιάς «Ελληνικός Συναγερμός», με αρχηγό τον Α. Παπάγο, ο οποίος απεβίωσε το 1955 και ο τότε Υπουργός Δημοσίων Έργων, Κ. Καραμανλής, μετά από εντολή του βασιλιά Παύλου για σχηματισμό κυβέρνησης, διαλύει το κόμμα και ιδρύει την Εθνική Ριζοσπαστική Ένωση (Ε.Ρ.Ε.) και ακολουθεί η οκταετία Καραμανλή (1956 – 1963).
- Το 1964 πρωθυπουργός είναι ο Γ. Παπανδρέου, μετά την εκλογική νίκη της Ένωσης Κέντρου. Το 1965, αρχίζει η πολιτική και συνταγματική κρίση, μετά τον εξαναγκασμό του Γ. Παπανδρέου σε παραίτηση από τον βασιλιά Κωνσταντίνο, και το διορισμό τριών κυβερνήσεων από «αποστάτες» της Ένωσης Κεντρώων<sup>85</sup>.

Το 1950, όπου κάμφθηκε η ένταση της ξένης βοήθειας, η ανάγκη δημιουργίας ενός ειδικού φορέα με σκοπό το διοικητικό εκσυγχρονισμό της Δ.Δ., έγινε με το Ν.1439/1950 «Περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού»<sup>86</sup>, όπου πλέον το υπουργείο απαλλάσσεται από την εκτέλεση των σχετικών δράσεων και περιορίζεται στον προγραμματισμό.

Η ανάγκη διατήρησης του υπουργείου, εστιάζεται στην έμφαση που δινόταν στη σχεδιασμένη οικονομική ανάπτυξη και το διοικητικό εκσυγχρονισμό της ελληνικής

<sup>83</sup> Χ. Μπαμπίλης, Η κυβερνητική πολιτική για τη διαμόρφωση συντονιστικού διοικητικού φορέα της δημόσιας διοίκησης κατά τα έτη 1945 – 1965, εκδ. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987, σ. 34, στο Κ. Καζάκου, Η ιστορική εξέλιξη του αρμοδίου για τη Δημόσια Διοίκηση φορέα στην Ελλάδα και προτάσεις βελτίωσης (2006), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 16.

<sup>84</sup> Σε συνέχεια του Συντάγματος 1864/1911.

<sup>85</sup> Ιστορία και πολιτισμός στην Ελλάδα. Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ» (03.03.2008), <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/59015/?iid=2> [πρόσβαση 15.02.2016]. [πρόσβαση 20.01.2015].

<sup>86</sup> Ν. 1439/1950, «Περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 133/17.06.1950).

γραφειοκρατίας, καθώς σύμφωνα με την έκθεση του εμπειρογνώμονα F.M.G. Willson με τίτλο «*Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα*»<sup>87</sup>, τα απαρχαιωμένα και αναποτελεσματικά υφιστάμενα τότε υπουργεία, δεν θα μπορούσαν να αναλάβουν το έργο της επιβολής της οικονομικής ανάπτυξης, και το υπουργείο μετονομάζεται σε Υπουργείο Συντονισμού και Ανασυγκρότησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.1439/1950, έργο του Υπουργείου Συντονισμού ήταν ο καθορισμός των γενικών γραμμών όλης της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής της χώρας. Επίσης, συντόνιζε τις σχετικές δράσεις των αρμόδιων υπουργείων και υπηρεσιών, διατύπωνε το Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης της ελληνικής οικονομίας και παρακολουθούσε την εκτέλεσή του. Ο Υπουργός Συντονισμού ήταν εκείνος ο οποίος μελετούσε και υποδείκνυε τα γενικά μέτρα για την καλύτερη και οικονομικότερη οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών<sup>88</sup>. Πλέον, το Υπουργείο Συντονισμού, το οποίο διέθετε τα απαιτούμενα μέσα για τη επιτυχή διεκπεραίωση των σχετικών λειτουργιών<sup>89</sup>, ανέλαβε το έργο της υπόδειξης μέτρων για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, όπου ο υπουργός είχε την εξουσία να συγκαλεί τους λοιπούς υπουργούς, προκειμένου να συζητούν τα θέματα της οικονομικής πολιτικής, διατηρώντας μια θεσμική υπεροχή, που οφειλόταν στην ανάγκη κεντρικού σχεδιασμού<sup>90</sup>. Το Υπουργείο Συντονισμού ήταν η εμπροσθοφυλακή του εκσυγχρονισμού, «κεντρίζοντας» την απαρχαιωμένη γραφειοκρατία της ελληνικής Δ.Δ., με την πρόθεση να αναλάβει τις λειτουργίες που θεωρούσε σημαντικές, στην περίπτωση που το «κέντρισμα» δεν είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το 1950, για τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ. εκδόθηκε το Διάταγμα «*Περί οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού*»<sup>91</sup> και ακολούθησε η υπογραφή του Α.Ν. 1506/1950<sup>92</sup> «*Περί*

<sup>87</sup> Willson, F.M.G. Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομένων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 313.

<sup>88</sup> «*Το Υπουργείο Συντονισμού έργον έχει τον καθορισμόν των γενικών γραμμών της καθ' όλο οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής της Χώρας, το συντονισμό της σχετικής δράσεως των καθ' έαστα αρμοδίων Υπουργείων και Υπηρεσιών, την διατύπωσιν του Προγράμματος Ανασυγκροτήσεως της Ελληνικής Οικονομίας και την παρακολούθησιν της εκτελέσεως αυτού παρά των Υπουργείων εις τα οποία αυτή ανήκει... ο Υπουργός του Συντονισμού διατηρώντας και τας ας έχει σήμερα, ... μελετά και υποδεικνύει τα γενικά μέτρα δια την προσφορωτέραν και οικονομικωτέραν οργάνωσιν και λειτουργίαν των Δημοσίων Υπηρεσιών...».*

<sup>89</sup> Αργυριάδης, Δ. Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, Ο.Ο.Σ.Α., 1970. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομένων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 398.

<sup>90</sup> Willson, F.M.G., ό.π., σ. 314.

<sup>91</sup> Διάταγμα (ΦΕΚ 223/06.10.1950).



συμπληρώσεως του Ν. 1439/1950<sup>93</sup>», «Περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού». Ένα έτος αργότερα, με το Ν.1632/1951<sup>94</sup> «Περί κυρώσεως και συμπληρώσεως του υπ' αριθ. 1506/1950 Α.Ν. «Περί συμπληρώσεως του Ν. 1439/1950 περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού», δημιουργήθηκε ο Κλάδος Διοικητικής Οργάνωσης στο Υπουργείο Συντονισμού. Η σύστασή του, έθετε τις βάσεις της διοικητικής αναδιοργάνωσης και του διοικητικού εκσυγχρονισμού της Ελλάδας. Ως αντικείμενο είχε, «την μελέτη και υπόδειξιν γενικών και ειδικών μέτρων δια την μάλλον πρόσφορον οικονομικήν και αποδοτικήν οργάνωσιν και λειτουργίαν των δημοσίων υπηρεσιών, ιδία δε των υπευθύνων για την εφαρμογήν και τον έλεγχον της εφαρμογής του οικονομικού προγράμματος»<sup>95</sup>.

Σύμφωνα με την έκθεση του εμπειρογνώμονα για τη Δ.Δ., καθηγητή G. Langrod, με τίτλο: «Έκθεσις αφορώσα την διοικητικήν αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι», ο σαφής ορισμός των αρμοδιοτήτων για την εκτέλεση της άμεσης μεταρρύθμισης και της συνέχισης του έργου της μεταρρύθμισης της Δ.Δ., ήταν αναγκαίος. Οι εν λόγω αρμοδιότητες θα έπρεπε «να συγκεντρωθούν και να μη διασπαρούν»<sup>96</sup>. Ειδικότερα οι αρμοδιότητες που υπάγονται στον Κλάδο Διοικητικής Οργάνωσης ήταν: «α) η επεξεργασία σχεδίων νόμων και διαταγμάτων αφορώντων την οργάνωσιν υπηρεσιών του Κράτους, των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοικήσεως ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, β) η συγκέντρωσις στοιχείων και πληροφοριών περί της υφιστάμενης διοικητικής οργανώσεως εν τη Χώρα και των αποτελεσμάτων αυτής, γ) η μελέτη και εισήγησις των μέτρων και μεθόδων προς βελτίωσιν της υφιστάμενης οργανώσεως και τελειοποίησιν του διοικητικού εν γένει προσωπικού»<sup>97</sup>.

Βασική προτεραιότητα ήταν η οικονομική ανόρθωση της χώρας, ώστε να οδηγηίτο στην ανάπτυξη. Η υποστήριξη και η ενθάρρυνση του προσωπικού του κρατικού μηχανισμού, αποτελούσε προϋπόθεση για την εφαρμογή των προγραμμάτων

<sup>92</sup> Α.Ν. 1506/1950, «Περί συμπληρώσεως του Ν. 1439/1950 περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 10/09.01.2951).

<sup>93</sup> Ν. 1439/1950, (ΦΕΚ 229/22.10.1950).

<sup>94</sup> Ν. 1632/1951, (ΦΕΚ 10/09.01.1951).

<sup>95</sup> Διάταγμα «Περί οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού», άρθρο 6, ό.π.

<sup>96</sup> Langrod, G. Έκθεσις αφορώσα την διοικητικήν αναδιορθάνωσιν εν Ελλάδι. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Έκθέσεις εμπειρογνομένων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 223.

<sup>97</sup> Διάταγμα, ό.π., άρθρο 6 παρ.2.

οργάνωσης, καθώς χωρίς αυτές δε θα μπορούσαν να αποδώσουν<sup>98</sup>. Ο Κλάδος Διοικητικής Οργάνωσης αποτελείτο από πέντε (5) τομείς, ήτοι: (α) Οργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών, (β) Μεθόδων Εργασίας, (γ) Προσωπικού, (δ) Εκπαίδευσης Στελεχών και (ε) Εγκατάστασης και Εξοπλισμού Γραφείων<sup>99</sup>.

Στην εισηγητική έκθεση του Α.Ν. 1971/1951<sup>100</sup> «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων» αναφέρεται η πρωτοκαθεδρία του Υπουργείου Συντονισμού. Ειδικότερα μετά την Προεδρία της Κυβέρνησης, το Υπουργείο Συντονισμού κατείχε την πρώτη θέση, όπου σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ.1 του νομοσχεδίου, προϊστάτο ο Πρόεδρος της Κυβέρνησης ή ο Αντιπρόεδρος ή άλλος Υπουργός, ο οποίος όμως είχε τότε το προβάδισμα έναντι όλων των άλλων Υπουργών. Επίσης, το Υπουργείο Συντονισμού συντόνιζε τη δραστηριότητα όλων των άλλων υπουργείων και ήταν φυσικό να κατέχει την πρώτη θέση<sup>101</sup>.

Η προσπάθεια προς την επίτευξη μιας αποτελεσματικής οργάνωσης της κρατικής μηχανής της ελληνικής Δ.Δ., με την ανάθεση του συντονισμού της δραστηριότητας των υπόλοιπων υπουργείων στον Υπουργό Συντονισμού και μάλιστα με το προβάδισμα του «προϊσταμένου» έναντι των άλλων υπουργών, όπου θα μπορούσε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για κοινή δράση, αποτελούν την αρχή της προσπάθειας μεταβολής του συνόλου της διοικητικής οργάνωσης της χώρας και της βελτίωσης της λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού.

#### 1.4.1 Πη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης

Το 1951 δημοσιεύεται το Βασιλικό Διάταγμα (Β.Δ.) «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού»<sup>102</sup>, όπου ο νέος οργανισμός που είναι συγκροτημένος με τον ίδιο τρόπο με τον προηγούμενο, καθώς «δύναται να τροποποιηθή καθ' όλας αυτού τας διατάξεις,

<sup>98</sup> Χ. Μπαμπίλης, ό.π., σ. 122.

<sup>99</sup> Διάταγμα «Περί οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού», Άρθρο 6 παρ.3, ό.π.

<sup>100</sup> Ν.1971/1951, (ΦΕΚ 33/28.01.1951).

<sup>101</sup> «Ως πρότον μετά την Προεδρείαν της Κυβερνήσεως Υπουργείον του Κράτους τάσσεται το Υπουργείον Συντονισμού και τούτο διότι του Υπουργείου Συντονισμού, συμφώνως προς το άρθρον 4 παρ. 1 του Νομοσχεδίου προϊσταται ο Πρόεδρος της Κυβερνήσεως ή ο Αντιπρόεδρος αυτής ή έτερος Υπουργός, ο οποίος όμως έχει τότε το προβάδισμα έναντι όλων των άλλων Υπουργών. Το Υπουργείο Συντονισμού, έχον την αποστολήν να συντονίζη τη δραστηριότητα των λοιπών Υπουργείων και λαμβάνη επομένως πρωτοβουλίας σχετιζόμενας με την κοινήν ενέργειαν όλων των άλλων, είναι φυσικόν να καταλαμβάνη την πρώτην θέσιν, ο δε προϊστάμενος αυτού να προβαδίζη όλων των άλλων Υπουργών».

<sup>102</sup> Β.Δ. «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού (ΦΕΚ 50/10.02.1951).

εντός των υπ' αυτού προβλεπομένων θέσεων»<sup>103</sup>. Ο πρώτος οργανισμός προέβλεπε Κλάδους, ενώ ο δεύτερος προέβλεπε Γενικές Διευθύνσεις και έτσι ο Κλάδος Διοικητικής Οργάνωσης είναι ο καινούργιος Οργανισμός που δεν περιοριζόταν στο ρόλο της οικονομικής ανασυγκρότησης, αλλά διευρυνόταν και στην οργάνωση της Διοίκησης, που προέβλεπε τη συγκρότηση της ΙΙης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης. Παρατηρούμε ότι η οργάνωση της Δ.Δ. είναι πλέον αυτοσκοπός της κυβέρνησης. Στις αρμοδιότητες της ΙΙης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης προστίθεται η μέριμνα για τη γενική κωδικοποίηση της διοικητικής νομοθεσίας, η οποία προϋπέθετε τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών για την τότε υφιστάμενη διοικητική κατάσταση της χώρας που στο παρελθόν ανήκε στον Κλάδο Διοικητικής Οργάνωσης, ενώ πλέον απουσίαζε από το οργανωτικό σχήμα της ΙΙης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης. Επίσης, δημιουργείται Γραφείο Τεχνικής Βοήθειας.

Το 1960 με το Β.Δ. 633/1960<sup>104</sup> «Περί οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού», ακολουθούν αλλαγές και πλέον η Γενική Διεύθυνση αποτελείται από Υπηρεσίας και όχι από Διευθύνσεις και Τμήματα. Το Γραφείο Τεχνικής Βοήθειας για την κατάρτιση και εφαρμογή των συμβάσεων της τεχνικής βοήθειας από το εξωτερικό, δεν ανήκει πλέον στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης. Επίσης, προστίθεται η ανεξάρτητη Υπηρεσία Κωδικοποίησης και Γραφείο Γραμματείας<sup>105</sup>.

Στο εν λόγω διάταγμα<sup>106</sup> ορίζονται οι προϋποθέσεις και τα προσόντα που απαιτούνται για το διορισμό προϊσταμένων, στο πλαίσιο στελέχωσης του Υπουργείου όπου: «α) Ως προϊστάμενος της ΙΙ Γενικής Διεύθυνσεως τοποθετείται ο επί Ιω βαθμώ του Διοικητικού Κλάδου, β) Ως προϊστάμενοι των παρά τη αυτή Γενική Διεύθυνσει Υπηρεσιών τοποθετούνται μόνιμοι υπάλληλοι του Διοικητικού Κλάδου Α' Κατηγορίας επί βαθμούς 5ω ή 4ω ή 3ω ή 2ω. Παρ' εκάστω των Υπηρεσιών τούτων τοποθετείται και ανά εις τουλάχιστον μόνιμος υπάλληλος του Διοικητικού Κλάδου Α' Κατηγορίας επί βαθμούς 5ω ή 4ω ως βοηθός προϊσταμένου».

<sup>103</sup> Ν.1634/1951, «Περί κυρώσεως και τροποποιήσεως του υπ' αριθμ. 1506/50 Α.Ν. "Περί συμπληρώσεως του Ν. 1439/50" Περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού». (ΦΕΚ 10/09.01.1951)

<sup>104</sup> Β.Δ. 633/1960, «Περί οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 142/16.09.1960).

<sup>105</sup> του ιδίου, άρθρο 9.

<sup>106</sup> του ιδίου, άρθρο 25.

Ο συνδυασμός, αφενός της απουσίας κυβερνητικής βούλησης για την εξάλειψη των εμποδίων που είχαν προκύψει από τις άλλες υπηρεσίες -λόγω του παρεμβατικού ρόλου της 3ης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης- και αφετέρου το μόνιμο πρόβλημα που αντιμετώπιζε σχετικά με τη στελέχωσή της, δεν τη βοήθησαν να καταφέρει να αντεπεξέλθει των καταστάσεων και να εξυπηρετήσει τη διοικητική αλλαγή για την οποία είχε συσταθεί.

Κατά τη δεκαετία που ο Κ. Βαρβαρέσσος διατέλεσε Γενικός Διευθυντής της 3ης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης, ανέφερε ότι το προσωπικό της Γενικής Διεύθυνσης κυμαινόταν περίπου στα δώδεκα με δεκαπέντε άτομα. Όμως το πρόβλημα δεν αφορούσε μόνο την αριθμητική στελέχωσή του, αλλά και την ποιοτική, καθώς το προσωπικό δεν ήταν εξειδικευμένο, αλλά ακόμα και να ήταν η αξιοποίησή του δεν ήταν η κατάλληλη. Χαρακτηριστικό ήταν, όταν την περίοδο 1949 – 1957, μετά από κοινοποίηση του Ο.Η.Ε., εστάλησαν σε προηγμένες χώρες, υπάλληλοι για μετεκπαίδευση πάνω σε θέματα οργάνωσης, που όμως δεν κατάφεραν να βελτιώσουν τη λειτουργική και ποιοτική ανεπάρκεια της ελληνικής Δ.Δ.<sup>107</sup>. Όταν ο Διευθυντής της Υπηρεσίας Τεχνικής Βοήθειας, το 1962, ανέλαβε τη θέση του Γενικού Δ/ντή της 3ης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης, είχε ως αποτέλεσμα να εισαχθούν οι έννοιες της αποδοτικότητας και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού της, να διατεθούν σημαντικοί πόροι και να έρθει σε επαφή με τις εξελίξεις του εξωτερικού<sup>108</sup>.

Το 1963, με την τεχνική βοήθεια του Ο.Ο.Σ.Α. υιοθετήθηκαν και διαμορφώθηκαν δράσεις με στόχο τη δημιουργία ενός μηχανισμού διοικητικής μεταρρύθμισης που θα οδηγούσε στην αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της χώρας, μέσω της εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών, στην έρευνα και στη συλλογή ιδεών, που σχετίζονταν με τη διοικητική μεταρρύθμιση<sup>109</sup>.

#### 1.4.2 Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.)

Το 1951 ψηφίστηκε ο Ν. 1811/1951<sup>110</sup> «Περί Κώδικος καταστάσεως των δημοσίων

<sup>107</sup> Συνομιλία κ.κ. Βαρβαρέσου και Μπαμπίλη στις 24.04.1982, στο Κ. Καζάκου, *Η ιστορική εξέλιξη του αρμοδίου για τη Δημόσια Διοίκηση φορέα στην Ελλάδα και προτάσεις βελτίωσης* (2006), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 35.

<sup>108</sup> Αργυριάδης, Δ. Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, Ο.Ο.Σ.Α., 1970. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 412.

<sup>109</sup> Αργυριάδης, Δ., ό.π., σ. 405.

<sup>110</sup> Ν.1811/1951, (ΦΕΚ 141/15.05.1951).

διοικητικών υπαλλήλων» και συστάθηκε η ανεξάρτητη υπηρεσία του Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.), η οποία υπαγόταν στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης και αποτελούσε το ανώτατο γνωμοδοτικό συμβούλιο της κεντρικής διοίκησης<sup>111</sup>. Οι κυριότερες αρμοδιότητές του ήταν η επιλογή των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων. Άλλη αρμοδιότητά του ήταν ο έλεγχος των νομοσχεδίων και των διαταγμάτων, καθώς και όλων των πράξεων της διοίκησης, οι οποίες ήταν σχετικές με τις κρατικές υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και οι οποίες αφορούσαν στον τρόπο που θα οργανώνονταν και θα στελεχώνονταν. Εκεί που αδυνατούσε να ασκήσει έλεγχο, ήταν στον αυθαίρετο τρόπο που έκαναν τις προσλήψεις με συμβάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν ότι το 1966, οι συμβασιούχοι ανέρχονταν περίπου σε είκοσι με εικοσιπέντε χιλιάδες (20.000-25.000)<sup>112</sup>.

Με τη σύσταση του Α.Σ.Δ.Υ. ακολούθησαν προβλήματα επικαλύψεων και συντονισμού με την ΙΙη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης, καθώς το μοίρασμα των ευθυνών μεταξύ δύο διαφορετικών υπηρεσιών και μάλιστα διαφορετικών υπουργείων, σε συνδυασμό με την αδυναμία ύπαρξης κεντρικής καθοδήγησης, μείωνε την αποτελεσματικότητά τους, όσον αφορά τις δράσεις για τη βελτίωση του διοικητικού συστήματος και τη χάραξη πολιτικής σε αυτό τον τομέα. Η αμερικανική αποστολή το 1953, σύστησε την αφαίρεση κάθε σχετικής με θέματα οργάνωσης και εκπαίδευσης αρμοδιότητα από το Α.Σ.Δ.Υ. Το 1959 με το Ν. 3925/1959<sup>113</sup> «Περί Υπουργείων και Οργανισμών των Δημοσίων Πολιτικών Υπηρεσιών», συστάθηκε μια Κεντρική Επιτροπή για την Αναδιοργάνωση των Δημοσίων Υπηρεσιών (Κ.Ε.Α.Δ.Υ.), η οποία αποτυγχάνοντας στη βελτίωση του συντονισμού της μεταρρύθμισης, καταργήθηκε το 1964.

#### **1.4.3 Υπηρεσία Οργάνωσης Δημόσιας Διοίκησης (συγχώνευση Α.Σ.Δ.Υ. & ΙΙ Γ.Δ.Δ.Ο.)**

Το 1963, ο καθηγητής G. Langraud με την πρώτη του έκθεση για την ελληνική Δ.Δ., στο πλαίσιο της τεχνικής βοήθειας που είχε ζητηθεί από τον Ο.Ο.Σ.Α. για τη μελέτη του προβλήματος της διοικητικής μεταρρύθμισης, επέκρινε την απομόνωση του Α.Σ.Δ.Υ. και υποστήριξε την υπαγωγή του υπό την εποπτεία του Προέδρου της

<sup>111</sup> Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002, σ.236.

<sup>112</sup> Αργυριάδης, Δ., ό.π., σ. 409.

<sup>113</sup> Ν.3925/1959, (ΦΕΚ 1/02.01.1959).

Κυβέρνησης, όπου θα ενεργούσε ως το υπεύθυνο συμβουλευτικό όργανο της κυβέρνησης σε θέματα εκσυγχρονισμού της Δ.Δ. και θα συνεργαζόταν με την ΙΙη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης. Δύο έτη αργότερα, ο καθηγητής, με τη δεύτερη έκθεσή του, προτείνει την πλήρη συγχώνευση του Α.Σ.Δ.Υ. και της ΙΙη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης, με σκοπό την εξάλειψη της επικάλυψης των αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο οργάνων. Μετά τη συγχώνευση που ακολούθησε, δημιουργήθηκε μια καινούργια υπηρεσία, η «Υπηρεσία Οργανώσεως Δημοσίας Διοικήσεως» με επιτελικό χαρακτήρα, η οποία ήταν αποκλειστικά υπεύθυνη για το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούσαν τη διοικητική μεταρρύθμιση και σχετίζονταν με θέματα οργάνωσης των υπηρεσιών, μεθόδων εργασίας, σχέσεων υπηρεσιών και πολιτών, θέματα επιλογής, πρόσληψης και μετεκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και κωδικοποίησης των νομικών κειμένων και παροχή τεχνικής βοήθειας<sup>114</sup>. Τελικά, ψηφίζεται ο Ν. 4464/1965<sup>115</sup>, όπου ορίζεται ότι ο Γενικός Διευθυντής της ΙΙης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης θα είναι μέλος και του Α.Σ.Δ.Υ.

Αξιολογώντας το έργο του Υπουργείου Συντονισμού, από την ίδρυσή του, έως και το έτος 1964, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα υπέρ-υπουργείο που αποτελούσε τη ναυαρχίδα για τον εκσυγχρονισμό της διοικητικής και οικονομικής ανασυγκρότησης της χώρας, καθώς σύμφωνα με τον καθηγητή F.M.G. Willson, η βελτίωση των υφιστάμενων αναποτελεσματικών και απαρχαιωμένων υπουργείων, ήταν μια πιο κοπιώδης εργασία<sup>116</sup>, με συνέπεια την ίδρυση ενός αποφασιστικά μοντέρνου υπουργείου, το οποίο ως ένας καινοτόμος οργανισμός με κατάλληλη στελέχωση θα οδηγούσε τη χώρα στην έξοδο από το τέλμα που βρισκόταν. Όμως ο ρόλος του πρώτου τη τάξη υπουργείου, προκάλεσε τις αντιδράσεις των λοιπών υπουργείων, παρά τις προσπάθειες αποκατάστασης της επικοινωνίας και της συνεργασίας τους με το Υπουργείο Συντονισμού, το οποίο βαλλόταν και ήταν υπό αμφισβήτηση. Ο καθηγητής Willson, αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η πολιτική της παράκαμψης ενός αριθμού

<sup>114</sup> «Υπόμνημα του καθηγητού κ. G. Langrod σχετικών προς τα προβλήματα δημιουργούμενα εκ της αναλήψεως αρμοδιοτήτων περί διοικητικής μεταρρυθμίσεως υπό του Γραφείου του κ. Προέδρου της Κυβερνήσεως», π. Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Αθήνα, 6/2000, σ. 211, στο Κ. Καζάκου, ό.π., σ. 41.

<sup>115</sup> Ν. 4464/1965, «Περί τροποποιήσεως διατάξεων τινών του υπαλληλικού κώδικα κ.λπ.» (ΦΕΚ 72/29.04.1965).

<sup>116</sup> Willson, F.M.G. Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 314.

μεγάλων, καθιερωμένων διοικητικών υπηρεσιών ή τουλάχιστον της περιφρόνησής τους, ενώ επιζητούσε τη συνεργασία τους και συγχρόνως αναγείροντας παράλληλα προς αυτά μια μονάδα, στην οποία προσδόθηκε αξιοσημείωτη αίγλη, προξένησε προβλέψιμες αντιδράσεις...»<sup>117</sup>. Ομοίως και η ΙΙη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης, μετά το 1964, όπου ανέλαβε αρμοδιότητες σχετικές με τη διοικητική μεταρρύθμιση, λόγω της εξειδίκευσης του φορέα σε θέματα ανασυγκρότησης των δημοσίων υπηρεσιών, δεν κατάφερε να εμψυχήσει και να εμπνεύσει το οργανωτικό πνεύμα και να θέσει τις βάσεις για τη διοικητική ανασυγκρότηση της χώρας, καθώς έπεσε θύμα της εποχής της. Σύμφωνα μάλιστα με τον Χ. Μπαμπίλη, ειδικό επιστήμονα του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης σε θέματα Δ.Δ., οι κυριότερες αιτίες αποτυχίας της ΙΙης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης ήταν η αδυναμία της πολιτικής εξουσίας να περιβάλλει το φορέα με το απαιτούμενο κύρος, η έλλειψη διάθεσης των απαραίτητων μέσων για την εκτέλεση του έργου της, η άγνοια και η έλλειψη εξειδίκευσης των πολιτικών προϊσταμένων και του διοικητικού προσωπικού, η έλλειψη μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, που σε συνδυασμό με την ασυνέπεια και την ασυνέχεια της κυβερνητικής πολιτικής, αποτελούσαν τους ανασταλτικούς παράγοντες προόδου και εκσυγχρονισμού της<sup>118</sup>.

#### 1.4.3.1 Υπαγωγή ΙΙΙ Γ.Δ.Δ.Ο. στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης

Με το Ν.Δ. 4355/1964<sup>119</sup> η ΙΙη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης υπάγεται στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης<sup>120</sup>. Στην εισηγητική έκθεση του νομοθετικού διατάγματος, η υπαγωγή της ΙΙης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης, έγινε με σκοπό την ώθηση στην αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και την απόκτηση της αίγλης και του κύρους που θα έπρεπε να είχε ως αρμόδιο όργανο για τη διοικητική μεταρρύθμιση. Ειδικότερα αναφέρεται: *«ίνα η Υπηρεσία αυτή οργανωθεί επί νέων βάσεων λόγω της σπουδαιότητος ην ενέχει το θέμα της βελτιώσεως της αποδοτικότητος των δημοσίων υπηρεσιών εν συσχετισμώ προς το έργον της κωδικοποιήσεως της Διοικητικής Νομοθεσίας και προς τούτο παρέχονται*

<sup>117</sup> Willson, F.M.G., ό.π., σ. 399.

<sup>118</sup> Χ. Μπαμπίλης, ό.π., σ. 200.

<sup>119</sup> Ν. 4355/1964, «Περί αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 146/28.08.1964).

<sup>120</sup> Ειδικότερα στο άρθρο 9 παρ. 1 αναφέρεται: *«Η υπό άρθρου 9 του υπ' αριθ. 633/60 Βασιλικού Διατάγματος «περί Οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού», προβλεπομένη ΙΙη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης του Υπουργείου Συντονισμού μετά των οργανικών θέσεων αυτής των μονίμων υπαλλήλων αποτελεί από της ισχύος του παρόντος αυτοτελή και ανεξάρτητον Δημόσιαν Υπηρεσίαν, υπαγομένην απ' ευθείας εις τον Πρόεδρον της Κυβερνήσεως, δια της αυτής ως άνω Γενικής Διευθύνσεως».*

*εξουσιοδοτήσεις εις τον Πρόεδρον της Κυβερνήσεως δια την ρύθμισιν δια Διαταγμάτων των ως άνω θεμάτων». Πλέον η επιτυχής εφαρμογή της μεταρρύθμισης εξαρτιόταν από την ΙΙη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης.*

#### **1.4.3.2 Συντονισμός Α.Σ.Δ.Υ. & Γ.Δ.Δ.Ο. και υπαγωγή των δύο υπηρεσιών στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης**

Το 1965, μετά από πρόταση του Προέδρου της Κυβέρνησης και του Υπουργού Οικονομικών υπογράφεται το Β.Δ. 762/1965<sup>121</sup> «Περί του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών και της Γενικής Διευθύνσεως Διοικητικής Οργανώσεως», σύμφωνα με το οποίο, ορίζεται ότι το όργανο το οποίο ήταν υπεύθυνο για τον τρόπο που θα οργανώνονταν και θα λειτουργούσαν οι δημόσιες υπηρεσίες των Ν.Π.Δ.Δ., ήταν η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης μαζί με το Α.Σ.Δ.Υ.

Οι δύο υπηρεσίες υπάγονται στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης και *«συνδέονται και συνεργάζονται εν τη ασκήσει των αρμοδιοτήτων αυτών, επί τω τέλει της εξασφαλίσεως ενότητος σκοπών και κατευθύνσεων εις τον τομέα της διοικητικής αναδιοργανώσεως και βελτιώσεως, και προσαρμογής της επιστημονικής και επαγγελματικής στάθμης του προσωπικού της δημόσιας διοικήσεως προς τας συγχρόνους ανάγκας αυτής»*<sup>122</sup>. Οι πράξεις του Α.Σ.Δ.Υ. πλέον, πρέπει να κοινοποιούνται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης προκειμένου να λαμβάνονται τα αναγκαία μέτρα για τη βελτίωση της Δ.Δ. καθώς, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 1 του Ν.Δ. 762/1965, η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης είναι αρμόδια *«δια την προπαρασκευήν, εισήγησιν και παρακολούθησιν της εκτελέσεως των μέτρων των αφορώντων εις την διοικητικήν αναδιοργάνωσιν»*, προσδοκώντας την καλύτερη οργανική σύνθεση των υπηρεσιών, τη βελτίωση των διαδικασιών και μεθόδων λειτουργίας τους, καθώς και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης, μέσω εκπαιδευτικών δράσεων, της αξιολόγησής τους και τέλος την κωδικοποίηση της διοικητικής νομοθεσίας. Το Α.Σ.Δ.Υ. εξακολούθησε να έχει γνωμοδοτικό και συμβουλευτικό χαρακτήρα ως όργανο, παρέχοντας υποδείξεις στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης. Επίσης, οι πάρεδροι του Α.Σ.Δ.Υ. μπορούσαν, μετά από συνεννόηση και υπό τις οδηγίες των προϊσταμένων της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής οργάνωσης να εποπτεύουν τμήματά της.

<sup>121</sup> Β.Δ. 762/1965, (ΦΕΚ 190/26.10.1965).

<sup>122</sup> Β.Δ. 762/1965, «Περί του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών και της Γενικής Διευθύνσεως Διοικητικής Οργανώσεως», άρθρα 1 και 2 (ΦΕΚ 190/26.10.1965).



### 1.4.3.3 Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης

Με τον Α.Ν. 91/1967<sup>123</sup> «Περί οργανώσεως, λειτουργίας και αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως», η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης, μετονομάζεται σε Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης, παύει πλέον να ισχύει το Β.Δ. 762/1965, όπου η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης υπαγόταν απευθείας στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης και πλέον αποτελεί οργανική μονάδα του Υπουργείου Προεδρίας τη Κυβέρνησης.

## 1.5 Η Στρατιωτική Δικτατορία της 21<sup>ης</sup> Απριλίου (1967-1974)

### Ιστορικά Γεγονότα

- Αξιωματικοί του στρατού<sup>124</sup> κατέλαβαν την εξουσία με πραξικόπημα την 21<sup>η</sup> Απριλίου του 1967.
- Μετά την εφαρμογή του διατάγματος 1347/1973<sup>125</sup>, από τη Δικτατορία των Συνταγματάρχων για τις επιστρατεύσεις, που σκοπό είχε να περιορίσει τους φοιτητές -δεδομένου ότι το χάσμα μεταξύ τους μεγάλωνε-, γίνεται η πρώτη κατάληψη της Νομικής Σχολής<sup>126</sup>.
- Ακολούθησαν τα γεγονότα του Πολυτεχνείου με αρχή την απόφαση των φοιτητών, της 14<sup>ης</sup> Νοεμβρίου του 1973, για την κατάληψή του. Την επόμενη ημέρα λειτούργησε ο ραδιοφωνικός σταθμός των «Ελεύθερων Πολιορκημένων». Στις 16 Νοεμβρίου εμφανίζονται τα τεθωρακισμένα (τανκς) στους δρόμους· από τις πρώτες συγκρούσεις με την αστυνομία ανακοινώνεται ο πρώτος νεκρός. Τα μεσάνυχτα της Παρασκευής, 17 Νοεμβρίου 1973, και ενώ η κατάληψη του Πολυτεχνείου συνεχιζόταν διαλύεται βιαίως ο κόσμος που υπήρχε απ' έξω με τη χρήση δακρυγόνων· τα τανκς όμως παρέμειναν και στις 2:50 π.μ. ο επικεφαλής τους διέταξε το γκρέμισμα της πύλης του Πολυτεχνείου.
- Η «κατάρρευση» της Δικτατορίας των Συνταγματάρχων, έγινε στις 24 Ιουλίου 1974, επί Ιωαννίδη και υπό το βάρος της εισβολής των Τούρκων στην Κύπρο,

<sup>123</sup> Α.Ν. 91/1967, (ΦΕΚ 132/10.08.1967).

<sup>124</sup> Υπό την ηγεσία του συνταγματάρχη Γ. Παπαδόπουλου και τη συμμετοχή του ταξίαρχου Σ. Παττακού και του συνταγματάρχη Ν. Μακαρέζου.

<sup>125</sup> Ν.Δ. 1347/1973 «Περί τροποποιήσεως του άρθρου 18 του Ν.Δ. 720/1970» (ΦΕΚ 35/10.02.1973).

<sup>126</sup> Συνέπεσε χρονικά το μνημόσυνο του «Γέρου της Δημοκρατίας», Γ. Παπανδρέου, το οποίο κατά πολλούς κλιμάκωσε την κατάσταση.

αν και από τις θέσεις τους αποχώρησαν σχεδόν κατά το τέλος του έτους 1974. Επιστρέφει ο Κ. Καραμανλής από το Παρίσι για το σχηματισμό Κυβέρνησης Εθνικής Ενότητας (συμμετοχή μελών Ε.Ρ.Ε. και Ένωσης Κέντρου).

Το 1971<sup>127</sup>, με το Ν.Δ. 957/1971 «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων»<sup>128</sup>, καταργείται το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης και η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης μεταφέρεται στο Υπουργείο Κυβερνητικής Πολιτικής, το οποίο μετονομάζεται σε Υπουργείο Προγραμματισμού και Κυβερνητικής Πολιτικής με το Ν.Δ. 1174/1972 «Περί αντικαταστάσεως και συμπληρώσεως διατάξεων τινών του Ν.Δ/τος 957/1971»<sup>129</sup>, ένα έτος αργότερα.

Το 1968, ιδρύεται το «Κέντρο Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως» (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.), με τον Α.Ν. 340/1968 «Περί μέτρων βελτιώσεως της αποδοτικότητος των Δημοσίων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ.»<sup>130</sup>, το οποίο εντάχθηκε στην υπηρεσία της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Διοίκησης.

Το 1973, με το Ν.Δ. 175/1973 «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων»<sup>131</sup>, καταργείται το Υπουργείο Προγραμματισμού και Κυβερνητικής Πολιτικής, η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης μετονομάζεται σε Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό.

Το 1974, με το Ν.Δ. 267/1974 «Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως της περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων Νομοθεσίας»<sup>132</sup>, η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης ονομάζεται πάλι Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης, στην οποία προϊστάται ο Πρωθυπουργός. Το ίδιο έτος, με το Ν.Δ. 285/23.01.1974, καταργείται το Α.Σ.Δ.Υ., μετά την πτώση της δικτατορίας και την αποκατάσταση της δημοκρατίας, επανιδρύεται το καταργημένο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης με το Ν.Δ. 216/1974 «Περί συστάσεως Υπουργείου Προεδρίας Κυβερνήσεως»<sup>133</sup>, στο οποίο

<sup>127</sup> Επί δικτατορίας Πρωθυπουργού Γ. Παπαδόπουλου.

<sup>128</sup> Ν.Δ. 957/1971, «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 166/25.08.1971).

<sup>129</sup> Ν.Δ. 1174/1972, (ΦΕΚ 100/30.07.1972).

<sup>130</sup> Α.Ν. 340/1968, «Περί μέτρων βελτιώσεως της αποδοτικότητος των Δημοσίων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 68/01.04.1968).

<sup>131</sup> Ν.Δ. 175/1973, (ΦΕΚ 230/24.09.1973).

<sup>132</sup> Ν.Δ. 267/1974, (ΦΕΚ 2/09.01.1974).

<sup>133</sup> Ν.Δ. 216/1974 (ΦΕΚ 364/07.12.1974).

υπαγόταν και η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης. Το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης ως επιτελικός φορέας της Δ.Δ., ανέλαβε την ανόρθωση και τον εκσυγχρονισμό της.

## 1.6 Περίοδος Τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας (1974 – σήμερα)

### Ιστορικά Γεγονότα<sup>134</sup>

- Το 1975 τίθεται σε ισχύ το νέο Σύνταγμα και εκλέγεται Πρόεδρος της Δημοκρατίας.
- 01.01.1981: Τίθεται σε ισχύ η συνθήκη ένταξης της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.), της οποίας η πράξη προσχώρησης είχε κυρωθεί από το ελληνικό κοινοβούλιο στις 28.06.1979.
- 01.01.2002: Πλήρης ένταξη της Ελλάδας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (Ο.Ν.Ε.), με την υιοθέτηση του ενιαίου νομίσματος (ευρώ), ως το 12<sup>ο</sup> κατά σειρά μέλος της Ο.Ν.Ε.
- 20.10.2009: Ο υπουργός οικονομικών<sup>135</sup> της Ελλάδας, ανακοινώνει στο ECOFIN, ότι το έλλειμμα του 2009 που είχε υπολογιστεί από την προηγούμενη κυβέρνηση ως ποσοστό του Α.Ε.Π. στο 6% είναι 12,7%<sup>136</sup>.
- 08.01.2010: Εκδίδεται έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, στην οποία αναφέρεται η «σκόπιμη εσφαλμένη αναφορά δεδομένων» των στατιστικών στοιχείων του χρέους και του ελλείμματος της ελληνικής κυβέρνησης<sup>137</sup>.
- 26.01.2010: Ο Έλληνας Πρωθυπουργός<sup>138</sup> δέχεται πιέσεις για τη λήψη μέτρων κατά τη διεξαγωγή του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ στο Νταβός<sup>139</sup>.
- 09.02.2010: Ανακοίνωση του πρώτου πακέτου μέτρων για το δημόσιο τομέα<sup>140</sup>.
- 03.03.2010: Ανακοίνωση δεύτερου πακέτου μέτρων<sup>141</sup>.

<sup>134</sup> Ελληνική κρίση χρέους στην Ελλάδα 2009-σήμερα, Χρονολόγιο της ελληνικής κρίσης χρέους. Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. <https://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 24.02.2016].

<sup>135</sup> Γ. Παπακωνσταντίου.

<sup>136</sup> 22.10.2009: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο αξιολόγησης Fitch από Α σε Α-, 08.12.2009: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο αξιολόγησης Fitch από Α- σε ΒΒΒ+, 16.12.2009: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο αξιολόγησης Standard and Poor's από Α- σε ΒΒΒ+136, 23.12.2009: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο Moody's από Α1 σε Α2.

<sup>137</sup> Report on Greek Government Deficit and Debt Statistics (8.1.2010), σελ. 28. *European Commission*, <http://ec.europa.eu/eurostat/help/new-eurostat-website> [πρόσβαση 09.05.2010]

<sup>138</sup> Γ.Α. Παπανδρέου.

<sup>139</sup> Η επέτειος του Νταβός. *Εφημερίδα «Καθημερινή»* (26.01.2011) [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_columns\\_1\\_26/01/2011\\_430097](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_columns_1_26/01/2011_430097) [πρόσβαση 26.11.2011].

<sup>140</sup> <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=130472> Ελευθεροτυπία Πάγωμα μισθών και περικοπές επιδομάτων ανακοίνωσε η κυβέρνηση

- 23.04.2010: Από τον ακριτικό Καστελόριζο ανακοινώνεται από τον Πρωθυπουργό<sup>142</sup> της χώρας, η προσφυγή της Ελλάδας στο μηχανισμό στήριξης<sup>143</sup>.
- 06.05.2010: Ψήφιση μνημονίων από τη Βουλή των Ελλήνων<sup>144</sup>.
- 08.05.2010: Υπογραφή, μετά από έγκριση των χωρών του ευρώ, της «Σύμβασης Δανειακής Διευκόλυνσης»<sup>145</sup>.
- 10.05.2010: Υπογραφή μεταξύ Ελλάδας και Δ.Ν.Τ. του «Διακανονισμού Χρηματοδότησης Αμέσου Ετοιμότητας»<sup>146</sup>.
- Την αξιολόγηση της προόδου εφαρμογής των συμφωνηθέντων ανά τρίμηνο, αναλαμβάνουν εκπρόσωποι των τριών ομάδων δανεισμού της Ελλάδας για την εκταμίευση της επόμενης δόσης του δανείου. Οι εκπρόσωποι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Ε.Κ.Τ.) και του Δ.Ν.Τ., αποκαλούνταν «Τρόικα»<sup>147</sup>.
- 28.06.2011: Ψήφιση μεσοπρόθεσμου προγράμματος δημοσιονομικής σταθερότητας 2011 – 2014.
- 08.07.2011: Ανακοινώνονται οι 27 οργανισμοί του δημόσιου τομέα που συγχωνεύονται ή καταργούνται έως και τις 05.08.2011.
- 21.07.2011: Συμφωνία για νέα δανειοδότηση της Ελλάδας, μετά τη σύνοδο κορυφής της Ε.Ε.<sup>148</sup>.
- 02.10.2011: Το υπουργικό συμβούλιο εγκρίνει τις τελικές ρυθμίσεις για την εργασιακή εφεδρεία.

<sup>141</sup> 09.04.2010: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο αξιολόγησης Fitch από BBB+ σε BBB-, 22.04.2010: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο αξιολόγησης Moody's από A2 σε A3.

<sup>142</sup> Γιώργου Παπανδρέου

<sup>143</sup> Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) και Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.).

<sup>144</sup> (α) Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής (Μ.Ο.Χ.Π.), (β) Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης (Τ.Μ.Σ.) και (γ) Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής (ΣΠΟΠ).

<sup>145</sup> Loan Facility Agreement

<sup>146</sup> Stand-by Agreement

<sup>147</sup> Η Ελλάδα (α) υποχρεούται σε αποκλειστικό δανεισμό (δεν έχει δικαίωμα δανειακής βοήθειας, καθώς σε μια τέτοια περίπτωση προβλέπεται, άρθρο 4, η ολοκληρωτική δέσμευση της δημόσιας περιουσίας), (β) δεν μπορεί να προβεί στο συμνηφισμό χρεών της με χρέη των δανειστών της προς αυτή, π.χ. κατοχικό δάνειο με δανειστή την Ελλάδα και οφειλέτη τη Γερμανία κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.

<sup>148</sup> 25.07.2011: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο αξιολόγησης Moody's από Caa1 σε Ca, 27.07.2011: Υποβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο αξιολόγησης Standard & Poor's από CCC σε CC.

- 06.10.2011: Κατάθεση πολυνομοσχεδίου για το νέο βαθμολόγιο-μισθολόγιο του δημοσίου, τις μειώσεις στις συντάξεις (κύριες και επικουρικές), τις μειώσεις του εφάπαξ, τις αλλαγές στα εργασιακά και τη νέα φορολογική κλίμακα<sup>149</sup>.
- 07.11.2012: Υπερψήφιση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013 -2016.
- 28.06.2015: Προκήρυξη για τη διεξαγωγή δημοψηφίσματος<sup>150</sup>. Οι καταθέτες «αδειάζουν» τα Α.Τ.Μ<sup>151</sup>.
- 01.07.2015: Οι Βρυξέλες θέτουν την Ελλάδα εκτός προγράμματος.
- 05.07.2015: Διεξαγωγή Ελληνικού δημοψηφίσματος που προκηρύχθηκε στις 28 Ιουνίου του 2015 (ΦΕΚ Α' 63), με επικράτηση του "Όχι" στο δημοψήφισμα με 62%. Το ερώτημα του δημοψηφίσματος ήταν:

<b>ΔΗΜΟΨΗΦΙΣΜΑ</b> της 5ης Ιουλίου 2015	
<p>ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ, ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΚΑΤΕΘΕΣΑΝ Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΦΗ, Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΣΤΟ ΕΥΡΟGROUP ΤΗΣ 25.06.2015 ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΔΥΟ ΜΕΡΗ, ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΣΥΓΚΡΟΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΙΑΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΤΟΥΣ:</p> <p>ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΠΤΡΑΦΟ ΤΙΤΛΟΦΟΡΕΙΤΑΙ -REFORMS FOR THE COMPLETION OF THE CURRENT PROGRAM AND BEYOND- (ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΑΝ ΑΥΤΟΥ-) ΚΑΙ ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ -PRELIMINARY DEBT SUSTAINABILITY ANALYSIS- (ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΧΡΕΟΥΣ-).</p>	<p><b>ΔΕΝ ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ/ ΟΧΙ</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p><b>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ/ ΝΑΙ</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

- 14.08.2015: Ψήφιση του τρίτου μνημονίου (τις πρώτες πρωινές ώρες).
- 20.08.2015: Παραίτηση κυβέρνησης και προκήρυξη πρόωρων εκλογών (20.09.2015).

<sup>149</sup> Στη Βουλή το πολυνομοσχέδιο. *Εφημερίδα «Ναυτεμπορική»* (07.10.2011). <http://www.naftemporiki.gr/story/319248> [πρόσβαση 25.02.2015].

<sup>150</sup> ΦΕΚ Α' 63/28.06.2015

<sup>151</sup> Σε συνέχεια της προκήρυξης, ακολούθησε συνεδρίαση του Eurogroup, κατά την οποία αποφασίστηκε η μη έγκριση παράτασης του προγράμματος στήριξης που έληγε στις 30 Ιουνίου, και την οποία είχε αιτηθεί η ελληνική πλευρά, ήδη δύο φορές, για να γίνει ομαλά και η διεξαγωγή του δημοψηφίσματος. Σε συνέχεια των ανωτέρω, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, αποφασίζει να μην αυξήσει το ποσό της ρευστότητας προς τις ελληνικές τράπεζες, μέσω το E.L.A. Επιβολή capital controls (έλεγχος κεφαλαίων) και κλείσιμο των τραπεζών. Την ίδια ημέρα, το Συμβούλιο Συστημικής Ευστάθειας, μετά από συνεδρίαση του εισηγείται την επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων προς το υπουργικό συμβούλιο, το οποίο την αποδέχεται το βράδυ της Κυριακής και την επόμενη μέρα εκδίδεται πράξη νομοθετικού περιεχομένου, όπου από 28.06 – 06.07.2015, κηρύχθηκε τραπεζική αργία και όριο ημερήσιας ανάληψης από τα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης μετρητών (Α.Τ.Μ.) το όριο των 60 €.

- 20.09.2015: Διεξαγωγή εκλογών με νίκη ΣΥ.ΡΙΖ.Α. και σχηματισμός κυβέρνησης με το κόμμα των Ανεξάρτητων Ελλήνων.

Το 1982, σε συνέχεια του Ν.1232/1982<sup>152</sup> «Περί επαναφοράς σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ/τος 4352/1964 και άλλες διατάξεις», όπου καταργούνται οι βαθμίδες των Γενικών Διευθύνσεων, καταργούνται οι Γενικές Διευθύνσεις και οι υπηρεσιακές μονάδες της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες μετατρέπονται σε ανεξάρτητες Διευθύνσεις του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, που λειτουργούν εξατομικευμένα και έτσι πλέον η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης δεν αποτελεί ενιαίο φορέα<sup>153</sup>.

Το 1990 με το Ν. 1892/1990<sup>154</sup>, επανέρχεται ο θεσμός των Γενικών Διευθύνσεων στα Υπουργεία και έτσι ο τομέας της Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης συγκροτείται από τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών και τη Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού· το ίδιο έτος, με το Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 410/1990<sup>155</sup> προστίθεται η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και το με το Π.Δ. 315/1993<sup>156</sup> η Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού.

### **1.6.1 Από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (αρμόδιος φορέας διοικητικής μεταρρύθμισης και πολιτικής), στο σημερινό Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης**

Το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης αποτελεί πλέον τον κύριο φορέα διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας και είναι ο πυρήνας διαμόρφωσης της διοικητικής πολιτικής· όμως, αντιμετωπίζει τις αντιδράσεις και την αδράνεια των επιμέρους υπουργείων, αδυνατώντας να λειτουργήσει αποτελεσματικά για την επιτέλεση του σκοπού του και να διαδραματίσει τον κεντρικό ρόλο για την οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα.

<sup>152</sup> Ν.1232/1982, (ΦΕΚ 22/25.02.1982).

<sup>153</sup> Χ. Μπαμπίλης, ό.π., σ. 214.

<sup>154</sup> Ν. 1892/1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 101/31.07.1990).

<sup>155</sup> Π.Δ. 410/1990 «Σύσταση Γενικής Δ/σης, Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, συμπλήρωση και τροποποίηση των Π.Δ/των 320/1988 (ΦΕΚ 149 Α) και 64/90 (ΦΕΚ 30/Α)» (ΦΕΚ 161/28.11.1990).

<sup>156</sup> Π.Δ. 315/1993, «Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης» (ΦΕΚ 135/16.08.1993).

Το 1995, με το Π.Δ. 373/1995<sup>157</sup>, συγχωνεύονται το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης και του Υπουργείο Εσωτερικών, στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Το ίδιο έτος, με το Π.Δ. 400/1995<sup>158</sup>, συστήνεται η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Εσωτερικών και υπάγεται απευθείας στον υπουργό.

Το 2003, με το Ν. 3200/2003<sup>159</sup>, η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης μετονομάζεται σε Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Το 2004, το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ορίζεται ως το πρώτο στη σειρά τάξης των Υπουργείων, με την υπ' αριθ. Υ1/10.03.2004 απόφαση «Περί μεταβολής τίτλων Υπουργείων και καθορισμός της σειράς τάξης των Υπουργείων», με αποστολή του τη διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου και την εποπτεία της λειτουργίας όλων των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν ως αποστολή την εξυπηρέτηση των πολιτών. Λειτουργεί ως ο αρμόδιος φορέας για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ.

Το 2007, με το Π.Δ. 205/2007<sup>160</sup>, το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συγχωνεύεται με το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης στο Υπουργείο Εσωτερικών.

Το 2009, με την υπ' αριθ. 2876/07.10.2009<sup>161</sup> απόφαση του Πρωθυπουργού<sup>162</sup> το Υπουργείο Εσωτερικών μετονομάζεται σε Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Το 2011, με το Π.Δ. 65/2011<sup>163</sup>, μετά από πρόταση του Πρωθυπουργού<sup>164</sup>, η Γενική

---

<sup>157</sup> Π.Δ. 373/1995, «Συγχώνευση των Υπουργείων Προεδρίας της Κυβέρνησης και Εσωτερικών στο Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και καθορισμός των αρμοδιοτήτων του» (ΦΕΚ 201/Α'/ 14.09.1995).

<sup>158</sup> Π.Δ. 400/1995, «Σύσταση Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Εσωτερικών και καθορισμός των αρμοδιοτήτων της» (ΦΕΚ 226/Α'/ 01.11.1995).

<sup>159</sup> Ν. 3200/2003, «Τροποποίηση του Ν. 1388/1983 "Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης", Ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 281/Α'/ 09.12.2003).

<sup>160</sup> Π.Δ. 205/2007, «Συγχώνευση Υπουργείων» (ΦΕΚ 231/Α'/19.09.2007).

<sup>161</sup> Απόφαση Πρωθυπουργού 2876/2009 (ΦΕΚ 2234/Β'/07.10.2009).

<sup>162</sup> Κ. Καραμανλή.

<sup>163</sup> Π.Δ. 65/2011, «Διάσπαση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Υπουργεία: α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής

Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συγκροτείται σε υπουργείο και ειδικότερα στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Το 2014, με το Π.Δ. 99/2014<sup>165</sup> για τον οργανισμό του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.Δ.Μ.Η.Δ.), ορίζεται η αποστολή του, η οποία αφορά στη διαρκή αναβάθμιση του προσωπικού, στην οργάνωση και λειτουργία της Δ.Δ. μέσα από το σχεδιασμό και την υλοποίηση μεταρρυθμιστικών πολιτικών. Για την επίτευξη της αποστολής του, το Υ.Δ.Μ.Η.Δ., έχοντας ρόλο επιτελικό και συντονιστικό προς τους φορείς του δημοσίου, προωθεί<sup>166</sup>:

1. την αξιολόγηση και τον εκσυγχρονισμό των δομών και των αρμοδιοτήτων της Δ.Δ., με στόχο τη βέλτιστη λειτουργία της, την άρση των δυσλειτουργιών και των επικαλύψεων και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών της,
2. τη συνεχή βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών και την προώθηση της πολιτικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, με στόχο την προσαρμογή και αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πολιτών, της κοινωνίας και της οικονομίας,
3. την αποτελεσματική διαχείριση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση του επαγγελματισμού στη Δ.Δ.

### **Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 9, του Π.Δ. 99/2014, Κεφάλαιο Γ', για τη Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στρατηγικός σκοπός της ήταν η, σε συνεχή βάση, μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός

---

Διακυβέρνησης, συγχώνευση των Υπουργείων Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας στο Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και μεταφορά στον Πρωθυπουργό των Γενικών Γραμματειών Ενημέρωσης και Επικοινωνίας και στο Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων στη Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς» (ΦΕΚ 147/Α'/27.06.2011).

<sup>164</sup> Γ. Παπανδρέου.

<sup>165</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» (ΦΕΚ 166/Α'/28.08.2014).

<sup>166</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 1. (ΦΕΚ 166/Α'/28.08.2014).



τους Δ.Δ., αναπτύσσοντας δράσεις συντονισμού και συνέργειας σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο, με τρόπο που θα ανταποκρινόταν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργούσε. Οι τομείς στους οποίους επικεντρωνόταν και οι οποίοι αφορούσαν στη διοικητική βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών ήταν: (α) Ο σχεδιασμός πολιτικών διοικητικής μεταρρύθμισης, με στόχο τη δημιουργία μιας ευέλικτης και αποδοτικής Δ.Δ., (β) η οργάνωση, αξιολόγηση και αναδιάρθρωση των δομών της Δ.Δ., (γ) η ανάπτυξη προτύπων διαδικασιών για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των γραφειοκρατικών δυσλειτουργιών, (δ) η ανάπτυξη του ηθικού των εργαζομένων μέσω της διαρκούς αναβάθμισης του εργασιακού περιβάλλοντος, των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, (ε) η ανάπτυξη ολοκληρωμένης πολιτικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, βασισμένη σε τεχνολογικά πρότυπα, καθώς και των υποδομών και δικτύων της διοίκησης με γνώμονα τη διαλειτουργικότητά τους και τη βελτίωση της παραγωγικής λειτουργίας της Δ.Δ., (στ) η ανάπτυξη και η παροχή από τις υπηρεσίες και φορείς της Δ.Δ. ποιοτικών υπηρεσιών, με στόχο ιδίως την παροχή τους, είτε ηλεκτρονικά μέσω του διαδικτύου, είτε ως υπηρεσία μίας στάσης και (ζ) η εκπροσώπηση της χώρας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο για θέματα της αρμοδιότητάς της<sup>167</sup>.

Η Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συγκροτείται από τρεις Διευθύνσεις, ήτοι τη: (1) Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, (2) Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και (3) Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου<sup>168</sup>.

### **Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων**

Οι επιχειρησιακοί<sup>169</sup> στόχοι της διεύθυνσης είναι: (α) η διαμόρφωση σχεδίων αξιολόγησης των δομών της Δ.Δ. με στόχο την αναδιάρθρωσή της, (β) η υλοποίηση και ο συντονισμός των εκπονούμενων μεταρρυθμιστικών δράσεων, η παρακολούθηση της τήρησής τους, η αξιολόγηση των δράσεων και η τεχνική βοήθεια προς όλα τα υπουργεία, (γ) η διαμόρφωση πολιτικών για την εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και (δ) ο σχεδιασμός πολιτικών για την αξιολόγηση της

<sup>167</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 9, παρ.1, (ΦΕΚ 166/28.08.2014).

<sup>168</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 9, παρ.2, (ΦΕΚ 166/28.08.2014).

<sup>169</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 10, (ΦΕΚ 166/28.08.2014).

αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

Η διεύθυνση συγκροτείται από τρία τμήματα:

- Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικών Διοικητικής Μεταρρύθμισης<sup>170</sup>.
- Τμήμα Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Πολιτικών και Προγραμμάτων Διοικητικής Μεταρρύθμισης<sup>171</sup>.
- Τμήμα Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών<sup>172</sup>.

### Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης<sup>173</sup>

Οι επιχειρησιακοί<sup>174</sup> στόχοι της διεύθυνσης είναι ο σχεδιασμός, η προώθηση η υποστήριξη και η παρακολούθηση της εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα.

<sup>170</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 10, παρ.3 στοιχείο α, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) η κατάρτιση του στρατηγικού προγραμματισμού για την αναδιάρθρωση της διοίκησης και η επιχειρησιακή τους εξειδίκευση και υλοποίηση, (β) ο σχεδιασμός οριζόντιων δράσεων και έργων συμβολής στην ενδυνάμωση της αποδοτικότητας και ευελιξίας των δομών των φορέων της Δ.Δ., (γ) η διαμόρφωση διαδικασιών αποτελεσματικής εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών δράσεων, (δ) η παρακολούθηση και ο συντονισμός όλων των μελετών και των σχεδίων μεταρρυθμιστικών δράσεων για όλους τους φορείς της Δ.Δ.

<sup>171</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 10, παρ.3 στοιχείο β, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) ο έλεγχος, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της εφαρμογής των πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών δράσεων για τη Δ.Δ., καθώς και η σύνταξη αναφορών προόδου σχετικά με την εφαρμογή τους, (β) η σύνταξη ετήσιας έκθεσης για τον Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», (γ) η αξιολόγηση των εφαρμοζόμενων πολιτικών και προγραμμάτων για τη διοικητική μεταρρύθμιση και η ανατροφοδότηση των ευρημάτων με σκοπό τη βελτίωση των πολιτικών Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού για τη διοικητική μεταρρύθμιση.

<sup>172</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 10, παρ.3 στοιχείο γ, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) η διαμόρφωση, εφαρμογή και παρακολούθηση της δημόσιας πολιτικής οργανωτικού σχεδιασμού των δημοσίων υπηρεσιών και των φορέων τους, (β) η αξιολόγηση των δομών των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων με στόχο τη βελτίωση της οργάνωσής τους και τη στρατηγική ευθυγράμμιση αυτών με την επιχειρησιακή τους λειτουργία, (γ) η δημόσια πολιτική για τη διαρκή επικαιροποίηση της οριοθέτησης του δημόσιου τομέα, (δ) ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών αναφορικά με το θέμα της στοχοθεσίας, δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ποιότητας, καθώς και η διάδοσή τους σε άλλες υπηρεσίες, η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους, (ε) η διαμόρφωση και εφαρμογή δημόσιων πολιτικών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και η εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών, (στ) ο χειρισμός θεμάτων σχετικά με τον περιορισμό των συναρμοδιοτήτων φορέων ή οργάνων της διοίκησης κατά την έκδοση των διοικητικών πράξεων, (ζ) η οργάνωση διαδικασιών βράβευσης των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, (η) ο συσχετισμός και η εφαρμογή πολιτικών αυτοαξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών μέσω προτύπων διοίκησης ολικής ποιότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) και (θ) ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής για την οργάνωση και λειτουργία του αποκεντρωτικού συστήματος.

<sup>173</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 11. (ΦΕΚ 166/28.08.2014).

<sup>174</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 11. (ΦΕΚ 166/28.08.2014).

Η διεύθυνση συγκροτείται από τέσσερα τμήματα:

- Τμήμα Σχεδιασμού Πολιτικών και Διεθνών Κανονισμών, Οδηγιών και Προτύπων<sup>175</sup>.
- Τμήμα Συντονισμού και Εφαρμογής Πολιτικών<sup>176</sup>.
- Τμήμα Σχεδιασμού και Λειτουργίας Οριζόντιων Συστημάτων, Υποδομών και Δικτύων της Δ.Δ.<sup>177</sup>.

<sup>175</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 11, παρ.3 στοιχείο α, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός πολιτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα, συμπεριλαμβανομένων των ζητημάτων που αφορούν στις υποδομές, στην εκπαίδευση, στην επιμόρφωση και στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο Δημόσιο Τομέα, (β) Η εκπόνηση τομεακών και εξειδικευμένων σχεδίων δράσης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η διασφάλιση της εναρμόνισής τους με τη στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ψηφιακή στρατηγική της χώρας, (γ) Ο συντονισμός και η παρακολούθηση της πολιτικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε συνεργασία, και με τα κατά περίπτωση, συναρμόδια υπουργεία, (δ) Η ανάπτυξη και διαχείριση του κανονιστικού πλαισίου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της Δημόσιας Διοίκησης, (ε) Ο έλεγχος και η αναθεώρηση της διάρκειας των έργων και δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καθώς και η δημιουργία πρότυπου μοντέλου κοστολόγησης με σκοπό την απλοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, (στ) Η παρακολούθηση των διεθνών προτύπων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, των ευρωπαϊκών προγραμμάτων καθώς και των εξελίξεων στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και κατόπιν η προσαρμογή και ενσωμάτωση αυτών στις εθνικές πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως επίσης η προώθηση και εποπτεία της εφαρμογής τους στο Δημόσιο Τομέα, (ζ) Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η σύνταξη και υποβολή ετήσιας έκθεσης απολογισμού των αποτελεσμάτων της ασκούμενης δημόσιας πολιτικής, (η) Η κατάρτιση σχεδίου οικονομικοτεχνικού προγράμματος ανάπτυξης της πληροφορικής και επικοινωνιών στο δημόσιο τομέα καθώς και απολογισμού υλοποίησης των προγραμμάτων αυτών, (θ) Ο σχεδιασμός, η προώθηση, ο συντονισμός και η παρακολούθηση πολιτικών ασφάλειας για τα συστήματα και τις υποδομές πληροφορικής και επικοινωνιών του Δημόσιου Τομέα.

<sup>176</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 11, παρ.3 στοιχείο β, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Η εισήγηση για την ανάπτυξη οριζόντιων εφαρμογών και συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στους φορείς του Δημόσιου Τομέα, (β) Η εισήγηση για την ανάπτυξη εξειδικευμένων εφαρμογών και συστημάτων, σε συνεργασία με τους κατά περίπτωση συναρμόδιους φορείς, με γνώμονα τη βελτίωση της συνεργασίας, του συντονισμού, της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των φορέων του Δημόσιου Τομέα, (γ) Η μελέτη για την βέλτιστη λειτουργία και αξιοποίηση των εφαρμογών, συστημάτων και υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών για τους φορείς του Δημόσιου Τομέα και η προώθηση των κατάλληλων ενεργειών για την εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων, (δ) Η παρακολούθηση και ο συντονισμός όλων των δράσεων και έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα. Σε συνεργασία με τις αναθέτουσες αρχές καταρτίζεται τριμηνιαία έκθεση για την πορεία των ως άνω δράσεων και έργων.

<sup>177</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 11, παρ.3 στοιχείο γ, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Η ανάπτυξη, διαχείριση και εκμετάλλευση των οριζόντιων συστημάτων, υποδομών και δικτύων του Δημόσιου Τομέα (ΕΡΜΗΣ, Σύστημα Διαχείρισης Υποθέσεων Πολιτών (ΣΔΥΠ/CRMS), Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ/HRMS) – ΑΠΟΓΡΑΦΗ, ΔΙΑΥΓΕΙΑ, datagon.gr, κ.α.), (β) Η ανάπτυξη, διαχείριση και εκμετάλλευση των δικτύων και τηλεπικοινωνιών της Δημόσιας Διοίκησης (ΣΥΖΕΥΞΙΣ, ΔΔΤ, κ.α.), (γ) Ο έλεγχος, η εκμετάλλευση και ο συντονισμός των πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (Κ.Ε.Π.–Ε.Κ.Ε.), καθώς και των πληροφοριακών υποσυστημάτων διαλειτουργικότητας των συστημάτων των Κ.Ε.Π. (ΕΡΜΗΣ–Κ.Ε.Π.–Ε.Κ.Ε.) με φορείς του Δημόσιου Τομέα, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου, (δ) Η πιστοποίηση χρηστών (υπηρεσίες και υπάλληλοι) του συστήματος παροχής υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα, (ε) Η πιστοποίηση τελικών χρηστών (πολίτες, επιχειρήσεις, άλλοι εξυπηρετούμενοι) των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα, (στ) Η διαχείριση Υποδομής Δημόσιου Κλειδιού του Δημόσιου Τομέα και του νέου Ευρωπαϊκού κανονισμού eIDAS, (ζ) Η κατάρτιση και επικαιροποίηση

- Τμήμα Διαφάνειας, Ανοικτής Διακυβέρνησης και Καινοτομίας<sup>178</sup>.

### Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου<sup>179</sup>

Οι επιχειρησιακοί<sup>180</sup> στόχοι της διεύθυνσης είναι: (α) η αξιολόγηση, βελτίωση και επιτάχυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της εκπόνησης καινοτόμων δράσεων, (β) η διαμόρφωση πολιτικών για την απλούστευση και σύντμηση των διοικητικών διαδικασιών.

Η διεύθυνση συγκροτείται από τρία τμήματα:

- Τμήμα Σχεδιασμού Πολιτικών και Έργων Απλούστευσης Διαδικασιών<sup>181</sup>.

---

κεντρικού μητρώου αξιολογητών, από την ημεδαπή και την αλλοδαπή, για έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

<sup>178</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 11, παρ.3 στοιχείο δ, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Η εφαρμογή πολιτικών για θέματα ανοικτής διακυβέρνησης και ανοικτών δεδομένων και προώθηση των απαραίτητων κανονιστικών ρυθμίσεων για την υλοποίησή τους, (β) Η καταγραφή και αξιοποίηση καλών πρακτικών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο στα σχετικά θέματα, (γ) Η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση της εφαρμογής των προτύπων για την ανοικτή διακυβέρνηση και τα ανοικτά δεδομένα, από τους φορείς του Δημόσιου Τομέα, (δ) Η διαχείριση του Προγράμματος «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», (ε) Η υποβολή και προώθηση της εφαρμογής προτάσεων για τη βελτιστοποίηση του Προγράμματος «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», (στ) Η αντιμετώπιση θεμάτων που αφορούν οργανωτικά, τεχνικά, νομικά και επιχειρησιακά θέματα της ανοικτής διακυβέρνησης, των ανοικτών δεδομένων και του Προγράμματος «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» και (ζ) Η αξιολόγηση προτάσεων πολιτών και υπαλλήλων.

<sup>179</sup> Π.Δ. 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 12. (ΦΕΚ 166/28.08.2014).

<sup>180</sup> στο ίδιο.

<sup>181</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 12, παρ.3 στοιχείο α, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Ο σχεδιασμός δομών υπηρεσιών μιας στάσης σε όλο το φάσμα λειτουργίας των φορέων και των οργανωτικών δομών της δημόσιας διοίκησης, (β) Η συστηματική οργάνωση των φορέων του Δημοσίου, βάσει των αρχών της διαφανούς αποτελεσματικής, αποδοτικής και ταχύτερης δυνατής εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, (γ) Η επιχειρησιακή αξιοποίηση και υλοποίηση των εκθέσεων πορισμάτων των σωμάτων επιθεώρησης και ελέγχου φορέων της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας των υπηρεσιών και την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, (δ) Η ανάπτυξη και η διαχείριση των προτύπων παροχής υπηρεσιών από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και του σχετικού κανονιστικού πλαισίου, (ε) Η διαμόρφωση επιχειρησιακών διαδικασιών για τη συμπαράγωγή υπηρεσιών με άλλους φορείς του Δημοσίου, με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, (στ) Η συστηματική και τακτική συνεργασία με τους φορείς και τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης για τη διαμόρφωση και διάθεση διοικητικών εντύπων, (ζ) Η συγκέντρωση, επεξεργασία και επιλογή της ύλης καθώς και η σύνταξη, έκδοση και διάθεση της εφημερίδας του Υπουργείου «Δημοσιογραφικά», (η) Η έρευνα και εισήγηση για την τροποποίηση νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων, εφόσον διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή τους θίγει τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα των πολιτών, (θ) Η εισήγηση, σε συνεργασία με τις αρμόδιες καθ' ύλην υπηρεσίες, κατευθυντήριων ερμηνευτικών κανόνων ή θετικών ενεργειών, ώστε η δράση της Δημόσιας Διοίκησης να διασφαλίζει την αχώλυτη άσκηση των δικαιωμάτων των πολιτών (ι) Η προτυποποίηση και πιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών βάσει ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων. (ια) Ο ανασχεδιασμός και η απλούστευση των διαδικασιών των δημόσιων υπηρεσιών και φορέων, σε συνεργασία με τις υπηρεσίες τους, με σκοπό τη μείωση του κόστους και του προκαλούμενου διοικητικού βάρους, (ιβ) Η εφαρμογή δημόσιων πολιτικών υγιεινής και ασφάλειας, (ιγ) Η εφαρμογή αρχών εργονομικού σχεδιασμού των γραφείων και των ροών εργασίας, (ιδ) Η διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής για την πρόσβαση των ΑμεΑ στις δημόσιες υπηρεσίες, στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού και στα Ν.Π.Δ.Δ.

- Τμήμα Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις<sup>182</sup>.
- Τμήμα Αξιολόγησης Διαδικασιών<sup>183</sup>.

### Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στρατηγικός σκοπός<sup>184</sup> της διεύθυνσης είναι η ευθύνη για το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της εφαρμογής της πολιτικής διαχείρισης για το ανθρώπινο δυναμικό της Δ.Δ., καθώς και για την εκπροσώπηση της χώρας στα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των διεθνών φορέων σε θέματα αρμοδιότητας της Γενικής Διεύθυνσης. Η διεύθυνση επικεντρώνεται στους τομείς: (α) Σχεδιασμού και διαχείρισης του προγραμματισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό της Δ.Δ., (β) Βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και διαρκούς ενίσχυσης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, (γ) Σχεδιασμού και διαχείρισης του νομοθετικού πλαισίου υπηρεσιακής κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δ.Δ., βάσει πρότυπων διαδικασιών, (δ) Ανάπτυξης και διαχείρισης του συστήματος περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των φορέων της Δ.Δ., (ε) Σχεδιασμού και συντονισμού του πλαισίου κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. και (στ) Μέριμνας για την

<sup>182</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 12, παρ.3 στοιχείο β, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Η μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση ή διακοπή της λειτουργίας Κ.Ε.Π., (β) Η οργάνωση και η λειτουργία των δομών του Κεντρικού Συστήματος Παροχής Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα (Κ.Ε.Π., Εθνική Διαδικτυακή Πύλη ΕΡΜΗΣ), (γ) Η επιχειρησιακή διασύνδεση των Κ.Ε.Π. με καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες των φορέων της δημόσιας διοίκησης, (δ) Η βελτίωση της παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε συνεργασία με τους συναρμόδιους, κατά περίπτωση, φορείς, (ε) Η παροχή οδηγιών προς τους φορείς που παρέχουν υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις, για την επίλυση προβλημάτων εξυπηρέτησης, (στ) Ο έλεγχος, η παρακολούθηση και ο συντονισμός της λειτουργίας των ΚΕΠ σε συνεργασία με τους οικείους συνδέσμους, (ζ). Η υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας των Κ.Ε.Π., η παροχή οδηγιών και η μέριμνα για την αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσεως ζητημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και αφορούν οικονομικά, τεχνικά, λειτουργικά θέματα, καθώς και θέματα κατάστασης προσωπικού τους, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου, (η) Η εξέταση αιτημάτων, διαμαρτυριών ή προσφυγών κάθε πολίτη, που εκτιμά ότι η υπηρεσία με την οποία συναλλάσσεται δεν λειτουργεί σύμφωνα με την αποστολή της και το γενικότερο συμφέρον, με αποτέλεσμα τη μη εξυπηρέτησή του, (θ) Ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η λειτουργία δράσεων δημοσιότητας.

<sup>183</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 12, παρ.3 στοιχείο γ, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Η αξιολόγηση των υπηρεσιών του Κεντρικού Συστήματος Παροχής Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα και των επί μέρους υπηρεσιών που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια (χρόνος εξυπηρέτησης, απαίτηση για φυσική παρουσία, κανάλια επικοινωνίας και διάθεσης υπηρεσιών, υπηρεσίες μιας στάσης, κ.λπ.), (β) Η μέτρηση της ικανοποίησης των χρηστών των υπηρεσιών που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και η διατύπωση μέτρων ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους φορείς της, (γ) Η υποβολή ετήσιας έκθεσης απολογισμού της αποτελεσματικότητας των μέτρων που εφαρμόστηκαν για την ουσιαστική εξυπηρέτηση των πολιτών και την άμβλυνση μορφών κακοδιοίκησης, (δ) Η υποδοχή και αξιολόγηση βελτιωτικών προτάσεων και παραπόνων πολιτών, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, (ε) Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π., η τήρηση σχετικών στατιστικών στοιχείων, η ανάλυση αυτών και η λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των Κ.Ε.Π., (στ) Η προώθηση της συνεργασίας των Κ.Ε.Π. με τις δημόσιες υπηρεσίες.

<sup>184</sup> Π.Δ. 99/2014 «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», άρθρο 13. (ΦΕΚ 166/28.08.2014).

υλοποίηση δράσεων και εκπροσώπησης της χώρας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο για θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Η Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συγκροτείται από δύο Διευθύνσεις, ήτοι: (1) Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και (2) Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού<sup>185</sup>.

### **Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι επιχειρησιακοί<sup>186</sup> στόχοι της διεύθυνσης είναι η παρακολούθηση, ο προγραμματισμός και η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ., η αναζήτηση και ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, η συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Η διεύθυνση συγκροτείται από τρία τμήματα:

- Τμήμα Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού Δ.Δ.<sup>187</sup>
- Τμήμα Ανάπτυξης και Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δ.Δ.<sup>188</sup>.
- Τμήμα Διαχείρισης και Λειτουργίας Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.) Ανθρώπινου Δυναμικού Δ.Δ.<sup>189</sup>.

<sup>185</sup> Π.Δ. 99/2014, ό.π., άρθρο 13, παρ. 2.

<sup>186</sup> Π.Δ. 99/2014, ό.π., άρθρο 14.

<sup>187</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 14, παρ. 3 στοιχείο α, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Ο προγραμματισμός της απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού στους φορείς της δημόσιας διοίκησης με βάση μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό (3-5 χρόνια), (β) Σχεδιασμός και διαχείριση του νομοθετικού πλαισίου που αφορά στη διαδικασία και στα προσόντα διορισμού και πρόσληψης για τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, (γ) Η μέριμνα για την άσκηση εποπτείας των προσλήψεων κάθε κατηγορίας προσωπικού στο δημόσιο τομέα, (δ) Ανάπτυξη, παροχή κατευθυντήριων οδηγιών και διαχείριση του συστήματος διορισμού και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, το πλαίσιο προσόντων και τις καλύτερες πρακτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από κοινού και σε στενή συνεργασία με το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.).

<sup>188</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 14, παρ. 3 στοιχείο β, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Η ανάπτυξη και προώθηση του κοινωνικού διαλόγου με τα συνδικάτα και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς αναφορικά με την εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων, (β) Η ανάπτυξη και διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανά πεδίο πολιτικής για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., (γ) Η μέριμνα για την άσκηση εποπτείας της λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., (δ) Η ανάπτυξη και διαχείριση συστήματος περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των δημόσιων υπηρεσιών, (ε) Η ανάπτυξη συστήματος διασύνδεσης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και κινητικότητας/μετακινήσεων στους φορείς της Δημόσιας διοίκησης.

<sup>189</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 14, παρ. 3 στοιχείο γ, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Η χρήση του Ενιαίου Πληροφοριακού Συστήματος για τη

## Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο επιχειρησιακός<sup>190</sup> στόχος της διεύθυνσης είναι η εισήγηση και η μέριμνα για την ενιαία εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως σε ζητήματα υπηρεσιακής κατάστασης και εξέλιξης, σε διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. (σχεδιασμός διαδικασιών και έλεγχος της υλοποίησής τους).

Η διεύθυνση συγκροτείται<sup>191</sup> από τρία τμήματα:

- Τμήμα Υπηρεσιακής Κατάστασης Ανθρώπινου Δυναμικού Δ.Δ.<sup>192</sup>.
- Τμήμα Πειθαρχικής Ευθύνης και Δεοντολογίας<sup>193</sup>.
- Τμήμα Κινητικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού Δ.Δ.<sup>194</sup>.

---

διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και η αξιοποίηση των στοιχείων του (δημιουργία ψηφιακού προσωπικού φακέλου για κάθε δημόσιο υπάλληλο) σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (β) Η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών στους χρήστες του Μητρώου Μισθοδοτούμενων ελληνικού Δημοσίου αναφορικά με την επικαιροποίηση των στοιχείων, (γ) Η ενίσχυση της λειτουργίας των μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω της συνεχούς αναβάθμισης του Ενιαίου Πληροφοριακού Συστήματος (εμπλουτισμός με νέα στοιχεία σχετικά με την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, υποστήριξη της διαδικασίας κινητικότητας, κ.λπ.), (δ) Η υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσω αναφορών και επεξεργασίας των στοιχείων για το ανθρώπινο δυναμικό, (ε) Η προτυποποίηση των διαδικασιών με βάση τα στατιστικά δεδομένα.

<sup>190</sup> Π.Δ. 99/2014, ό.π., άρθρο 15.

<sup>191</sup> Π.Δ. 99/2014, ό.π., άρθρο 15, παρ.2.

<sup>192</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 15, παρ. 3 στοιχείο α, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Ο σχεδιασμός πολιτικής και ο έλεγχος εφαρμογής του νομοθετικού πλαισίου για τα ζητήματα υπηρεσιακής κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως σε θέματα που αφορούν σε διορισμό/πρόσληψη, μονιμοποίηση, προαγωγές, επιλογές προϊσταμένων, λύση υπαλληλικής σχέσης, (β) Ο σχεδιασμός πολιτικής και ο έλεγχος εφαρμογής του νομοθετικού πλαισίου για τα ζητήματα που αφορούν στην υπηρεσιακή κατάσταση και σταδιοδρομία των υπαλλήλων και προϊσταμένων της Δημόσιας Διοίκησης, (γ) Η ανάπτυξη και διαχείριση της πολιτικής υπηρεσιακής αξιολόγησης της απόδοσης, ιδίως μέσω στοχοθεσίας, του προσωπικού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, (δ) Ο σχεδιασμός προτύπων πιστοποιημένων διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, (ε) Παροχή κατευθυντήριων οδηγιών στις αρμόδιες μονάδες διοικητικού του ανθρώπινου δυναμικού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

<sup>193</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 15, παρ. 3 στοιχείο β, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος εφαρμογής του νομοθετικού πλαισίου των πειθαρχικών διαδικασιών για τους δημόσιους υπαλλήλους, (β) Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος νομοθετικού πλαισίου για την καταπολέμηση της διαφθοράς στις δημόσιες υπηρεσίες, (γ) Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος εφαρμογής του νομοθετικού πλαισίου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των δημοσίων υπαλλήλων, (δ) Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος της τήρησης του Κώδικα Δεοντολογίας (Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς) των δημοσίων υπαλλήλων, (ε). Η παροχή γραμματειακής και στατιστικής υποστήριξης στη λειτουργία του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου, (στ) Η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών στις αρμόδιες μονάδες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με την ενίσχυση της πειθαρχικής ευθύνης, (ζ) Η μελέτη και εισήγηση για τον καθορισμό και τον έλεγχο της τήρησης του χρόνου εργασίας των υπαλλήλων και του ωραρίου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α.

<sup>194</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 15, παρ. 3 στοιχείο γ, του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/28.08.2014), οι

Στις αρχές του 2015, με απόφαση του Πρωθυπουργού<sup>195</sup>, συστήνεται και μετονομάζεται το Υ.Δ.Μ.Η.Δ. σε Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, δυνάμει του Π.Δ. 24/2015<sup>196</sup>. Πρόκειται για ένα υπερ – υπουργείο, το οποίο συγκροτείται από τις υπηρεσίες με τις αρμοδιότητες, τα όργανα, τις θέσεις και το προσωπικό και του εποπτευόμενου φορέως των πρώην: (α) Υπουργείου Εσωτερικών, (β) Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (γ) Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και (δ) Υπουργείου Μακεδονίας και Θράκης.

Στη νέα δομή του υπουργείου ορίζονται τρεις αναπληρωτές υπουργοί, Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Προστασίας του Πολίτη, Μεταναστευτικής Πολιτικής και δύο υφυπουργούς Μακεδονίας – Θράκης και Εσωτερικών. Οι Γενικές Γραμματείες του υπουργείου είναι συνολικά πέντε (Πολιτικής Προστασίας, Δημόσιας Τάξης, Πληθυσμού και Κοινωνικής Συνοχής, Συντονισμού και Διαχείρισης Αποβλήτων και τέλος Ισότητας των Δύο Φύλων). Το ίδιο οργανωτικό σχήμα διατηρήθηκε μετά τις δεύτερες εκλογές (20.09.2015) που διεξήχθησαν εντός του ίδιου έτους. Ακολούθως παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης / Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, το οποίο αποτελείται τρεις Γενικές Διευθύνσεις.

---

αρμοδιότητες του τμήματος είναι: (α) Ο σχεδιασμός πολιτικής και έλεγχος εφαρμογής της σε ζητήματα κινητικότητας ανθρώπινου δυναμικού και μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης, (β) Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος εφαρμογής του νομοθετικού πλαισίου για την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, (γ) Η κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος κινητικότητας για τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, (δ) Η πληροφοριακή υποστήριξη για την εφαρμογή του προγράμματος κινητικότητας, (ε) Η γραμματειακή υποστήριξη για την εφαρμογή του προγράμματος κινητικότητας, (στ) Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος εφαρμογής του νομοθετικού πλαισίου υπηρεσιακών μεταβολών για το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης (απόσπαση, μετάθεση, μετάταξη) και (ζ) Η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών στις αρμόδιες μονάδες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

<sup>195</sup> Α. Τσίπρα.

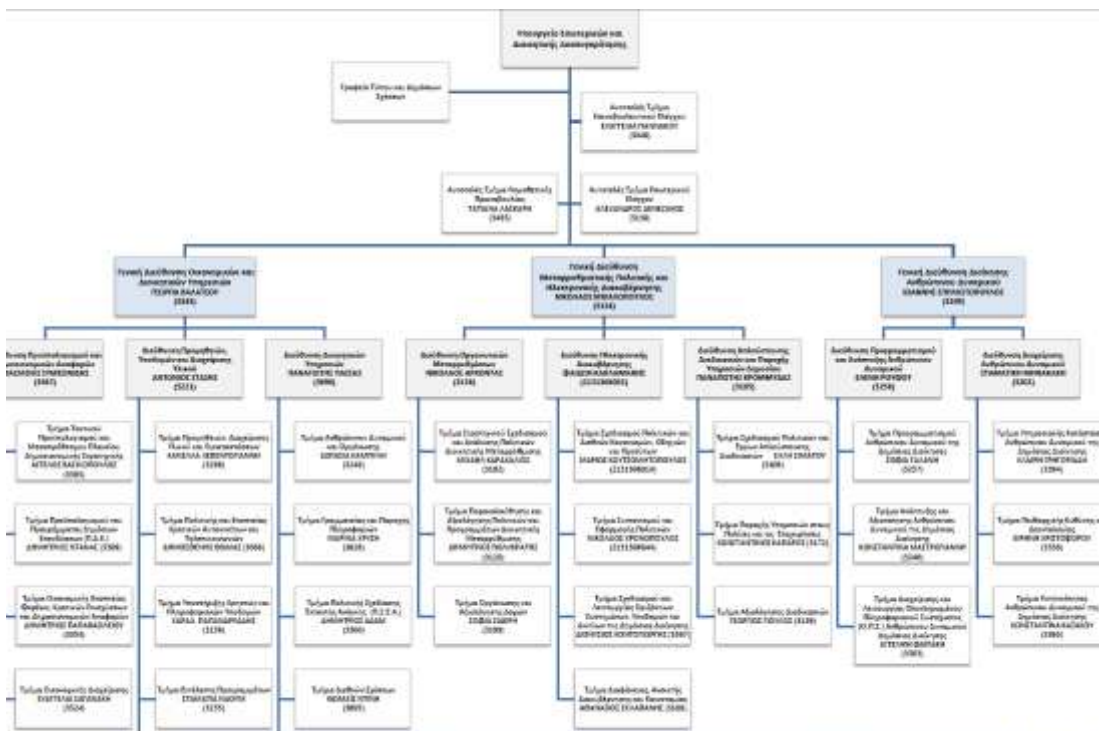
<sup>196</sup> Π.Δ. 24/2015, «Σύσταση και μετονομασία Υπουργείων, μεταφορά της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων. (ΦΕΚ 20/Α' /27.01.2015).



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Σχήμα 1.1

Οργανόγραμμα Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης



Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.

## **Β' ΕΝΟΤΗΤΑ: Πρόσφατες δράσεις του αρμοδίου φορέα για την οργάνωση και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης**

### **1.7 Οργανωτικός σχεδιασμός και αναδιοργάνωση των υπουργείων και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου**

Ο οργανωτικός σχεδιασμός της ελληνικής Δ.Δ. βασίστηκε σε ένα γραφειοκρατικό μοντέλο, με προσδιοριστικούς και παράλληλα περιοριστικούς παράγοντες της, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων της.

Με το Ν. 2503/1997, «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις» και ειδικότερα σύμφωνα με το άρθρο 20, η οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), καθορίζεται από τους Οργανισμούς, οι οποίοι καταρτίζονται με την έκδοση Προεδρικού Διατάγματος (Π.Δ.), μετά από πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών<sup>197</sup>, Οικονομικών και του οικείου Υπουργού. Ο ως άνω νόμος, επεδίωκε, στο πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης και του οργανωτικού σχεδιασμού του κράτους, να επιτύχει την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δ.Δ. και να ενισχύσει τον επιτελικό χαρακτήρα της κεντρικής διοίκησης. Με αυτό το σκεπτικό, επιδιώχθηκε η εισαγωγή εννοιών του Project Management στην ελληνική Δ.Δ., με την καινοτόμο ρύθμιση σύστασης Ομάδων Διοίκησης Έργου. Οι σύσταση των οργανικών μονάδων, χωρίς διάρθρωση, που εξυπηρετούσαν τις υπηρεσιακές ανάγκες του οργανισμού, οριζόταν μετά από απόφαση του οικείου Υπουργού.

Οι οργανισμοί: (α) βάσει των αρμοδιοτήτων τους έχουν μια αποστολή, (β) βάσει του όγκου εργασίας τους, διαρθρώνονται, από γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, τμήματα (αυτοτελή ή μη) και από αυτοτελή γραφεία, (γ) βάσει του αντικειμένου τους στελεχώνονται από προσωπικό το οποίο κατανέμεται ανά κλάδο, κατά ειδικότητα και ανά κατηγορία ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας του, επίσης (δ) περιγράφονται τα προσόντα και τα καθήκοντα των κατεχόντων θέσεις ευθύνης.

Στο πλαίσιο των υποχρεώσεων της χώρας μας, μετά την ψήφιση του Ν. 4024/2011<sup>198</sup> και ειδικότερα του άρθρου 35, όπως αναφερόταν και στην αιτιολογική έκθεση του

<sup>197</sup> Σημερινό Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

<sup>198</sup> Ν. 4024/2011. «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, Ενιαίο Μισθολόγιο – Βαθμολόγιο, Εργασιακή Εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226/27.10.2011).

σχεδίου νόμου για την «Αναδιοργάνωση των υπουργείων και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», ξεκίνησε η διαδικασία αξιολόγησης των δομών της Κεντρικής Διοίκησης (υπουργεία) και συγκροτήθηκαν, βάσει του νόμου:

(α) Συντονιστική επιτροπή αξιολόγησης των δομών στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και

(β) Επιτροπές αξιολόγησης των δομών για κάθε Υπουργείο,

αποτελούμενες από δημοσίους υπαλλήλους, επιθεωρητές – ελεγκτές της Δ.Δ. και στελέχη του Υπουργείου και του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (Γ.Λ.Κ.)<sup>199</sup>.

Σκοπός του σχεδίου νόμου<sup>200</sup>, «ήταν η ορθολογική αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Υπουργείων και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, με βάση σύγχρονες αρχές οργάνωσης, όπως η αρχή της επικουρικότητας, η αρχή της ελάχιστης διάσπασης των αρμοδιοτήτων και της αποφυγής επικαλύψεων, ώστε να υπηρετούν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα το δημόσιο συμφέρον και τους πολίτες»<sup>201</sup> και «έχοντας ως δεδομένο τις χρονικές παθογένειες και δυσλειτουργίες του Κράτους και των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και τις εν γένει αρνητικές δημοσιονομικές εξελίξεις»<sup>202</sup>.

Η εν λόγω αναδιοργάνωση πραγματοποιήθηκε από τις επιτροπές αξιολόγησης των δομών που αναφέρθηκαν ανωτέρω και από νομοπαρασκευαστικές επιτροπές και Γάλλους εμπειρογνώμονες της Task Force<sup>203</sup>. Το υπουργείο έδωσε τις κατευθυντήριες γραμμές στις επιτροπές, προκειμένου να κάνουν την αξιολόγηση των δομών, όπου οι βασικοί στόχοι της μεταρρύθμισης ήταν<sup>204</sup>: (1) Σε κάθε υπηρεσία να γίνει επαναπροσδιορισμός ως προς την αποστολή τους και τις αρμοδιότητες τους. Επίσης, να καταργηθούν εκείνες οι υπηρεσίες, οι οποίες δεν εξυπηρετούσαν τον πολίτη. (2) Ο

<sup>199</sup> Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012). Αλλάζουμε τη Διοίκηση μετά από 4 δεκαετίες, Λιγότερη Γραφειοκρατία, Μικρότερο Κράτος. Η Ζωή μας πιο Εύκολη, Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σ. 2.

<sup>200</sup> Του Υ.Δ.Μ.Η.Δ., το οποίο υπεβλήθη προς ψήφιση στην Εθνική Αντιπροσωπία, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση.

<sup>201</sup> Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου: «Αναδιοργάνωση υπουργείων και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», (2014), σ.1.

<sup>202</sup> ό.π.

<sup>203</sup> Μητσοτάκης, Κ. «Απάντηση Μητσοτάκη για τα νέα οργανογράμματα των υπουργείων», (28.02.2015). <http://www.newsbeast.gr/politiki/arthro/794307/apadisi-mitsotaki-gia-ta-nea-organogrammata-ton-upourgeion> [πρόσβαση 02.09.2015].

<sup>204</sup> Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012), ό.π., σ. 3.

αριθμός των οργανικών μονάδων να ελαχιστοποιηθεί. (3) Επίσης, ελαχιστοποίηση να γίνει και στο χρόνο και στους πόρους που δίνονταν για την εφαρμογή των πολιτικών. (4) Οι οργανωτικές μονάδες να λειτουργήσουν μέσα σε ένα αυστηρό δημοσιονομικό πλαίσιο. (5) Η Δ.Δ. να λειτουργεί με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και (6) τέλος, οι ανθρώπινοι πόροι να διαχειρίζονται καλύτερα.

Οι νέοι οργανισμοί των υπουργείων καταρτίστηκαν με βάση τις εκθέσεις αξιολόγησης, τα περιγράμματα θέσεων και τα σχέδια στελέχωσης τα οποία ενέκρινε το Κ.Μ.Σ. Εν συνέχεια, όλα τα ανωτέρω υποβλήθηκαν στο Υ.Δ.Μ.Η.Δ. που ήταν ο αρμόδιος φορέας για το συντονισμό και την εποπτεία του όλου εγχειρήματος. Η τελική δομή του, έγινε κατόπιν διαβουλεύσεων και συνεργασίας με τα αρμόδια υπουργεία<sup>205</sup>.

Γίνεται<sup>206</sup> επαναπροσδιορισμός των αποστολών των υπουργείων, ώστε να είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών. Διατυπώνονται οι στρατηγικοί στόχοι και οι επιχειρησιακοί σκοποί σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων αντίστοιχα, με σκοπό αφενός την οριοθέτηση της εργασίας τους και αφετέρου για να γνωρίσουν όλα τα διοικητικά επίπεδα τις εν λόγω αρμοδιότητες. Γίνεται εκσυγχρονισμός των αρμοδιοτήτων και εντάσσονται νέες, ώστε να κάνουν την άσκηση του διοικητικού έργου αποτελεσματικότερη.

Μετά από τέσσερις δεκαετίες, για πρώτη φορά γίνεται εκσυγχρονισμός της κεντρικής διοίκησης. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 1976 δεν είχε αλλάξει το οργανόγραμμα του Υπουργείου Παιδείας. Οι Ο.Τ.Α. και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας, πολλές φορές έκαναν μεταρρυθμίσεις, όπως ο «Καποδίστριας» και ο «Καλλικράτης», συγχωνεύσεις και καταργήσεις Ν.Π.Δ.Δ. – Ν.Π.Ι.Δ., σε αντίθεση με την κεντρική διοίκηση που έγινε για πρώτη φορά, συνολικά το 2014. Στην κεντρική διοίκηση γίνεται τυποποίηση και ενδυνάμωση στις διοικητικές της λειτουργίες όπως:

- Σε όλα τα υπουργεία εκσυγχρονίζονται και ενοποιούνται οι Γενικές Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού με τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, με αποτέλεσμα η διαχείριση του προσωπικού να γίνεται καλύτερα.
- Στη Δ.Δ. θεσμοθετούνται Τμήματα Νομοθετικής Πρωτοβουλίας που φροντίζουν για την καλύτερη ποιότητα του νομοθετικού έργου, προκειμένου να γίνεται

---

<sup>205</sup> Γραφείο Τύπου Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Δελτίο Τύπου (29.10.2014), σσ. 1-2.

<sup>206</sup> Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012), ό.π., σ. 4.

σωστή εφαρμογή σε όλη Γενική Κυβέρνηση όλων των δημοσιονομικών διατάξεων – γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό – γίνεται νομοθέτηση και ενοποίηση των Γενικών Διευθύνσεων των Οικονομικών Υπηρεσιών, έργο των οποίων είναι η δημοσιονομική διαχείριση.

- Για τον εσωτερικό έλεγχο, θεσμοθετούνται Τμήματα Εσωτερικό Ελέγχου.
- Θεσμοθετούνται οι Αποκεντρωμένες Μονάδες Κρατικών Ενισχύσεων, οι οποίες εποπτεύουν και ελέγχουν τις κρατικές ενισχύσεις.
- Το Υ.Δ.Μ.Η.Δ., προκειμένου να μειωθεί η γραφειοκρατία και η καθυστέρηση, εξέδωσε οδηγία, σύμφωνα με την οποία η διαδικασία των υπογραφών να απλουστευθεί για να γίνεται καλύτερη εφαρμογή των Π.Δ/των.

### **1.8 Ο νέος χάρτης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και τα κυριότερα οφέλη του<sup>207</sup>**

Στη Δ.Δ., για πρώτη φορά, συντάσσονται για όλους τους Πρ/νους περιγραφές – περιγράμματα των θέσεων ευθύνης (job descriptions). Οι κλάδοι όλων των υπουργείων εκσυγχρονίζονται και ομαδοποιούνται, ώστε να υπάρχει καλύτερη τυποποίηση και να γίνεται η αποτελεσματικότερη σύνδεση τους με τα ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος, προκειμένου να καταλάβει θέση ευθύνης. Ο νόμος δίνει τη δυνατότητα – πράγμα το οποίο υποστηρίζουν και τα Π.Δ. – για θέσεις ευθύνης Γενικών Δ/ντών και Διευθυντή, να θέτουν υποψηφιότητα υπάλληλοι που έχουν τα κατάλληλα προσόντα και από άλλα υπουργεία Γίνονται πλέον παρελθόν τα υπουργεία «σιλό» και μάλιστα με το Ν. 4369/2016<sup>208</sup> (βλ. αναλυτικά Β΄ Μέρος, Κεφαλαίου 3: Παρακίνηση), η διαδικασία επιλογής θα γίνεται από το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης.

Επίσης, βελτιώνεται ο προγραμματισμός προσλήψεων βάσει των ουσιαστικών αναγκών των υπουργείων, καθώς στα Π.Δ. τίθεται ένα ανώτατο όριο στελέχωσης το οποίο οι υπηρεσίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όταν προγραμματίζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Στη σύνοψη των συμπερασμάτων της αιτιολογικής έκθεσης Προεδρικών Διαταγμάτων

<sup>207</sup> Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου: «Αναδιοργάνωση υπουργείων και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», (2014), σσ. 4-5.

<sup>208</sup> Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αναφέρονται<sup>209</sup> ότι η μεταρρύθμιση, σκοπό είχε να αντιμετωπισθούν οι χρόνιες παθογένειες του διοικητικού συστήματος στη Δ.Δ. Η δημοσιονομική προσαρμογή στόχευε σε μια Δ.Δ. ικανή, η οποία θα στελεχώνεται με τρόπο αξιοκρατικό και ορθολογικό και σε ένα κράτος λιτό. Σχεδιάστηκε και υλοποιείται μια στρατηγική, προκειμένου να γίνει αναδιοργάνωση της Δ.Δ., η οποία αφενός θα επιδιώκει την ενίσχυση των λειτουργιών της Διοίκησης και αφετέρου θα αποτελεί τη βάση για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. Εκτιμήθηκε ότι για να πραγματοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι είναι απαραίτητο να γίνει η αναδιοργάνωση, η οποία θα βασίζεται σε εκθέσεις αξιολόγησης των δομών της Δ.Δ. Με τα Π.Δ., αποτυπώνεται ο νέος χάρτης της ελληνικής Δ.Δ., καθορίζεται και το περιεχόμενο των οργανισμών των δημοσίων υπηρεσιών. Το σημαντικότερο είναι ότι η νομική αποτύπωση και κατοχύρωση μιας καινούριας μεθοδολογίας για τον τρόπο που θα οργανώνεται η Δ.Δ.

Από τα συμπεράσματα της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης, δημιουργούνται οι νέοι οργανισμοί, οι οποίοι βασίζονται σε οικονομοτεχνικές μελέτες, όπου εκεί αναλύονται και παρουσιάζονται τα αδύνατα σημεία και η ανάγκη πλέον για αλλαγή. Τα πάντα πλέον δεν γίνονται αυθαίρετα και χωρίς αιτιολόγηση, απλά, πάντα σε συνάρτηση με τη βασική τους αποστολή, τους στόχους και τις μεταρρυθμιστικές ρυθμίσεις.

Στις κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων, με τη δημιουργία υποστηρικτικών μονάδων διοικητικών υπηρεσιών πληροφορικής και οικονομικών σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης, επιδιώκεται να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ο καλύτερος έλεγχος στις δαπάνες και αρκετά άλλα οφέλη, όπως:

- Οι πολιτικές που θα εφαρμόζονται θα έχουν καλύτερο συντονισμό.
- Θα υπάρξει ενίσχυση της λογοδοσίας.
- Η διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων θα απλουστευθεί.
- Το διοικητικό έργο θα επισπεύδεται.
- Η διοίκηση των δομών θα είναι πιο αποτελεσματική, καθώς και η αξιοποίηση του προσωπικού.
- Θα εξοικονομηθούν πόροι από τη μείωση που θα γίνει στις υπηρεσιακές μονάδες, τόσο στα διοικητικά ιεραρχικά επίπεδα, όσο και στις αντίστοιχες θέσεις ευθύνης. Αυτό

<sup>209</sup> Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012). Αλλάζουμε τη Διοίκηση μετά από 4 δεκαετίες, Λιγότερη Γραφειοκρατία, Μικρότερο Κράτος. Η Ζωή μας πιο Εύκολη, Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σ. 11.

θα επιτευχθεί με τη μείωση που θα γίνει στα καταβαλλόμενα επιδόματα για τις θέσεις ευθύνης, καθώς και από τη μείωση των λειτουργικών εξόδων.

- Επίσης, ο σχεδιασμός των διοικητικών δομών θα είναι λιτός και τέλος θα γίνει διαμόρφωση μιας συνεκτικής και οργανωτικής πυραμίδας, ώστε με τον τρόπο αυτό να επιτευχθεί ο καλύτερος συντονισμός, έλεγχος και συγκεκριμενοποίηση των στόχων.

Στην αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου για την «Αναδιοργάνωση των υπουργείων και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», αναφέρεται ότι η αναδιοργάνωση ήταν επιβεβλημένη, καθώς πολλά υπουργεία, λειτουργούσαν με τους ίδιους κατά βάση οργανισμούς από τη δεκαετία του 80' και κάποια με ακόμα παλαιότερους. Ενδεικτικά στον ακόλουθο πίνακα, αναφέρονται τα Υπουργεία και τα Προεδρικά Διατάγματα (Π.Δ.) των οργανικών διατάξεων που τα αφορούσαν.

Πίνακας 1.1

Ενδεικτική αναφορά Προεδρικών Διαταγμάτων οργανικών διατάξεων Υπουργείων

<u>Προεδρικό Διάταγμα</u>	<u>Υπουργείο</u>
<u>Π.Δ. 147/1976:</u>	<u>Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.</u>
<u>Π.Δ. 320/1988:</u>	<u>Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.</u>
<u>Π.Δ. 49/1988:</u>	<u>Υπουργείο Εσωτερικών.</u>
<u>Π.Δ. 51/1988:</u>	<u>Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής.</u>
<u>Π.Δ. 368/1989:</u>	<u>Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης.</u>

#### *Ίδια επεξεργασία*

Για πρώτη φορά<sup>210</sup> μετά από 40 σχεδόν χρόνια, υλοποιήθηκε συντονισμένα μια πολιτική αναδιοργάνωσης της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης (16 υπουργεία) με αποτέλεσμα τον εξορθολογισμό και την επικαιροποίηση των αρμοδιοτήτων τους, τον εκσυγχρονισμό των διατάξεων που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση του επαγγελματισμού στη δημόσια διοίκηση (επικαιροποιημένα σχέδια στελέχωσης και προσόντα διορισμού, περιγράμματα θέσεων ευθύνης προϊσταμένων κ.λπ.) καθώς και την εξοικονόμηση δημοσίων πόρων, μέσα από τη

<sup>210</sup> Μητσοτάκης, Κ. «Απάντηση Μητσοτάκη για τα νέα οργανογράμματα των υπουργείων», (28.02.2015), ό.π.

μείωση κατά 40% των θέσεων ευθύνης.

Για την υλοποίηση στα υπουργεία των οργανισμών – η οποία γίνεται με την έκδοση των Π.Δ. – ακολουθείται μια διαδικασία διοικητικού και συνταγματικού ελέγχου, η οποία είναι χρονοβόρα, τόσο από την ίδια τη διοίκηση, όσο και για το ΣτΕ. Οι υφιστάμενοι οργανισμοί των Υπουργείων κατατέθηκαν στο ΣτΕ στις 11 Απριλίου 2014, δημοσιεύτηκαν στις 28 και 29 Αυγούστου 2014 και τέθηκαν σε εφαρμογή δύο (2) μήνες μετά<sup>211</sup>.

Το 2014, ο τότε υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης<sup>212</sup>, δήλωσε ότι «από σήμερα τίθενται σε ισχύ τα νέα οργανογράμματα όλων των υπουργείων, αποτέλεσμα μιας συστηματικής δουλειάς αξιολόγησης όλων των δομών που κράτησε πάνω από δύο χρόνια. Τα νέα οργανογράμματα έχουν πιο λιτές, πιο συνεκτικές δομές, καλύτερα καθορισμένους ρόλους και συνδράμουν και αυτά στο να δημιουργήσουμε ένα Κράτος λιγότερο γραφειοκρατικό, στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία εξοικονομούνται 11.000.000 ευρώ και τίθενται οι βάσεις για να μπορέσει επιτέλους η Δημόσια Διοίκηση να προσαρμοστεί στις ανάγκες του 21ου αιώνα»<sup>213</sup>.

Σε συνέχεια των αλλαγών που επήλθαν στα Υπουργεία από τα νέα Π.Δ. στις 29 Οκτωβρίου του 2014, το ύψος της εξοικονόμησης από το δημοσιονομικό κόστος, ανήλθε σε -10.849.200 €, από τις μειώσεις των Γενικών Διευθύνσεων από 115 σε 93, των Διευθύνσεων από 1.644 σε 994 και από τα Τμήματα από 5.763 σε 3.324. Σύμφωνα με τον υπουργό του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.<sup>214</sup>, «ο εξορθολογισμός των δομών και η μείωση των θέσεων ευθύνης, απαιτούσε τη σύγκρουση με συντεχνιακά συμφέροντα σε όλα τα Υπουργεία, όπως αποδεικνύεται από τις αντιδράσεις πολλών συνδικαλιστικών οργανώσεων του Δημοσίου»<sup>215</sup>.

<sup>211</sup> Μητσοτάκης, Κ. «Απάντηση Μητσοτάκη για τα νέα οργανογράμματα των υπουργείων», (28.02.2015), ό.π.

<sup>212</sup> Κυριάκος Μητσοτάκης.

<sup>213</sup> Μητσοτάκης, Κ. Εφημερίδα *Τα Νέα*. «Σε ισχύ τα νέα οργανογράμματα στα υπουργεία», (29.10.2014). <http://www.tanea.gr/news/greece/article/5174318/se-isxy-apo-shmera-ta-nea-organogrammata-sta-ypourgeia/> [πρόσβαση 30.10.2014] .

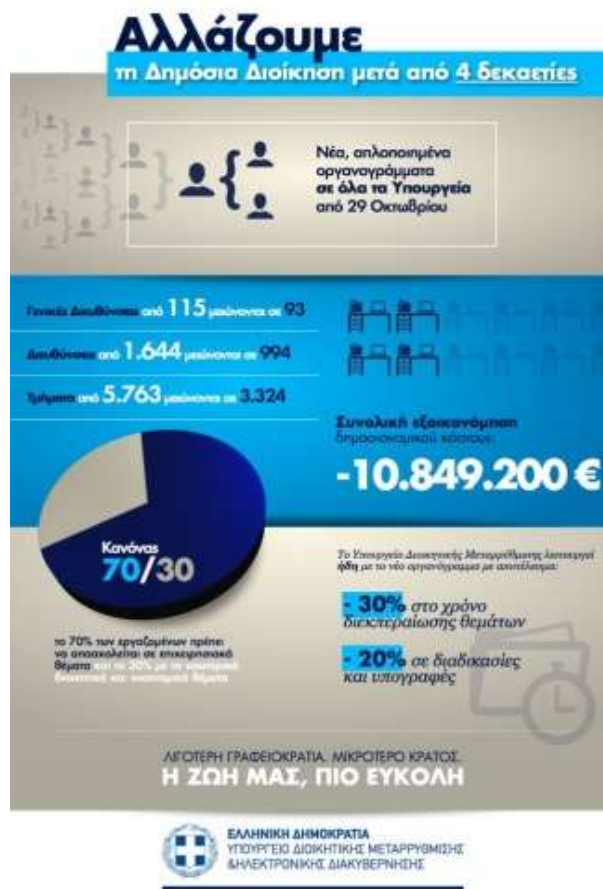
<sup>214</sup> Κυριάκος Μητσοτάκης

<sup>215</sup> Μητσοτάκης, Κ. «Απάντηση Μητσοτάκη για τα νέα οργανογράμματα των υπουργείων», (28.02.2015), ό.π.



Εικόνα 1.1

Αλλάζουμε τη Δημόσια Διοίκηση μετά από 4 δεκαετίες



Πηγή: Η.Δ.Μ.Η.Δ.

### 1.9 Κατάρτιση μητρώου υπηρεσιών και φορέων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (2015)

Το 2015, δημοσιεύθηκε το επικαιροποιημένο «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης» για το έτος 2015, από το Τμήμα Οργάνωση και Αξιολόγησης Δομών, της Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όπως αυτό προέκυψε μετά τις ελληνικές βουλευτικές εκλογές του Ιανουαρίου του 2015, όπου συγχωνεύτηκε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Σκοπός της κατάρτισής του, σύμφωνα με την με Α.Π. ΔΟΑ/Φ.10/οικ. 12225/24.04.2015 εγκυκλίου, ήταν η «αξιόπιστη καταγραφή των δημοσίων υπηρεσιών

και φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι συγκροτούν την έννοια του δημόσιου τομέα, όπως ο τομέας αυτός οριοθετείται στις ρυθμίσεις του Ν. 1892/1990 (άρθρο 51 παρ. 1 – ΦΕΚ Α' 101) και του Ν. 1943/1991 (άρθρο 4 παρ. 6 – ΦΕΚ Α' 50), όπως αντικαταστάθηκαν με το άρθρο 18 παρ. 9 του ν. 2198/1994 (ΦΕΚ Α' 43) και το άρθρο 3 παρ. 6 του ν. 3229/2004 (ΦΕΚ Α' 38)<sup>216</sup>, οι οποίες προσδιορίζουν, σύμφωνα με το οργανικό κριτήριο, τις κατηγορίες δημοσίων φορέων της ελληνικής Δ.Δ, που συγκροτούν το δημόσιο τομέα<sup>217,218</sup>.

<sup>216</sup> Εγκύκλιος, Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, Τμήματος Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών με Α.Π. ΔΟΑ/Φ.10/οικ.12225/24.04.2015 (2015). Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σ. 1.

<sup>217</sup> Απόσπασμα από «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης»: Σημειώνεται ότι ο δημόσιος τομέας οριοθετήθηκε αρχικά με την παρ. 6 του άρθρου 1 του Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ Α' 65) και με τις ρυθμίσεις του Ν. 1892/1990, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, επαναοριοθετήθηκε, με σκοπό τον περιορισμό του. Οι ρυθμίσεις της παρ. 1 του άρθρου 6 του Ν. 1256/1982, όπως έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν είναι οι ακόλουθες: «Η αληθινή έννοια της παρ. 1 του άρθρου 8 του νόμου 1232/1982 για την “επιχειρησιακή, επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις” είναι ότι στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει, ήτοι: α) οι Κρατικές ή Δημόσιες Υπηρεσίες, όπως εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, β) οι Κρατικοί ή Δημόσιοι Οργανισμοί, σαν κρατικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, γ) οι Κρατικές ή Δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις όπως η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, η Ελληνική Ραδιοφωνία – Τηλεόραση κ.λπ., δ) τα Κοινοφελή Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται απ' αυτό, ε) οι Τραπεζιτικές και άλλες ανώνυμες εταιρείες στις οποίες είτε τα κατά τις προηγούμενες περιπτώσεις νομικά πρόσωπα έχουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου είτε έχουν κρατικό προνόμιο ή κρατική επιχορήγηση, όπως η Τράπεζα Ελλάδος, η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα, η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως κ.ά., στ) τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, όπως ο Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος, ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός κ.α. που χρηματοδοτούνται από οποιονδήποτε των προαναφερόμενων νομικών προσώπων, ζ) οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρείες των πιο πάνω νομικών προσώπων των εδαφίων α' - στ' αυτής της παραγράφου που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα απ' αυτά».

<sup>218</sup> Απόσπασμα από «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης»: Πρέπει να σημειωθεί ότι με ειδικότερους νόμους και ανάλογα με τους σκοπούς του καθενός ορίζεται διαφορετικά η έννοια του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα: α) Με το άρθρο 1 του Ν. 3812/2009 «Αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 234) ορίζονται οι φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται στο σύστημα προσλήψεων του ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού...» (Α' 28). Ειδικότερα το άρθρο 1 του Ν. 3812/2009 ορίζει: «Οι διατάξεις των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου 14 του Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28 Α'), όπως ισχύουν αντικαθίστανται ως ακολούθως: “Στις διατάξεις των κεφαλαίων Α', Β' και Γ' (εννοείται του Ν. 2190/1994), όπως ισχύουν υπάγονται όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα, όπως αυτός οριοθετείται με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 6 του Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65 Α') και τις μεταγενέστερες συμπληρώσεις του, πριν από την τροποποίησή του με το άρθρο 51 του Ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101 Α'). Στον κατά τα πιο πάνω δημόσιο τομέα και για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος και μόνο υπάγονται επίσης: α) Η Προεδρία της Δημοκρατίας... β).....γ).....” β) Επίσης με το νόμο 3871/2010 (ΦΕΚ Α' 141) ορίζεται ότι: «Για τους σκοπούς του παρόντος νόμου, οι κατωτέρω όροι έχουν την ακόλουθη έννοια: 1. Δημόσιος τομέας: περιλαμβάνει την Γενική Κυβέρνηση και τις δημόσιες επιχειρήσεις κατά την έννοια των παραγράφων 1, 2 και 3, καθώς και τους δημοσίους οργανισμούς κατά την έννοια της παραγράφου 6 του άρθρου 1 του ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α). 2. Γενική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει την Κεντρική Κυβέρνηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πρώτου και δεύτερου βαθμού (ΟΤΑ) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), σύμφωνα με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΟΛ). 3. Κεντρική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά

Το «Μητρώο» ενώ βασίζεται στο άρθ. 51 παρ. 1 του Ν. 1892/1990, που οριοθετεί το δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβάνονται σε αυτό, σχεδόν όλοι οι φορείς, με προσδιορισμό της νομικής τους μορφής και ανά εποπτεύον υπουργείο, διακρίνοντάς τους σε υπαγόμενους και μη υπαγόμενους στο δημόσιο τομέα, που συνεπάγεται και διαφορετική, κάθε φορά, σχέση εξάρτησής τους από το κράτος, οι οποίοι όμως σχετίζονται με την έννοια του δημόσιου τομέα ανεξαρτήτως του νόμου που το ορίζει, προσπαθώντας να αποτελέσει ένα χρήσιμο και ασφαλές εργαλείο, δεδομένων των εκτενών αλλαγών των οργανωτικών δομών των Υπουργείων, όπως αυτές προέκυψαν μετά την έκδοση του Π.Δ. 24/2015 (ΦΕΚ 20 Α΄) περί σύστασης και μετονομασίας των Υπουργείων, σε συνέχεια των βουλευτικών εκλογών του Ιανουαρίου. Στην ίδια εγκύκλιο αναφέρεται ότι οι αρμόδιες οργανικές μονάδες που έχουν επιφορτιστεί με το συντονιστικό ρόλο της συλλογής των απαραίτητων στοιχείων του «Μητρώου», θα πρέπει να προβαίνουν σε έγγραφη ενημέρωση των αρμοδίων για το Μητρώο σε περίπτωση που απαιτείται επικαιροποίησή του.

Ειδικότερα, το «Μητρώο», κατανέμεται σε τρεις ενότητες και περιλαμβάνει<sup>219</sup>:

«Α. Όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα:

1. Τις κάθε είδους Δημόσιες Υπηρεσίες και Αρχές, που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό<sup>220</sup>.
2. Τα κάθε είδους νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)<sup>221</sup>.

πρόσωπα δημοσίου δικαίου, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ελέγχονται και χρηματοδοτούνται κυρίως από την Κεντρική Διοίκηση, εκτός ΟΤΑ και ΟΚΑ. 4. Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος: περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές. 5. Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης: περιλαμβάνουν τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης και τα νοσοκομεία που είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. 6. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης: περιλαμβάνουν τους Δήμους και τις Περιφέρειες.» 7. Κρατικός Προϋπολογισμός: είναι ο προϋπολογισμός της Κεντρικής Διοίκησης».

<sup>219</sup> Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, Τμήματος Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών. Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης (2015). Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σ. 1.

<sup>220</sup> Απόσπασμα από «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης»: (α) Ανεξάρτητες (αυτοτελείς) Υπηρεσίες της πολιτειακής ηγεσίας του Κράτους, (β) Δημόσιες Αρχές της νομοθετικής λειτουργίας του Κράτους, (γ) Δημόσιες Αρχές της δικαστικής λειτουργίας του Κράτους, (δ) Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, (ε) Υπουργεία, με τις Γενικές Γραμματείες, τις Ειδικές Γραμματείες και τους Διοικητικούς Τομείς, τις Περιφερειακές Υπηρεσίες, τις Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, τις Υπηρεσίες Εξωτερικού και τις Αυτοτελείς Δημόσιες Υπηρεσίες τους, (στ) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του Κράτους).

<sup>221</sup> Απόσπασμα από «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης»: α) Ν.Π.Δ.Δ. της καθ' ύλην αυτοδιοίκησης (κατά εποπτεύον υπουργείο), (β) Ν.Π.Δ.Δ. της κατά τόπον αυτοδιοίκησης Δήμοι (Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού) και Περιφέρειες (Ο.Τ.Α. β΄ βαθμού) (γενική, κατά κατηγορίες και τύπους

3. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) *δημόσιου χαρακτήρα* που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς.

4. Τις ανώνυμες εταιρείες του Δημοσίου, τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Δ.Ε.Κ.Ο.), καθώς και τις θυγατρικές εταιρείες όλων των ανωτέρω φορέων, εκτός των επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α., όπως, επίσης, τις ανώνυμες τραπεζικές εταιρείες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου.

Β. Τους δημόσιους φορείς που δεν υπάγονται στο δημόσιο τομέα<sup>222</sup>:

1. Τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, που εξαιρέθηκαν από το δημόσιο τομέα, με νομοθετική ρύθμιση, ή όσα, από τη σύστασή τους, δεν υπήχθησαν σε αυτόν.

2. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου *δημόσιου χαρακτήρα και σκοπού*, που «εξήλθαν» από το δημόσιο τομέα, με νομοθετική ρύθμιση, ή όσα ρητά εξαιρέθηκαν, κατά τη σύστασή τους, από αυτόν.

3. Τις ανώνυμες εταιρείες του Δημοσίου που εξυπαρχής δεν υπήχθησαν στο δημόσιο τομέα, καθώς και τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο.), που «εξήλθαν» από το δημόσιο τομέα, αν και οι δημόσιες αρχές ασκούν σε αυτές, άμεσα ή έμμεσα, καθοριστική επιρροή.

4. Τις ανώνυμες εταιρείες παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής αγαθών γενικότερου οικονομικού συμφέροντος, οι οποίες εξήλθαν από τον έλεγχο του Δημοσίου ή ουδέποτε υπήχθησαν σε αυτόν και δεν αποτελούν δημόσιες επιχειρήσεις.

5. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου *μη δημοσίου χαρακτήρα αλλά κοινωφελούς σκοπού*, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου *διεθνούς χαρακτήρα* (ελληνικοί φορείς διεθνούς χαρακτήρα), τα οποία ασκούν έργο γενικότερης σημασίας και για τα οποία εκδηλώνεται η άσκηση του δικαιώματος εποπτείας του κράτους».

---

νομικών προσώπων, περιγραφή).

<sup>222</sup> Απόσπασμα από «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης»: Σημειώνεται ότι από την 31-12-2005, ημερομηνία έναρξης της ισχύος των διατάξεων (ειδικά άρθρο 1 παρ. 5 και άρθρο 15) του Ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α'), ευρίσκονται εκτός του δημόσιου τομέα οι ακόλουθες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί: (α) Οι εισηγμένες σε χρηματιστήριο ανώνυμες εταιρείες, εφόσον το Δημόσιο ή άλλα νομικά πρόσωπα του δημόσιου τομέα συμμετέχουν στο μετοχικό τους κεφάλαιο, με οποιοδήποτε ποσοστό συμμετοχής. (β) Οι συνδεδεμένες, με τις εισηγμένες σε χρηματιστήριο επιχειρήσεις, ανώνυμες εταιρείες. (γ) Οι ανώνυμες εταιρείες, για τις οποίες έχει εκδοθεί απόφαση έναρξης διαδικασιών αποκρατικοποίησης.

### 1.10 Μητρώο ανθρώπινου δυναμικού ελληνικού δημοσίου<sup>223</sup>

Δεδομένου ότι η ελληνική κυβέρνηση δεν είναι σε θέση να απαντήσει, στα ερωτήματα των ευρωπαϊών εταίρων που αφορούσαν στο πλήθος των δημοσίων υπαλλήλων και το κόστος μισθοδοσίας τους, η Τρόικα, ζήτησε την καταγραφή τους (βλ. κεφάλαιο 2, ενότητα ιστορικά γεγονότα 1974 – σήμερα). Οι δράσεις που ακολούθησαν περιγράφονται ακολούθως.

Όσον αφορά στην απογραφή και τη δημιουργία ηλεκτρονικού μητρώου ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου, δυνάμει του Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/Α/2014), ορίστηκαν οι ακολούθως αναφερόμενες αρμόδιες μονάδες: (α) Το Τμήμα Σχεδιασμού και Λειτουργίας Οριζόντιων Συστημάτων, Υποδομών και Δικτύων της Δημόσιας Διοίκησης, της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης<sup>224</sup> και (β) το Τμήμα Διαχείρισης και Λειτουργίας Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης, της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού<sup>225</sup>, του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου.

Στόχος της κυβέρνησης ήταν αφενός να έχει σαφή εικόνα του αριθμού των υπαλλήλων και αφετέρου το αντικείμενο του έργου των δημοσίων και δημοτικών επιχειρήσεων και νομικών προσώπων, παντός είδους, που επιχορηγούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Τα ανωτέρω αποτελούσαν βασική προϋπόθεση για το σχέδιο της κινητικότητας των υπαλλήλων καθώς και για τις συγχωνεύσεις και καταργήσεις των φορέων στις οποίες και προέβη. Ο επόμενος στόχος ήταν και τα ΝΠΙΔ<sup>226</sup>, μετά την απογραφή τους στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου και να ενταχθούν και εκείνοι στο σύστημα πληρωμών της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής.

<sup>223</sup> Νέα ιστοσελίδα Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή), <https://apografi.gov.gr/>, Δημοσιεύτηκε στις 01 Απριλίου 2015.

<sup>224</sup> Με αρμοδιότητα της ανάπτυξης, της διαχείρισης και της εκμετάλλευσης του συστήματος και των υποδομών του Μητρώου.

<sup>225</sup> Με αρμοδιότητα της παροχής κατευθυντήριων οδηγιών στους χρήστες και την αξιοποίηση των στοιχείων του συστήματος για την υποστήριξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

<sup>226</sup> Αφορά στα Ν.Π.Ι.Δ. που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικώς από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους.

Η ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή), πλέον αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο πληροφόρησης τόσο για τους πολίτες και για τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού και σήμερα αναμένεται η υποστήριξη και των νέων εφαρμογών που αναφέρθηκαν ανωτέρω και είναι στο στάδιο της υλοποίησης, ώστε να τεθούν σε παραγωγική λειτουργία. Οι νέες λειτουργικότητες αφορούν στη βελτίωση της αποτύπωσης των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού, της πρόσβασης των υπαλλήλων που ανήκουν οργανικά σε άλλο φορέας, στην εξαγωγή στατιστικών στοιχείων και στον ανασχεδιασμό και την ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών έγκρισης των προσλήψεων. Κατά την αρχική καταγραφή που έγινε το 2010, οι δημόσιοι υπολογίστηκε ότι ανέρχονταν περίπου στις 730.000 και σήμερα σύμφωνα με το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ανέρχονται σε 567.000<sup>227</sup>

### 1.11 Ενιαίο σύστημα διαχείρισης προσωπικού (HRMS)<sup>228</sup>

Στο κείμενο της εθνικής στρατηγικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, διατυπώνεται η στρατηγική της ελληνικής κυβέρνησης για ενιαία διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, με σκοπό την αποδοτική αξιοποίησή του. Στόχοι της είναι:

- 1) Το ενοποιημένο περιβάλλον διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- 2) Η εφαρμογή ενιαίας και διαφανούς πολιτικής διαχείρισής του.
- 3) Η υιοθέτηση αξιοκρατικών μοντέλων κρίσης (προαγωγής κ.λπ.), καθώς και επιβράβευσής του.
- 4) Η ενεργοποίηση της δια βίου μάθησης.

Μέχρι και το 2012, η τότε υφιστάμενη κατάσταση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. ανά υπουργείο ή φορέα γινόταν μέσω μηχανογραφικού ή και χειρόγραφου συστήματος, γεγονός που οδηγούσε στην κατά περίπτωση και αποσπασματική διαχείρισή του, καθώς τα πολλαπλά και ασύνδετα πληροφοριακά συστήματα, η διαφοροποίηση του τρόπου τήρησης και καταγραφής των οργανογραμμάτων, δυσκόλευαν εξαιρετικά το διοικητικό έλεγχο, σε επιτελικό επίπεδο και παράλληλα δεν μπορούσε να διαπιστωθεί αν υποστήριζαν τις νέες νομοθετικές

<sup>227</sup> Δικτυακός τόπος Απογραφή – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Στατιστικά Ιανουαρίου 2016, [http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2016/Flows\\_January\\_2016.htm](http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2016/Flows_January_2016.htm) [πρόσβαση 29.02.2016]

<sup>228</sup> Υ.Δ.Μ.Η.Δ. Επιτροπή Πληροφορικής & Επικοινωνίας (Φεβρουάριος 2012). Εθνική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τις ΤΠΕ, έκδοση 1<sup>η</sup>.

παρεμβάσεις στις εργασιακές δομές .

Σχήμα 1.2  
Παρούσα κατάσταση HRMS

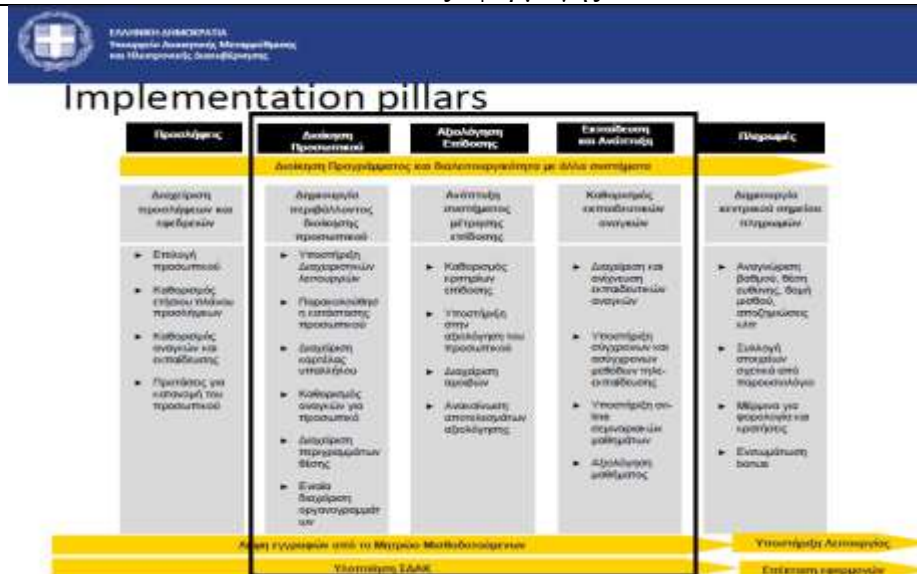


Πηγή: Υ.Δ.Μ.Η.Δ.

**Η προϋπάρχουσα (2012) κατάσταση διαχείρισης προσωπικού (Human Resource Management Systems – HRMS)**<sup>229</sup>

Το έργο σχεδιάστηκε για να ακολουθεί την πορεία και την ιστορία του εργαζόμενου από τη στιγμή που εκδήλωσε ενδιαφέρον σε ένα διαγωνισμό του Α.Σ.Ε.Π. μέχρι και τη συνταξιοδότησή του. Οι λειτουργίες του θα αφορούσαν: (α) στην επιλογή προσωπικού, (β) στη διαχείρισή του, (γ) στην αξιολόγησή του, (δ) στη δια βίου εκπαίδευσή του και (ε) τον ορισμό της μισθοδοσίας του.

Σχήμα 1.3  
Πυλώνες εφαρμογής



Πηγή: Η.Δ.Μ.Η.Δ.

<sup>229</sup> Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔΕ / hrms δημοσιο), [www.infocom.gr/wp-content/uploads/strathgikh\\_hd/hrms\\_strategy.pdf](http://www.infocom.gr/wp-content/uploads/strathgikh_hd/hrms_strategy.pdf) [πρόσβαση 26.02.2016].

Το αρμόδιο Υ.Δ.Μ.Η.Δ. για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, με στόχο τη δημιουργία ενός πλαισίου λειτουργίας του επιτελικού κράτους και καθορισμού των νέων δομών λειτουργίας του προέβη στην απαιτούμενη διαστασιολόγηση των διαθέσιμων τεχνολογικών υποδομών, στη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών για την υποστήριξη του συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ή καλύτερα του ανθρώπινου κεφαλαίου της.

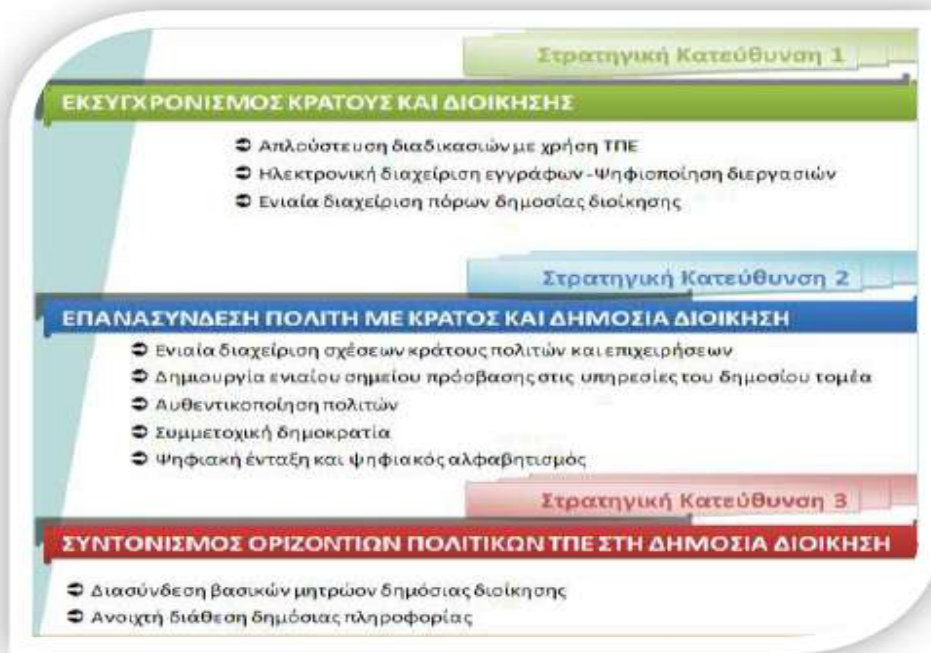
Οι πυλώνες της στρατηγικής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι στρατηγικοί στόχοι παρουσιάζονται στις ακόλουθες διαφάνειες<sup>230</sup>:

Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014 – 2020. 3 στρατηγικές κατευθύνσεις – 10 στόχοι<sup>231</sup>

<sup>230</sup> Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔΕ / hrms δημοσιο), [www.infocom.gr/wp-content/uploads/strathgikh\\_hd/hrms\\_strategy.pdf](http://www.infocom.gr/wp-content/uploads/strathgikh_hd/hrms_strategy.pdf) [πρόσβαση 26.02.2016].

<sup>231</sup> Υ.Δ.Μ.Η.Δ. Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014 – 2020, σ.9.







## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Ανασκόπηση της εξέλιξης της σύνθεσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ανά ιστορικές περιόδους και πρόσφατες δράσεις

**Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Ιστορική ανασκόπηση της εξέλιξης της σύνθεσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ανά ιστορικές περιόδους**

#### 2.1 Εισαγωγή στην εξέλιξη της σύνθεσης της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τον ελληνικό δημόσιο τομέα, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιρροής του καθορισμού της πορείας της αποτελεσματικής ή αναποτελεσματικής, της επιτυχούς ή ανεπιτυχούς λειτουργίας της Δ.Δ. Πληθώρα μεταρρυθμιστικών δράσεων εκσυγχρονισμού της ελληνικής Δ.Δ. επικεντρώνονται, μεταξύ άλλων, στη δημιουργία ενός αντικειμενικού πλαισίου στελέχωσης και διαχείρισης της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας, βάσει των πραγματικών της αναγκών και μέσω ενός αξιοκρατικού, αξιόπιστου, αντικειμενικού και αδιάβλητου πλαισίου προσλήψεων, με στόχο την προσέλκυση του ικανότερου και καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού, εγκαταλείποντας την ευνοιοκρατική λογική και συνεκτιμώντας παράλληλα τις υφιστάμενες κάθε φορά δημοσιονομικές συνθήκες.

Όπως αναφέρεται στην έκθεση του Γεωργίου Ν. Μαραγκόπουλου<sup>232</sup>, *«η επιτυχία οιοδήποτε υγιούς προγράμματος διοικητικής μεταρρυθμίσεως εξαρτάται, κατά μέγα μέρος, από την ύπαρξη ενός ορθού συστήματος επιλογής και εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Διότι η διοικητική μεταρρύθμιση είναι κυρίως «πρόβλημα προσώπων»... Η στάθμη της δημόσιας υπηρεσίας είναι ανάλογος προς την αξίαν των οργάνων της.... Διότι η διοικητική μεταρρύθμιση δεν θα γίνη πραγματικότης παρά μόνον εφ' όσον ένα νέον πνεύμα διεισδύση εις τας δημοσίας υπηρεσίας δια των νέων γενεών υπαλλήλων, οι οποίοι θα έχουν διέλθη επιτυχώς από αυστηράν επιλογήν βάσει τριπλού κριτηρίου· της νοημοσύνης, της επαγγελματικής μορφώσεως και του χαρακτήρος».*

Κάθε προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δ.Δ. είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το ανθρώπινο κεφάλαιό της, καθώς μέσω αυτού, θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

<sup>232</sup> Μαραγκόπουλος, Γ. Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοικήσεως. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 95.

της προς τους πολίτες της. Όμως, όπως αναφέρει η κα Σ.Κτιστάκη, «η απουσία διοικητικού προγραμματισμού και συνεπούς διοικητικής πολιτικής οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στο γεγονός ότι τόσο η οργάνωση όσο και η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης υπήρξε εξαρτημένη από το εκάστοτε κυβερνών κόμμα. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκαν πελατειακές σχέσεις που οδήγησαν σε φαινόμενα διαφθοράς στη διοίκηση»<sup>233</sup>.

Η διάρρηξη λοιπόν των δεσμών του πελατειακού κράτους, ήτοι του διορισμού βάσει κομματικών προσβάσεων και κριτηρίων στη Δ.Δ., κατέληξε να αποτελεί επιτακτική ανάγκη, η οποία τελικά οδήγησε στην ίδρυση του Α.Σ.Ε.Π. το 1994. Ένα αντικειμενικό σύστημα προσλήψεων που διαμορφώνει το ανθρώπινο κεφάλαιο της Δ.Δ., το οποίο γνωρίζουμε ότι αποτελεί τον κύριο παράγοντα απόδοσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της και το οποίο θα είναι σε θέση να διαχειριστεί τη διοικητική μεταρρύθμιση και τη διαχείριση των αλλαγών της, συμβάλλοντας στην επιτυχία της, αποτελεί προϋπόθεση.

Η συνοπτική ιστορική ανασκόπηση που ακολουθεί και αφορά στο πλαίσιο στελέχωσης που ακολουθήθηκε στη χώρα μας, μέσω των ιστορικών αναφορών και των βασικότερων νομοθετικών κειμένων που καθόριζαν το πλαίσιο των προσλήψεων από το 1821, έτος του εθνικοαπελευθερωτικού αγώνα των Ελλήνων, έως και την εποχή της έλευσης των μνημονίων που οδήγησαν, συνέθεσαν, μετέβαλλαν και κατέληξαν στην υφιστάμενη συγκρότηση της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας. Οι παράγοντες που δε θα πρέπει να λησμονηθούν και να συνυπολογιστούν για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων κατά τη μελέτη της σταδιακής μετάβασης από την κομματική νοοτροπία στελέχωσης, στο υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις προσλήψεις, είναι τα πολιτικά και κοινωνικά δρώμενα κάθε περιόδου με τις αντίστοιχες ιστορικές εξελίξεις που αφορούν στο πολιτικό σύστημα της χώρας μας, στο πολίτευμά της, στην πολιτική ηγεσία, στις εκάστοτε ανάγκες της διοίκησης και της κοινωνίας, που καθόριζαν και διαμόρφωναν κάθε φορά το νομοθετικό πλαίσιο προσλήψεων.

Η εισαγωγή αντικειμενικών κριτηρίων στην επιλογή του προσωπικού της Δ.Δ, με μοναδικό κριτήριο την αξία, την επαγγελματική κατάρτιση, καθώς και τις ικανότητες και δεξιότητες του υποψηφίου, δεν είναι κάτι καινούργιο. «Ο Max Weber μάλιστα, θεωρούσε ως βασική προϋπόθεση για την άσκηση του επαγγέλματος του δημοσίου υπαλλήλου την κατοχή εξειδικευμένης γνώσης»<sup>234</sup>. Η επιλογή προσωπικού για τη

<sup>233</sup> Σ. Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014, σ. 75.

<sup>234</sup> Mc Gurdy, Howard, Public administration: A synthesis, Cummings Publishing Company, California,

δημόσια διοίκηση με βάση τις ειδικές γνώσεις των υποψηφίων στηρίζει την αξιοκρατία, η οποία συναποτελεί στοιχείο της γενικότερης αντίληψης περί ανεξαρτησίας, ουδετερότητας και αντικειμενικότητας που πρέπει να διέπει τη δράση της δημόσιας διοίκησης. Η αξιοκρατικού τύπου επιλογή, καθιστά τον δημόσιο υπάλληλο αφενός μεν ανεξάρτητο<sup>235</sup> αφού αντιμετωπίζεται ως φορέας εφαρμογής και υλοποίησης των αποφάσεων του κράτους, αφετέρου δε ουδέτερο και αντικειμενικό<sup>236</sup>, αφού η επιλογή του στηρίζεται στις ειδικές γνώσεις για τις οποίες καλείται να προσφέρει τις υπηρεσίες του. Τα χαρακτηριστικά, τα οποία προσδιορίζουν τον δημόσιο υπάλληλο όπως της μη εκλογής και του μη πολιτικού διορισμού λειτουργούν με διττό τρόπο: παρέχουν στο δημόσιο υπάλληλο έναν υψηλό βαθμό ασφαλείας από τον επηρεασμό της πολιτικής εξουσίας ενώ ταυτόχρονα τον απαλλάσσουν από την πειθαρχία της «κάλπης»<sup>237</sup> καθιστώντας τον κατ' αυτή την έννοια, ουδέτερο<sup>238</sup> »<sup>239</sup>.

Το υφιστάμενο πλαίσιο προλήψεων, οφείλεται στη συνειδητοποίηση -από την πολιτική ηγεσία- της ανάγκης ανταπόκρισης του προσωπικού του δημόσιου τομέα, στις ανάγκες της ελληνικής Δ.Δ., για την εφαρμογή της διοικητικής μεταρρύθμισης, που επιτυγχάνεται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της, όταν αυτό επιλέγεται με αυστηρές διαδικασίες, αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Οι αρχές της διαφάνειας και της δημοσιότητας, της ισότητας των ευκαιριών<sup>240</sup> και της αξιοκρατίας<sup>241</sup><sup>242</sup>, της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, επέβαλαν τελικά τη δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου επιλογής προσωπικού, μετά και από υποδείξεις

1992, σ.133 στο Κ. Πρεβεζάνου, Η διάσταση πραγματικού και αναμενόμενου στις συμπεριφορές & στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων – Από το 1995 στο 2005, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2011, σ. 38.

<sup>235</sup> Birnbaum, Peter & Badie, Bertrand, *The Sociology of the state*, The University of Chicago Press, Chicago & London, 1983, σ. 122, στο Κ. Πρεβεζάνου, ό.π. σ.39.

<sup>236</sup> Morgan, Douglass & Kass, Henry, *Legitimizing administrative discretion through constitution stewardship*, σε Bowman, James (επιμ.), *Ethical Frontiers in public management*, Jossey Bass Publishers, San Francisco. σ. 303, στο Κ. Πρεβεζάνου, ό.π., σ. 39.

<sup>237</sup> Rohr, John, *Ethics for Bureaucrats: An essay on law & values*, 2 ed., Marcel Dekker, New York, 1989, introduction, στο Κ. Πρεβεζάνου, ό.π., σ.39.

<sup>238</sup> Giddens, Anthony, *Πολιτική και Κοινωνιολογία στη σκέψη του M. Weber*, μτφ. Β. Ιακώβου & Γ. Σταυρακάκη, Οδυσσεύς, Αθήνα, 1993, στο Κ. Πρεβεζάνου, ό.π., σ.39.

<sup>239</sup> Κ. Πρεβεζάνου, Η διάσταση πραγματικού και αναμενόμενου στις συμπεριφορές & στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων – Από το 1995 στο 2005, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2011, σσ. 38-39.

<sup>240</sup> Άρθρο 4 παρ.4 Συντάγματος και Ν. 3528/2007 «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών και διοικητικών υπαλλήλων», άρθρο 4. (ΦΕΚ 26/Α/09.02.2007).

<sup>241</sup> «Η αρχή της αξιοκρατίας αποτελεί κανόνα οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και προσλαμβάνει ευρύτερη αξία σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα των διοικητικών δομών», βλ. Μ. Βενετσανοπούλου, *Κακαδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση, Ελεγκτικοί μηχανισμοί*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2014, σ.26.

<sup>242</sup> Άρθρο 103 παρ.7 εδ. Β και 5 παρ.1 Συντάγματος.

εμπειρογνομόνων της Δ.Δ.

Τα προβλήματα και ο προβληματισμός γύρω από το θέμα της στελέχωσης των διοικητικών δομών του ελληνικού κράτους, που θα συγκροτούσαν την ελληνική δημοσιοϋπαλληλία, απασχόλησε τους αρμοδίους της χώρας μας από την εποχή της σύστασής του (νεοελληνικού κράτους) μέχρι και το σήμερα. Η τεσσάρων αιώνων σκλαβιά των Ελλήνων υπό τον τουρκικό ζυγό, κατά τη διάρκεια των οποίων αναπτύχθηκε ο «θεσμός» του «διαμεσολαβητή» για τη διαπραγμάτευση των υποθέσεών τους με τις εχθρικές τουρκικές αρχές<sup>243</sup>, δεν θα πρέπει να μας ξενίζει που κληροδοτήθηκε και επιβίωσε σαν «θεσμός» και μετά τον εθνικοαπελευθερωτικό αγώνα του 1821, με τη μορφή της ευνοιοκρατικής τακτικής, της κομματικής – πελατειακής στελέχωσης των διοικητικών δομών του κράτους, που είναι εκ διαμέτρου αντίθετες του γραφειοκρατικού Βεμπεριανού σχήματος που επέβαλε την ουδετερότητα<sup>244</sup>.

Όταν οι Έλληνες κατά την περίοδο της οθωμανικής αυτοκρατορίας, αντιπροσώπευαν μαζί με άλλους «ένα μεγάλο τμήμα της επιχειρηματικής μεσαίας τάξης», καθώς «η κρατική διοίκηση και ο στρατός, διαφυλάσσονταν κατά κανόνα (προνομιακά) υπέρ των μουσουλμάνων Τούρκων»<sup>245</sup> και όπως αναφέρει ο L.C. Caldwell «Έλληνες, Σέρβοι, Αλβανοί, Γεωργιανοί και Αρμένιοι ανήλθαν σε θέση ισχύος στην τουρκική διοίκηση, αλλά μόνο αφού είχαν γίνει Τούρκοι, είχαν υιοθετήσει την τουρκική γλώσσα και είχαν ασπαστεί τον Ισλαμισμό»<sup>246</sup>, ενδεχομένως η δημιουργία του «θεσμού» της διαμεσολάβησης να ήταν αναμενόμενη. Όμως, η κληροδοσία του «θεσμού» στη σύγχρονη Ελλάδα και η διατήρησή του, σε κάποιες περιπτώσεις, δύο σχεδόν αιώνες μετά τη σύσταση της ελληνικής πολιτείας, έχει βαθιά τις ρίζες του στην κουλτούρα που αποκτήθηκε κατά την οθωμανική κυριαρχία και όπως αναφέρει ο Δ. Αργυριάδης, «Είναι δύσκολο να εκτιμηθούν οι μακροπρόθεσμες συνέπειες αυτής της “κατανομής εργασίας”»<sup>247</sup>.

<sup>243</sup> Π. Μοίρα-Μυλωνοπούλου, Οι δημόσιοι υπάλληλοι, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, στο Α. Χρόνη, ό.π., σσ. 20-21.

<sup>244</sup> M. Weber, The theory of Social and economic organization, Oxford University Press(Translated by Henderson A.-M. and Parsons T.), New York, 1947, στο Α. Χρόνη, ό.π., σ. 21.

<sup>245</sup> Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 375.

<sup>246</sup> L.C.Caldwell, Turkish Administrator, Cultural Survey, Edit by J.R.Hopper and R.I.Levin, σελ. 28, στο Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 375.

<sup>247</sup> Δ. Αργυριάδης, ό.π., σ. 376.

Η ελληνική δημοσιοϋπαλληλία, σύμφωνα με τον καθηγητή Δ. Αργυριάδη, δεν είχε την αίγλη και το κύρος που είχε σε άλλες χώρες που προσέλκυαν την κοινωνική και πνευματική elite στους κόλπους της για να σταδιοδρομήσουν σε αυτή, αλλά δεχόταν τη δικαιολογημένη απαξίωσή της από την κοινή γνώμη, καθώς η διαμόρφωση της διοικητικής κουλτούρας ήταν επιφανειακή, λόγω της έλλειψης διοικητικών προτύπων κατά τις πρώτες μέρες της απελευθέρωσης της χώρας μας. Η υιοθέτηση – μεταφύτευση ευρωπαϊκών διοικητικών και οργανωτικών συστημάτων, χωρίς την ουσιαστική τους προσαρμογή και αναμόρφωση στις ανάγκες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης<sup>248</sup> (γνωστό και ως «one size fits all»), και η προσέγγισή της ως «ένα αντικείμενο της πολιτικής (διαμάχης), ένα βήμα της κομματικής αντιπαράθεσης και ως ένα κοινωνικό καταφύγιο για τους ανέργους, παρά ως ένα λειτουργήμα, η δημόσια υπηρεσία δεν έτυχε της συστηματικής προσοχής, την οποία έλαβαν σε άλλες χώρες ως ένα μείζον όργανο διακυβέρνησης και ως μια κοινωνική δύναμη»<sup>249</sup>, αποτελούν τις αιτίες. Δυστυχώς όμως, αυτή η στέρση του κύρους από τη Δ.Δ. και του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος, διατηρείται, σε κάποιες περιπτώσεις, μέχρι και σήμερα, παρόλη την πρόοδο και τα επιτεύγματά της· όπως αναφέρεται στην έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. (2011) «η δημόσια αντίληψη για τη Διοίκηση και την ικανότητά της για αλλαγή παραμένει ριζωμένη στο αρνητικό παρελθόν»<sup>250</sup>. Ακολουθεί περιληπτική χρονολογική ανασκόπηση της εξέλιξης της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας, μέσα από ιστορικές αναφορές και από το οικείο κάθε φορά νομικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με το Σύνταγμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους, υπηρετούν το λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα<sup>251</sup>. Ο σκοπός του κοινού καλού συμφέροντος καθιστά τους σύγχρονους δημοσίους υπαλλήλους, τη ραχοκοκαλιά της Δ.Δ., καθώς είναι εντεταλμένοι της και παράλληλα είναι αυτοί που οραματίζονται την ικανοποίηση του κοινού δημόσιου συμφέροντος.

<sup>248</sup> Δ. Σωτηρόπουλος, Η κορυφή του πελατειακού κράτους, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2001, στο Α. Χρόνη, ό.π., σ. 20.

<sup>249</sup> Δ. Αργυριάδης, ό.π., σ. 376.

<sup>250</sup> OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing, σελ.45.

<sup>251</sup> Σύνταγμα της Ελλάδος, Ψήφισμα της 6<sup>ης</sup> Απριλίου 2001, της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, άρθρο 10. (ΦΕΚ 85/Α/18.4.2001).

## 2.2 Επαναστατική Περίοδος (1821-1832)/ Α΄ Ελληνική Δημοκρατία (1821-1828)

### Ιστορικά Γεγονότα

- Προσωρινή διοίκηση της Ελλάδας την περίοδο της ελληνικής επανάστασης του 1821, για την αποτίναξη του τουρκικού ζυγού της οθωμανικής αυτοκρατορίας και τη δημιουργία ενός ανεξάρτητου κράτους.
- Ελληνική Πολιτεία, μετά τον εθνικοαπελευθερωτικό αγώνα το 1828, με κυβερνήτη τον Ι. Καποδίστρια.
- Δολοφονία του Ι. Καποδίστρια (1831) και ξέσπασμα Εμφυλίου Πολέμου. Παρέμβαση μεγάλων δυνάμεων (Γαλλία, Βρετανία και Ρωσία) και απόφαση να γίνει η Ελλάδα βασίλειο, «προφέροντας» για το θρόνο τον ανήλικο Βαυαρό πρίγκιπα Όθωνα.

Οι κοινότητες, έως τον εθνικοαπελευθερωτικό αγώνα του 1821, αποτελούσαν τη βασική μορφή οργάνωσης των χωριών και των πόλεων της οθωμανικής αυτοκρατορίας, όταν η Ελλάδα και οι λοιπές κατακτημένες χώρες των Βαλκανίων «*σχημάτιζαν μια ενιαία διοικητική οργάνωση, το Εγιαλέτι της Ρούμελης*»<sup>252</sup>. Στο πλαίσιο λειτουργίας του βασικού οργανωτικού σχήματος των κοινοτήτων, αναπτύχθηκαν πελατειακές σχέσεις βασιζόμενες, σύμφωνα με τον Γ. Ασπρίδη, «*στη λογική του συστήματος της προστασίας*», η οποία ελλείπει μιας «*παγιωμένης άρχουσας διοικητικής τάξης*» και σε συνδυασμό με τη «*συνεχιζόμενη αναρχία*»<sup>253</sup> συνεχίστηκε και κατά τα πρώτα έτη σύστασης του ελληνικού κράτους.

Στο Προσωρινό Πολίτευμα της Επιδάουρου, 20.12.1821, και ειδικότερα στο «*Περί σχηματισμού Διοικήσεως*», ήταν η πρώτη ολοκληρωμένη δράση που αφορούσε στην οργάνωση και διοίκησή της, αφορώντας το σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Ειδικότερα, η διοίκηση συγκροτείτο από δύο σώματα, ήτοι το Βουλευτικό και το Εκτελεστικό. Το Εκτελεστικό εξέλεγε οκτώ (8) υπουργούς και για το διοριζόμενο προσωπικό είχε ληφθεί ως «*βασικό μέτρο της κοινωνικής πρόνοιας... η λύση της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα... ακόμα και πριν από τη συγκρότηση του ελληνικού*

<sup>252</sup> Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ. 17.

<sup>253</sup> R. Clogg, Σύντομη ιστορία της νεότερης Ελλάδος, εκδ. Καρδαμίτσας, Αθήνα, 1984 και Β. Ανδρονόπουλος, Μ. Μαθιουδάκης, Νεοελληνική διοικητική ιστορία, περιφερειακή διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Αθήνα, 1988 στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 17.



κράτους»<sup>254</sup>.

Τέσσερις μήνες μετά την ψήφιση του Προσωρινού Πολιτεύματος, στο οποίο με σχετική διάταξη είχε προβλεφθεί η «λύση της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα», ψηφίζεται ο Ν. 12/1822 (30.04.1822)<sup>255</sup>, με τίτλο «Οργανισμός των ελληνικών επαρχιών», ο οποίος προέβλεπε στο άρθρο κθ' ότι: «όλοι οι λειτουργοί [...] διορίζονται από τη Διοίκηση και θέλουν αποδίδει το προσήκον σέβας προς τον έπαρχον ή αντέπαρχον και τελείαν υποταγή και όσας εν ονόματι της Διοικήσεως δίδουσι διαταγάς προς αυτούς»<sup>256</sup>.

## 2.3 Περίοδος Απόλυτης Μοναρχίας (1833-1843)

### Ιστορικά Γεγονότα

- 1933 – 1935: Περίοδος βασιλείας του Όθωνα και αντιβασιλείας από Βαυαρούς.
- Δίκη Κολοκοτρώνη και Πλαπούτα, με καταδίκη αρχικά σε θάνατο, εν συνεχεία μετατροπή της ποινής σε είκοσι έτη φυλάκισης, που τελικά κατέληξε με απονομή χάρητος από τον Όθωνα.
- Διοικητική διαίρεση της Ελλάδα σε δέκα (10) νομούς με επικεφαλής νομάρχες και σαράντα δύο (42) επαρχίες με επικεφαλής έπαρχους. Διαίρεση των επαρχιών σε δήμους (πόλεις και κοινότητες).

Κατά την περίοδο του ανεξάρτητου ελληνικού κράτους, επί βασιλείας του Όθωνα, εκδόθηκαν σειρά διαταγμάτων που αφορούσαν στους δημοσίους υπαλλήλους. Η αρχή έγινε με το Β.Δ. «Περί σχηματισμού των Γραμματειών της Επικρατείας»<sup>257</sup>, όπου οριζόταν ότι «έκαστος Γραμματεύς της Επικρατείας διοικεί ως ανώτατος διευθυντής τα εις την Γραμματείαν του αναγόμενα, οφείλει να διατάττη τα δέοντα». Επίσης αναφέρονται<sup>258</sup> η διαδικασία και ο τρόπος λήψης των άδειων των υπαλλήλων, οι υποχρεώσεις τους και οι απαγορεύσεις, όπως η μη αποδοχή -από πλευράς του υπαλλήλου- δώρου για υπόθεση της υπηρεσίας που χειριζόταν για τη «θήρευσιν» της

<sup>254</sup> Απ. Βακαλόπουλος, Νέα ελληνική ιστορία 1204 -1985, εκδ. Βάνιας, Θεσσαλονίκη, 1992 και Β.Ανδρονόπουλος, Μ. Μαθιουδάκης, Νεοελληνική διοικητική ιστορία, περιφερειακή διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Αθήνα, 1988 στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 18.

<sup>255</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 18-19. Βλ. και Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002, σ. 60.

<sup>256</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 18-19.

<sup>257</sup> Β.Δ. «Περί σχηματισμού των Γραμματειών της Επικρατείας», άρθρο 10. (ΦΕΚ 13/10.04.1833). Βλ. και Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002, σ. 74.

<sup>258</sup> Β.Δ. «Περί σχηματισμού ...», άρθρα 15, 16 και 18. (ΦΕΚ 13/10.04.1833).

εύνοιάς του. Επίσης, οριζόταν ότι για το διορισμό υπαλλήλων των Γραμματειών, θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη αξιολογικά κριτήρια, καθώς και για την παύση τους<sup>259</sup> να συνυπολογίζεται η διαγωγή τους. Ότι ο Γραμματέας θα έπρεπε να κρίνει τους υφισταμένους του βάσει των αποτελεσμάτων της εργασίας του υπαλλήλου και όχι βάσει του πλήθους των επιστολών που είχε συντάξει κ.ά.

Τα διατάγματα που ακολούθησαν καθόριζαν θέματα μισθοδοσίας, διορισμού, εργασίμων ωρών<sup>260</sup> των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και το σύστημα αξιολόγησης με το Β.Δ. «Περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημοσίων υπηρετών»<sup>261</sup>. Με το τελευταίο Β.Δ., επιχειρείτε η αξιολόγηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δραστηριοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο τον έλεγχο και τη διαμόρφωση της άποψης της κυβέρνησης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες των υπαλλήλων της. «Στόχος της Αντιβασιλείας ήταν η δημιουργία μιας αποτελεσματικής και λειτουργικής δημόσιας διοίκησης, που θα κάλυπτε τις ανάγκες της τάξης, της ασφάλειας, της εκπαίδευσης και της δικαιοσύνης»<sup>262</sup>.

Το 1833 και ένα μήνα μετά την έκδοση του Β.Δ. για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, εκδόθηκε το Β.Δ. 18/30.09.1833, με τίτλο «*Οργανικόν διάταγμα περί συστάσεως του Συμβουλίου της Επικρατείας*»<sup>263</sup>, για το οποίο εκδόθηκε εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας τους στις 30.11.1835. Στο σημείο αυτό: «*Ας τονιστεί ότι οι Βαυαροί στελέχωσαν τη δημόσια διοίκηση με ετερόχθονες, γιατί δεν είχαν εμπιστοσύνη στους αναλφάβητους Έλληνες*»<sup>264</sup>.

## 2.4 Περίοδος Συνταγματικής Μοναρχίας (1843-1862)

### Ιστορικά Γεγονότα

- Δυσαρέσκεια των Ελλήνων για τη βαυαροκρατία του Όθωνα και απαίτησή τους για Σύνταγμα. Άρνηση Όθωνα και στρατιωτικό πραξικόπημα.

<sup>259</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 21-22.

<sup>260</sup> Β.Δ. «Περί προσδιορισμού των εργασίμων ωρών εις τας γραφεία» (ΦΕΚ 40/12.12.1833).

<sup>261</sup> Β.Δ. «Περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» (ΦΕΚ 37/22.11.1833).

<sup>262</sup> Π. Μυλωνοπουλος, Οι δημόσιοι υπάλληλοι – Κοινωνιολογική προσέγγιση», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998 και Π. Πούλης, Ιστορία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης (1821 – 1975), εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987, στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 21.

<sup>263</sup> Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή ..., ό.π., σ. 113.

<sup>264</sup> Π. Μυλωνοπουλος, ό.π., στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 22.

- Επανάσταση της 3ης Σεπτεμβρίου του 1843. Συγκέντρωση πεζικού, υπό το συνταγματάρχη Δ. Καλλέργη και τον καπετάνιο Ι.Μακρυγιάννη, έξω από το παλάτι, όπου απαίτησαν από το βασιλιά Όθωνα Σύνταγμα, με τη συμμετοχή Ελλήνων στο συμβούλιο. Τελικά ο Όθωνας παραχώρησε Σύνταγμα.
- Το 1862, παραβιάζεται το Σύνταγμα από τον Όθωνα, οδηγώντας στη δυσαρέσκεια των Ελλήνων και καταλήγοντας σε επανάσταση και εκδίωξη του βασιλιά Όθωνα.

Στις 21.02.1844, μετά την απαίτηση του ελληνικού λαού, ψηφίζεται το Σύνταγμα της Ελλάδας του 1844<sup>265</sup>, από την «Γ΄ Σεπτεμβρίου Εθνική Συνέλευση των Ελλήνων» το οποίο κυρώθηκε από τον Όθωνα στις 18.03.1844, καθιερώνοντας τη Συνταγματική Μοναρχία και την αρχή της διάκρισης των εξουσιών<sup>266</sup>. Στο άρθρο 3 του Συντάγματος αναφέρεται ότι *«μόνο δε οι πολίται Έλληνες είναι δεκτοί εις όλα τα δημόσια επαγγέλματα»* και καταργείται η διάταξη, των Συνταγμάτων της επαναστατικής περιόδου, που ανέφεραν *«δοτήρ δε τούτων μόνη η αξιότης εκάστου»*, καθώς θεωρήθηκε ότι λειτουργούσε υπέρ των ετεροχρόνων, που είχαν περισσότερα προσόντα έναντι των αυτοχρόνων· πολιτική που καθιερώθηκε από τον Καποδίστρια<sup>267</sup>. Ακολούθησε η έκδοση ψηφισμάτων της Α΄ Εθνοσυνέλευσης, όπου στο πρώτο οριζόταν ότι η συγκρότηση του προσωπικού της Δ.Δ. θα ήταν αυτόχθονες και στο δεύτερο οριζόταν ο τύπος του όρκου των υπαλλήλων της Δ.Δ.

Κατά τη συζήτηση, που προηγήθηκε της ψήφισης του Συντάγματος, υπήρξαν αντιδράσεις από πολιτικούς για τον αποκλεισμό των ετεροχρόνων από τη Δ.Δ. και διατυπώθηκε ότι *«η Εθνική Συνέλευση δεν αμφιβάλλομεν ότι θέλει ψηφίσει τα δέοντα επί του σοβαρού τούτου αντικειμένου [...] και παρακαλούμεν, ώστε να θεωρήση ως έχοντας τα αυτά με τους Έλληνας δικαιώματα όλους τους μέχρι των 1827 ελθόντας εις την Ελλάδα ξένους, ν' αποκλείση δι' ορισμένον διάστημα χρόνου τους μετά ταύτα...»*<sup>268</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκείνη την περίοδο, οι Βαυαροί κατείχαν τις θέσεις «κλειδιά» στη Δ.Δ., καθώς τριακόσιοι εβδομήντα οκτώ (378) ήταν ανώτεροι ή ανώτατοι υπάλληλοι και λειτουργοί σε σύνολο πέντε χιλιάδων (5.000) εργαζομένων. Βαυαροί

<sup>265</sup> Σύνταγμα της Ελλάδας 1844, (ΦΕΚ Α 5/18.03.1844).

<sup>266</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 22-23. Βλ. και Μ. Βενετσανοπούλου, ό.π., σ. 150.

<sup>267</sup> Π. Μυλωνοπουλος, ό.π., στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 22.

<sup>268</sup> του ιδίου, ό.π., σ. 22.

επίσης ήταν οι αξιωματικοί που ασκούσαν τη διοίκηση στο στρατό<sup>269</sup>. Όπως αναφέρει ο καθηγητής Γ. Ασπρίδη, «οι περισσότεροι ήταν ετερόχθονες και συνέβαλαν στον υδροκεφαλισμό του ελληνικού κράτους και στη μετατροπή του κράτους σε βασικό εργοδότη, τον μοναδικό φορέα που θα μπορούσε να προσφέρει εργασία σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού (Μυλωνοπούλου, 1998)».

Το 1846 με το Ν. ΛΓ'(33)/1846<sup>270</sup> «Περί διοργανισμού των Υπουργείων», ορίζεται η «τάξη» των Υπουργείων, καθιερώνεται ο όρος «Υπουργός», δημιουργούνται οι θέσεις των Γενικών Γραμματέων σε κάθε Υπουργείο, των τμηματάρχων (Α' και Β'), των γραφέων, των κλητήρων και ορίζονται οι αμοιβές του προσωπικού τους στο άρθρο 16<sup>271</sup>. Εντύπωση προξενεί η πρόβλεψη για τη μείωση των θέσεων ευθύνης όταν γινόταν διορισμός Γενικού Γραμματέα, ο οποίος σήμαινε τη μείωση μίας θέσης ευθύνης εκ των τμηματάρχων<sup>272</sup>, του οποίου το έργο θα αναλάμβανε ο πρώτος. Οι υπάλληλοι του Υπουργείου που υπηρετούσαν δύο έτη σε αυτό, μονιμοποιούνταν και απολύονταν μόνο με απόφαση του βασιλιά<sup>273</sup>. Επίσης, προβλεπόταν η μη προαγωγή υπαλλήλου σε ανώτερη θέση, αν δεν είχε ήδη υπηρετήσει δύο έτη στο Υπουργείο και υπό την προϋπόθεση ότι ήταν ο ηθικότερος, ικανότερος και επιμελέστερος.<sup>274</sup>

## 2.5 Περίοδος Α' Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1864 -1923)

### Ιστορικά Γεγονότα

- Στο θρόνο πλέον είναι ο βασιλιάς Γεώργιος Α' και ψηφίζεται νέο Σύνταγμα. Ακολουθεί η πολιτική κυριαρχία των κομμάτων Δηλιγιάννη και Τρικούπη. Γίνονται δράσεις εκσυγχρονισμού του κράτους με δημόσια έργα που τελικά οδηγούν σε πτώχευση.
- Ξεκινά η επικράτηση της «Μεγάλης Ιδέας», με επαναστάσεις στην Κρήτη και την έναρξη του ελληνοτουρκικού πολέμου, 1897, που λήγει με παρέμβαση της Ρωσίας.

<sup>269</sup> του ιδίου, ό.π., σ. 22.

<sup>270</sup> Ν. ΓΛ'(33)/1846 «Περί διοργανισμού των υπουργείων» (ΦΕΚ 14/07.06.1846).

<sup>271</sup> Π. Μυλωνοπούλου, Οι δημόσιοι υπάλληλοι – Κοινωνιολογική προσέγγιση», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, στο Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ. 23.

<sup>272</sup> Ν. ΓΛ'(33)/1846 «Περί διοργανισμού των υπουργείων», άρθρο 3. (ΦΕΚ 14/07.06.1846).

<sup>273</sup> Ν. ΓΛ'(33)/1846, ό.π., άρθρο 5.

<sup>274</sup> Ν. ΓΛ'(33)/1846, ό.π., άρθρο 6.

- Το 1909 έχουμε το κίνημα στο Γουδί. Η στρατιωτική οργάνωση «Στρατιωτικός Σύνδεσμος» και οι απαιτήσεις της για μεταρρυθμίσεις οδηγούν την Ελλάδα σε εκλογές, με ανάδειξη του Ελευθέριου Βενιζέλου, ως Πρωθυπουργού της χώρας.
- Ακολουθεί ο Α΄ Βαλκανικός Πόλεμος (1912-1913), όπου ο ελληνικός στρατός καταλαμβάνει την Ήπειρο, ένα μέρος της Μακεδονίας και της Θεσσαλονίκης, με αρχιστράτηγο το διάδοχο Κωνσταντίνο Α΄. Στο Αιγαίο ο ελληνικός στόλος καταλαμβάνει τα περισσότερα νησιά, νικώντας τον τουρκικό.
- Ακολουθούν οι Β΄ Βαλκανικός Πόλεμος<sup>275</sup>, λόγω της Βουλγαρίας που δεν ικανοποιήθηκε από τη διανομή των εδαφών και στράφηκε εναντίον της Ελλάδας και της Σερβίας, με κατάληξη την ήττα της με τη συνθήκη του Βουκουρεστίου το 1913.
- Ξέσπασμα Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου (1914 – 1918) και Μικρασιατική Καταστροφή (1922).

### 2.5.1 Πρόβλεψη σύνταξης νόμου για τον καθορισμό των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων (Σύνταγμα της Ελλάδας 1864)

Με την κατάλυση της απολυταρχικής διακυβέρνησης του Όθωνα και μετά την ψήφιση του Συντάγματος της Ελλάδας του 1864<sup>276</sup>, από την Β΄ Εθνική Συνέλευση των Ελλήνων, επί βασιλιά Γεωργίου Α΄, στο άρθρο 102 παρ.1 οριζόταν η δυνατότητα ταχύτατης «συντάξεως νόμου κανονίζοντος τα προσόντα εν γένει των υπαλλήλων». Το έτος 1869, η κυβέρνηση Ζαΐμη κατέθεσε νομοσχέδιο<sup>277</sup> σχετικό με το διορισμό, τις προαγωγές και τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων, θέτοντας τις προϋποθέσεις εισόδου στην ελληνική Δ.Δ., όπως η ελληνική ιθαγένεια, η συμπλήρωση του 18<sup>ου</sup> έτους της ηλικίας του υποψηφίου και η κατοχή απολυτηρίου Γυμνασίου.

Ο προσδιορισμός της επιλογής των διοικητικών οργάνων, καθώς και η εξέλιξή τους ή η απόλυσή τους, σύμφωνα με τον Κουμουνδούρο, βασιζόνταν στις κομματικές - πελατειακές σχέσεις, αγνοώντας τα αξιοκρατικά, διοικητικά και ηθικά κριτήρια, αλλά στηριζόμενη στη «νομιμοφροσύνη των υπαλλήλων στις αποφάσεις των κομμάτων», και όχι στην αξιολόγηση των επιδόσεών τους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

<sup>275</sup> Ο Β΄ Βαλκανικός Πόλεμος διήρκησε από τις 16 Ιουνίου έως τις 18 Ιουλίου 1913.

<sup>276</sup> Σύνταγμα της Ελλάδας 1864, (ΦΕΚ Α 48/17.11.1864).

<sup>277</sup> Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ. 23.

Ομοίως και ο Τρικούπης, θεωρούσε ότι «...η υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξις των διοικητικών υπαλλήλων εξαρτώνταν ουχί εκ της επιδόσεως ή αποδόσεώς των αλλ' εκ της ανάγκης προσωπικής νομιμοφροσύνης προς το κόμμα και της εμπιστοσύνης αυτού...»<sup>278</sup>.

Το 1877, εξασφαλίζεται η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων με την ψήφιση των Ν. 656 (ΧΝΣΤ')/1877<sup>279</sup>, Ν. 657(ΧΝΖ')/1877<sup>280</sup>, ορίζονται τα προσόντα διορισμού και προαγωγών των δικαστικών υπαλλήλων με την ψήφιση του Ν. ΧΕΖ' (666)/1978<sup>281</sup>, Ν. ΧΕΧΤ'/1877, καθιερώνεται η μονιμότητα των πολιτικών μηχανικών με το Ν. 688 (ΧΠΗ') 1878. Τελικά ο νόμος «Περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων και πειθαρχικής τιμωρίας των δημοσίων λειτουργών» δεν εφαρμόστηκε, παρ' όλες τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και κατ' επέκταση των δημοσίων υπηρεσιών<sup>282</sup>.

Το 1884, ορίζονται με νόμο<sup>283</sup>, στις 14.05.1884, οι προϋποθέσεις απόλυσης των δημοσίων λειτουργών, έπειτα από αποδεδειγμένη ανικανότητα εκπλήρωσης των υπηρεσιακών τους καθηκόντων και κατόπιν αιτιολογημένης έκθεσης του προϊσταμένου τους. Στον ίδιο νόμο προβλεπόταν εισαγωγικός διαγωνισμός για την εισαγωγή στις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά τελικά δεν εκδόθηκε το σχετικό Β.Δ.

Έξι έτη αργότερα με το Ν. ΑΩΠ'/1890 τροποποιήθηκαν οι προηγούμενοι νόμοι για τους δημοσίους υπαλλήλους, που αφορούσαν στα προσόντα διορισμού και στις πειθαρχικές κυρώσεις «για να συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης»<sup>284</sup>. Σύμφωνα με τον καθηγητή Αργυριάδη, στην έκθεσή του με τίτλο: Όψεις της διοικητικής Αλλαγής στην Ελλάδα, «από το 1867 έως το 1911, ειδικότερα, κάθε κυβερνητική αλλαγή συνοδευόταν από μια σχεδόν πλήρη εξάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών σε όλη τη χώρα επηρεάζοντας (ακόμα) και τον πιο χαμηλόβαθμο υπάλληλο στο μικρότερο χωριό. Ως αποτέλεσμα, έπεφταν τα επίπεδα αποτελεσματικότητας και

<sup>278</sup> Π. Μυλωνοπουλος, Οι δημόσιοι υπάλληλοι – Κοινωνιολογική προσέγγιση», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 23.

<sup>279</sup> Ν. 656 (ΧΝΣΤ')/1877, «Περί οργανισμού των προξενικών αρχών, δικαιοδοσίας αυτών κ.λπ.» (ΦΕΚ 98/27.12.1877).

<sup>280</sup> Ν. 657 (ΧΝΖ')/1877, «Περί οργανισμού και προσόντων του προσωπικού των επί των εξωτερικών υπουργείων» (ΦΕΚ 98/27.12.1877).

<sup>281</sup> Ν. 666 (ΧΕΖ')/1878, «Περί προσόντων δικαστικών υπαλλήλων κα περί άλλων σχετικών διατάξεων» (ΦΕΚ 2/04.01.1878).

<sup>282</sup> Π. Μυλωνοπουλος, ό.π., στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 23.

<sup>283</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 23-24.

<sup>284</sup> του ιδίου, ό.π., σσ. 23-24

ακεραιότητας»<sup>285</sup>.

Στην έκθεση Μαραγκόπουλου αναφέρεται ότι «η στρατολόγηση των υπαλλήλων εγένετο κυρίως βάσει κομματικών κριτηρίων και επί τη βάσει της αυτής αρχής εγένετο η αντικατάσταση του υπαλληλικού προσωπικού μεθ' εκάστην κυβερνητικήν μεταβολήν. Όπως γράφει ο καθηγητής Θ. Αγγελόπουλος (Δίκαιον των πολιτικών υπαλλήλων εν Ελλάδι εκφ. 2<sup>α</sup> σελ.30), δια την προ του 1909 περίοδον, «μη υπάρχόντων, κατά την περίοδον εκείνην, νόμων ασφαλιζόντων την μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, η διανομή των δημοσίων θέσεων εντί λαφύρων μεταξύ των οπαδών της εκάστοτε εν τω εκλογικό αγώνι νικώσης μερίδος υπελαμβάνετο ως ο απλούστατος τρόπος αμοιβής των κομματικών υπηρεσιών. Η έκδοσης δύο τυπικών πράξεων, της απολύσεως του τέως και του διορισμού του νέου υπαλληλου, ήρκει πληρέστατα προς ικανοποίησιν των αξιώσεων του τε βουλευτού και του εκλογέως, εν ω αφ' ετέρου δια την Κυβέρνησιν τοιαύτη υπηρετική προθυμία απετέλει ασήμαντον φιλοφροσύνην προς τους συμπολιτευόμενους, έστιν ότι δε και ευχάριστον κορεσμόν των ιδίων κομματικών αντιπαραθέσεων». Έπρεπε να έλθη η Επανάσταση του 1909 για να καθερωθή ευρύτερον και σταθερότερον ή μονιμότης των δημοσίων υπαλλήλων. Εδίδετο πλέον η εγγύησις εις τον υπάλληλον ότι η θέσις του ήτο σταθερά και ησφαλιζέτο κατά πάσης εκ κομματικών λόγων απολύσεως»<sup>286</sup>.

Τα προβλήματα της υπερδιογκωμένης, ακατάλληλης στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών εμπόδιζαν την εξυπηρέτηση των πολιτών, καθυστερούσαν την αναπτυξιακή πορεία της χώρας, αποτελώντας το βαρίδι στην ανάπτυξή της. Κατά τον καθηγητή Αργυριάδη, η δημόσια υπηρεσία «θεωρούμενη, μάλλον, ως ένα αντικείμενο της πολιτικής (διαμάχης), ένα βήμα κομματικής αντιπαραθέσεως και ως ένα κοινωνικό καταφύγιο για τους ανέργους, παρά ως ένα λειτουργήμα, η δημόσια υπηρεσία δεν έτυχε της συστηματικής προσοχής, την οποία έλαβε σε άλλες χώρες ως ένα μείζον όργανο διακυβέρνησης και ως μια κοινωνική δύναμη»<sup>287</sup>.

Η νέα περίοδος για την ελληνική Δ.Δ., έγινε το 1909, με την εισαγωγή αξιοκρατικών κριτηρίων ένταξης των Ελλήνων πολιτών στο δημόσιο, μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας, όπως προέβλεπαν οι νόμοι που ακολούθησαν μετά το κίνημα στο Γουδί<sup>288</sup>.

<sup>285</sup> Δ. Αργυριάδης, ό.π., σ. 377.

<sup>286</sup> Γ. Μαραγκόπουλος, Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσεως του προσωπικού, στο Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σ. 96.

<sup>287</sup> Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, στο Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σ. 376.

<sup>288</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 24-25.

Η αξιοκρατική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και η απαγκίστρωσή τους από τα πολιτικά κόμματα και τις πελατειακές σχέσεις, ήταν ο στόχος των νόμων που ψηφίστηκαν έως το 1909, με σημαντικότερο το νόμο του 1905 που αποτελεί τη βάση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων<sup>289</sup>, καθώς αναφέρεται ότι «οι συμπληρώσαντες 15 ετών συντάξιμον υπηρεσίαν, περί της μονιμότητος των οποίων δεν προνοούσιν ειδικοί νόμοι, δεν δύνανται ν' απολυθώσι της υπηρεσίας, ειμή μόνο εις τα υπό των ποινικών νόμων προβλεπομένας περιπτώσεις».

Όμως, παρ' όλες τις προσπάθειες θεμελίωσης σύγχρονων μορφών διοίκησης, οι πολεμικές συρράξεις στις οποίες συμμετείχε η Ελλάδα, σταμάτησαν κάθε προσπάθεια, με αποτέλεσμα τη διαίωση των προϋπαρχουσών πελατειακών σχέσεων ομηρίας και της διοικητικής διαίρεσης των δημοσίων υπαλλήλων, βάσει των κομματικών παρατάξεων που υποστήριζαν και οι οποίες οδηγούσαν στην «υποδούλωση της επαγγελματικής συνείδησης των δημοσίων υπαλλήλων»<sup>290</sup>. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που ήταν φιλικά προσκείμενοι της εκάστοτε απελθούσας κυβέρνησης, αντικαθίσταντο από τους φίλους – οπαδούς, του νικητή και οι εκδιωχθέντες «Παυσανίες»<sup>291</sup>, όπως ονομάζονταν, συγκεντρώνονταν στη σημερινή πλατεία Κλαθμώνος, και όλα αυτά μέχρι το 1911.

### 2.5.2 Αρχή της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων (Σύνταγμα 1911, άρθρο 102)

Η λήξη αυτής της ιδιάζουσας «κινητικότητας» των δημοσίων υπαλλήλων με μοναδικό κριτήριο την κομματική τους ταυτότητα, δόθηκε δύο έτη αργότερα, με εμπνευστή τον Ελευθέριο Βενιζέλο και την αρχή της μονιμότητας, με το Σύνταγμα<sup>292</sup> του 1911, όπου καθιερώνεται η μονιμότητα των δημοσίων διοικητικών και δικαστικών υπαλλήλων με την πρόβλεψη της μονιμότητάς τους, από ενάρξεως της λειτουργίας του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ), ορίζοντας ότι: «τα προσόντα των διοικητικών εν γένει υπαλλήλων ορίζονται διά νόμου. Μετά την έναρξιν της λειτουργίας του Συμβουλίου της Επικρατείας οι υπάλληλοι ούτοι από του οριστικού αυτών διορισμού εισί μόνιμοι, εφ' όσον υφίστανται αι σχετικάί υπηρεσίαί, πλην δε των περιπτώσεων της παύσεως δυνάμει

<sup>289</sup> Β. Ανδρονόπουλος, Μ. Μαθιουδάκης, Νεοελληνική διοικητική ιστορία, περιφερειακή διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Αθήνα, 1988 στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 24.

<sup>290</sup> Κ. Τσουκαλάς, Κοινωνική ανάπτυξη και Κράτος – Η συγκρότηση του δημοσίου χώρου στην Ελλάδα, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1989, στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 24.

<sup>291</sup> Σ. Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014, σ. 133.

<sup>292</sup> Σύνταγμα της Ελλάδας 1911 (ΦΕΚ Α 127/1911). Βλ. και Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002, σ. 231.



δικαστικής αποφάσεως, ούτε μετατίθενται άνευ συμφώνου γνωμοδοτήσεως ούτε απολύονται ή υποβιβάζονται άνευ ειδικής αποφάσεως κατά νόμον οργανωμένου και εκ των μονίμων υπαλλήλων κατά τα δύο τρίτα τουλάχιστον αποτελουμένου συμβουλίου. Κατά της αποφάσεως ταύτης επιτρέπεται προσφυγή ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας, κατά τα εν νόμω ειδικότερον οριζόμενα (άρθρο 102)»<sup>293</sup>. Σε σχετικά άρθρα οριζόταν και η μονιμότητα των δικαστών και των μελών του Ελεγκτικού.

Αξίζει να παραθέσουμε απόσπασμα από την ομιλία του Ελευθερίου Βενιζέλου στη Βουλή για τη σχετική διάταξη της μονιμότητας, κατά την οποία τόνισε ότι «όλη η προσπάθεια η οποία καταβάλλεται διά του άρθρου τούτου, δεν αφορά το συμφέρον των υπαλλήλων, αλλ' αφορά το συμφέρον του λαού»<sup>294</sup>, επίσης στην ομιλία του την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 1911, κατηρίαζε την ακολουθούμενη και επικρατούσα πρακτική «προσφυγής» των πολιτών στους υπουργούς και στους συνεργάτες τους, ακόμα και για θέματα ήσσονος σημασίας. Θεωρούσε ότι οι υπουργοί και οι συνεργάτες τους, αντί να ασχολούνται με τη διακυβέρνηση της χώρας, έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην τοποθέτηση – διορισμό των συγγενών τους και των «λίγων», οι οποίοι πολλές φορές δεν γνώριζαν ούτε γραφή, ούτε ανάγνωση.

Το 1917, με τη συγκρότηση νομοπαρασκευαστικής επιτροπής με το Ν. 964/1917<sup>295</sup>, με αντικείμενο την κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, όπου επιχειρήθηκε η «καθιέρωση ενιαίων νομικών αρχών για την κατάσταση των πολιτικών υπαλλήλων της διοίκησης»<sup>296</sup>, το πόρισμα της οποίας έγινε μετά την ολοκλήρωση του έργου της το 1923, δεν παίρνει τελική μορφή νόμου. Παρόμοιες προσπάθειες με αντίστοιχη κατάληξη έγιναν και τα έτη 1931 και 1936<sup>297</sup>. Τελικά, όπως αναφέρεται στη συνέχεια του παρόντος, ακολούθησε η έκδοση του Α.Ν. 1368/1949<sup>298</sup>, ο οποίος μετά από σχετική επεξεργασία και βελτιώσεις, αποτέλεσε τον πρώτο Υπαλληλικό Κώδικα του 1951 (Ν.

<sup>293</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 24-25.

<sup>294</sup> Τ. Βουρνάς, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Από την έλευση του Βενιζέλου στην Ελλάδα (1909) ως την έκρηξη του ελληνοϊταλικού πολέμου, εκδ. Αφοί Τολιδή, Αθήνα, 1977 στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 25.

<sup>295</sup> Ν. 964/1917, «Περί συστάσεως νομοπαρασκευαστικής επιτροπείας προς σύνταξιν σχεδίων διοικητικών κωδίκων» (ΦΕΚ 234/24.10.1917).

<sup>296</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 25.

<sup>297</sup> Κ. Τετώρου, *Το πλαίσιο προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας – Ιστορική εξέλιξη* (2007), Τελική εργασία, ΙΗ' εκπαιδευτική σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ. 39. Βλ. και Μ. Βενετσανοπούλου, ό.π., σσ. 231-232.

<sup>298</sup> Α.Ν. 1368/1949 «Περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων» (ΦΕΚ 333/27.11.1949).

1811/1951<sup>299</sup>).

## 2.6 Περίοδος Β΄ Ελληνικής Δημοκρατίας (1924-1935)

### Ιστορικά Γεγονότα

- Τη Μικρασιατική καταστροφή, ακολουθεί πραξικόπημα και εκδίωξη του βασιλιά Κωνσταντίνου Α΄. Προκήρυξη εκλογών (16.12.1923) για την ανάδειξη Δ΄ Συντακτικής Εθνοσυνέλευσης, η οποία θα αποφασίσει και για το πολίτευμα της Ελλάδας. Νίκη του κόμματος των Φιλελευθέρων και κατάργηση βασιλείας. Σχηματισμός κυβέρνησης Ε. Βενιζέλου (02.01.1924) και κατάληψη της εξουσίας από το Θ. Πάγκαλο με πραξικόπημα του 1925.
- Περίοδος εμπλοκής και επεμβάσεων του στρατού στην πολιτική ζωή της χώρας και η οικονομική κρίση του 1929.
- Δημοψήφισμα, 1935 και επαναφορά του βασιλιά Γεώργιου Β΄.
- Επιβολή δικτατορίας, 04.08.1936, από τον Ι. Μεταξά, αρχηγό του κόμματος των Ελευθεροφρόνων.

Σύμφωνα με το Σύνταγμα<sup>300</sup> του 1927, οι υπάλληλοι καθίστανται και συνταγματικά πλέον, μόνιμοι από το διορισμό τους, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 114, εφόσον υφίσταντο οι υπηρεσίες διορισμού τους και οι αντίστοιχες οργανικές τους θέσεις<sup>301</sup>. Βέβαια, όπως αναφέρεται στην έκθεση Μαραγκόπουλου, αυτή η μονιμότητα δεν ήταν συνεχής και υφίστατο διακυμάνσεις λόγω των πολιτικών ανωμαλιών, των συνταγματικών διατάξεων, καθώς δεν θα πρέπει παράλληλα να αγνοούμε ότι από την ψήφιση του Συντάγματος του 1911 έγιναν εννέα συνολικά αναστολές και για το Σύνταγμα του 1927 πέντε. Όμως παρόλα αυτά, όπως αναφέρεται στην έκθεση Μαραγκόπουλου, *«Σκοπώντας όμως να βελτιώσωμεν την δημόσιαν λειτουργίαν και να καταστήσωμεν αμερόληπτον, εισηγάγαμεν εγγυήσεις δια την μονιμότητα και την σταθερότητα των υπαλλήλων χωρίς να λάβωμεν υπ' όψιν ότι, δια ν' αποκτήσωμεν*

<sup>299</sup> Ν. 1811/1951 «Περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων» (ΦΕΚ 141/16.05.1951).

<sup>300</sup> Σύνταγμα της Ελληνικής Δημοκρατίας 1927 (ΦΕΚ Α 107/1927).

<sup>301</sup> Π. Μυλωνοπουλος, Οι δημόσιοι υπάλληλοι – Κοινωνιολογική προσέγγιση», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998 και Π. Πούλης, Ιστορία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης (1821-1975), εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987, στο Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ. 25. Βλ. και Μ. Βενετσανοπούλου, ό.π., σ. 231.

πράγματι δημόσιον προσωπικόν ικανόν ν' ανταποκριθή εις τας νέας και διαρκώς ευρυνόμενας και μάλιστα μεταβαλλομένας κοινωνικάς ανάγκας, θα έπρεπε να συμπληρώσωμεν το μέτρον αυτό με δύο απαραίτητα άλλα: α) να εξασφαλίσωμεν όπως η είσοδος εις την δημόσιαν υπηρεσίαν γίνεται επί τη βάσει της αρχής της προσωπικής ικανότητας και β) να μεριμνήσωμεν καθ' όλην την σταδιοδρομίαν του, αποβαλόμενος της υπηρεσίας εάν δεν εκπληρώνη το πρωταρχικόν του αυτό καθήκον»<sup>302</sup>.

Το 1929, επιδιώχθηκε ο έλεγχος των δημοσίων υπαλλήλων από την Κυβέρνηση μέσω του Ν. 4229/1929<sup>303</sup> «Περί μέτρων ασφαλείας του κοινωνικού καθεστώτος και προστασίας των ελευθεριών των πολιτών». Όμως, ο νόμος αντιτίθετο στα οριζόμενα στα άρθρα 13 και 14 του Συντάγματος του 1927 που αφορούσαν την ελευθερία του «συνέρχεσθαι» και του «συνεταιρίζεσθαι»<sup>304</sup>, προκαλώντας ποικίλες αντιδράσεις των πολιτικών της εποχής. Ενδεικτικά, ο Αλ. Παπαναστασίου, όπως διατυπώνεται στο βιβλίο «Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους» του Ασπρίδη<sup>305</sup>, ανέφερε ότι «έχω υπ' όψιν μου σειράν εκτοπισμών και παύσεων υπαλλήλων, οι οποίοι επαύθησαν και εξετοπίσθησαν αβασίμως. Υπάρχει επιθεωρητής, κύριε Πρόεδρε της Κυβερνήσεως, ο οποίος ήθελε να διαλύση μίαν συνεδρίασιν διδασκάλων, χαρακτηρίζων αυτήν ως κομμουνιστικήν και κατήγγειλε τους διδασκάλους και εις το τέλος ετιμωρήθη από το εκπαιδευτικόν συμβούλιο. Άλλοι διδάσκαλοι, αντιθέτως, εξετοπίσθησαν επί τη κατηγορία απλώς ότι πρόκειται περί κομμουνιστών, διότι υπεστήριζαν την συνομοσπονδία»<sup>306, 307</sup>.

<sup>302</sup> Γ. Μαραγκόπουλος, Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσως του προσωπικού, στο Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σ. 97.

<sup>303</sup> Ν. 4229/1929 «Περί των μέτρων ασφαλείας του κοινωνικού καθεστώτος και προστασίας των ελευθεριών των πολιτών» (ΦΕΚ 245/25.07.1929).

<sup>304</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 25.

<sup>305</sup> του ιδίου, σσ. 25-26.

<sup>306</sup> του ιδίου, σσ. 25-26.

<sup>307</sup> Ο Κ. Καρυωτάκης, με άρθρο του με τίτλο «Ανάγκη Χρηστότητας» αναφέρει ότι «αι δημοσιοϋπαλληλικά οργανώσεις, διά του αγώνος, τον οποίον ανέλαβον, αποβλέπουν μεν εις την οικονομικήν ενίσχυσιν του υπαλλήλου, αλλ' επιδιώκουν κυρίως την ηθικήν εξύψωσιν αυτού, την ανόρθωσιν των υπηρεσιών, τον καθαρισμόν της κρατικής μηχανής από παντός ξένου και φθοροποιού στοιχείου, εις τρόπον ώστε η απαιτηθησομένη διά την υλικήν ενίσχυσιν των υπαλλήλων δαπάνη να γίνη φυσιολογικός, άνευ ουδεμίας επιβαρύνσεως του λαού, συγχρόνως δε αποβαίνουσα γόνιμος και παραγωγική, ν' αποδοθή πολλαπλάσιος εις εργασίαν και εθνικόν πλούτον». Επίσης, πρότεινε μέτρα που δεν θα επιβάρυναν το λαό και θα αύξαναν τους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων, ειδικότερα γράφει: «1. Βεβαίωσις και είσπραξις πληρέστερα των υφισταμένων φόρων, των οποίων ήδη μέγα μέρος διαφεύγει, λόγω ιδίως της απροθυμίας των υπαλλήλων, αμειβομένων ανεπαρκώς [...] 7. Ανασύστασις Επιτροπής Προμηθειών προς περιορισμόν της σπατάλης κατά την διενέργειαν των προμηθειών του Δημοσίου [...] 8. κατάργησις των συσταθεισών διά σκανδαλωδών νομοθετημάτων νέων θέσεων εις διάφορα υπουργεία, αυστηρός έλεγχος των νέων διορισμών υπό ειδικής επιτροπής εξ ανωτάτων δημοσίων λειτουργών...», βλ. Κ. Καρυωτάκης, εκδ. Άπαντα, Πέλλα, στο Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ.

## 2.7 Περίοδος Β΄ Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1935-1936) / Η Δικτατορίας της 4ης Αυγούστου (1936-1941)/ Περίοδος Κατοχής (1941-1944)

### Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1935-1936, 1936-1941, 1941-1944

Όταν το 1939 ξέσπασε ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος στην Ευρώπη και στις 28 Οκτωβρίου του 1940 κηρύχτηκε ο πόλεμος στην Ελλάδα από τη φασιστική Ιταλία, ο οποίος συνεχίστηκε με την κήρυξη του από τους Γερμανούς συμμάχους των Ιταλών στις 6 Απριλίου του 1941· την περίοδο 1941 – 1944, γνωστή ως «κατοχή», τα θέματα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, και πόσο μάλλον τα θέματα που αφορούσαν στα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων ή στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, δεν είχαν θέση όταν κόσμος πέθαινε από την ασιτία. Μετά τη λήξη του πολέμου, ξεκίνησε ο εμφύλιος πόλεμος, από το 1946 έως το 1949, και οι δυσκολίες συνεχίστηκαν<sup>308</sup>.

## 2.8 Περίοδος Εμφυλίου Πολέμου (1944 – 1949)

### Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1944- 1949

- Βλέπε σχετικά στο πρώτο κεφάλαιο, «Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1944 – 1949» (ενότητα 1.3).

Κατά την πρώτη περίοδο της απελευθέρωσης, οι προσπάθειες για τη Δ.Δ., είχαν επικεντρωθεί στην απομάκρυνση των συνεργατών των Γερμανών από αυτή και έτσι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι από τον Αύγουστο του 1946, ήταν «υπό εκκαθάριση» και μάλιστα βάσει κριτηρίων. Ειδικότερα τα κριτήρια αφορούσαν στην «*ασυμβίβαστη διαγωγή σε σχέση με την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου, όπως αυτή εκφράστηκε στο χρονικό διάστημα από την αναστολή έως και την αποκατάσταση του κοινοβουλευτικού πολιτεύματος και τη συνεργασία με τους κατακτητές*»<sup>309</sup>, στην συμμετοχή ή συνέργεια από τη μάχη της Αθήνας έως και την υπογραφή της Συμφωνίας της Βάρκιζας, στην ανικανότητα εκπλήρωσης των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων λόγω σωματικών ή διανοητικών προβλημάτων, στην έλλειψη γνώσεων. Επίσης, είχε οριστεί και ο τρόπος απομάκρυνσης – απόλυσης δημοσίων υπαλλήλων, αναλόγως της θέσης που κατείχαν. Ειδικότερα, η απόλυση των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων γινόταν με Β.Δ., μετά από πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου και οι των λοιπών μετά από πρόταση των

Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ. 26.

<sup>308</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 17-18.

<sup>309</sup> του ιδίου, σ. 27.

αρμοδίων υπουργών με Διάταγμα<sup>310</sup>.

### 2.8.1 Ίδρυση Ανώτατης Διοικητικής Ένωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) – 1947

Το 1947, 03.12.1947, ιδρύεται η Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) «παρά τον κρατικό έλεγχο»<sup>311</sup>. Επίσης, συγκροτείται επιτροπή για την κατάρτιση του Υ.Κ., με το Ν. 342/1947<sup>312</sup>, προκειμένου να καταρτιστεί ένα ενιαίο νομικό κείμενο για το σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών<sup>313</sup>, καταλήγοντας στο προσχέδιο του Α.Ν. 1368/1949<sup>314</sup> ο οποίο δεν εφαρμόστηκε ποτέ<sup>315</sup>, καθώς κρίθηκε από το ΣτΕ ως αντισυνταγματικός.

Το 1948 με τον Α.Ν. 516/1948<sup>316</sup> «Περί ελέγχου νομιμοφροσύνης των δημοσίων κ.λπ. υπαλλήλων και υπηρετών», θεωρείτο ως βασικό «προσόν» πρόσληψης στο δημόσιο τομέα η νομιμοφροσύνη των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων, που κρινόταν από το Συμβούλιο Νομιμοφροσύνης που είχε συσταθεί και λειτουργούσε σε κάθε υπουργείο. Το συμβούλιο αποτελείτο από δημοσίους υπαλλήλους ή δικαστικούς και στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, θα διατηρείτο το αρχείο των μη νομιμοφρόνων υπαλλήλων<sup>317</sup>.

Έως εκείνη την εποχή, οι «εκκαθαρίσεις» των δημοσίων υπαλλήλων για πολιτικούς λόγους, αποτελούσε «παράδοση» της ελληνικής Δ.Δ., καθώς είχε γίνει πολλές φορές και κατά το παρελθόν, από τον Ελευθέριο «Βενιζέλο εναντίον των βασιλικών οπαδών, από τη δικτατορία του Πάγκαλου κατά των δημοκρατών πολιτών και από τους βασιλικούς

<sup>310</sup> Π. Μυλωνοπουλος, Οι δημόσιοι υπάλληλοι – Κοινωνιολογική προσέγγιση», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998 και Τ. Βουρνάς, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Πόλεμος 1940-1941, κατοχή, Εθνική Αντίσταση, Απελευθέρωση, Δεκέμβριος 1944, Βάρκιζα, εκδ. Αφοί Τολίδη, Αθήνα, 1980, στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 27.

<sup>311</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 26.

<sup>312</sup> Ν. 342/1947 «Περί συστάσεως επιτροπής καταρτισμού κώδικος περί της καταστάσεως των εν γένει δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων» (ΦΕΚ 123/25.06.1947).

<sup>313</sup> Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, στο Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σ. 378.

<sup>314</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σσ. 27-28.

<sup>315</sup> Ο Αναγκαστικός Νόμος 1368/1949, μετά από επεξεργασία, αποτέλεσε το Ν. 1811/1951, δηλαδή τον πρώτο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα.

<sup>316</sup> Α.Ν. 516/1948 «Περί ελέγχου νομιμοφροσύνης των δημοσίων κ.λπ. υπαλλήλων και υπηρετών» (ΦΕΚ 6/08.01.1948).

<sup>317</sup> Τ. Βουρνάς, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Ο εμφύλιος, εκδ. Αφοί Τολίδη, Αθήνα, 1980, στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 27.

κατά των βενιζελικών μετά την αποτυχία του πραξικοπήματος της 1/3/1935»<sup>318</sup> κ.ο.κ..

Κατά τη διάρκεια του Εμφυλίου Πολέμου, σε συνδυασμό με το ύψος των απαιτήσεων των Αμερικανών με το δόγμα Τρούμαν για την εξυγίανση του δημοσίου τομέα στη χώρα μας, οι απολύσεις το 1948, σύμφωνα με την Κυανή Βίβλο, μπορούσαν να γίνουν με εξουσιοδότηση των αρμοδίων από τον Πρωθυπουργό για την απόλυση των δημοσίων υπαλλήλων που είχαν «ανάρμοστη συμπεριφορά προς την ασφάλεια της χώρας», δηλαδή «δολιοφθορά, κατασκοπεία, εσχάτη προδοσία, προσχώριση ή συνεργασία με κίνημα που είχε χαρακτηριστεί ως φασιστικό ή/και κομμουνιστικό και απαγόρευε κάθε προσφυγή κατά των απολύσεων»<sup>319</sup>.

## 2.9 Η Περίοδος της Γ΄ Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1949 – 1967)

### Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1949-1967

- Βλέπε σχετικά στο πρώτο κεφάλαιο, «Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1949 – 1967» (ενότητα 1.4).

#### 2.9.1 Πρώτος Υπαλληλικός Κώδικας (1951)

Με το Ν. 342/1947<sup>320</sup> όπου ορίστηκε η επιτροπή για την κατάρτιση ενιαίου νομικού κειμένου για το σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών<sup>321</sup> και της δεύτερης που ακολούθησε, λήφθηκαν υπόψη τα προσχέδια των επιτροπών του 1917 και 1931, ο γερμανικός και γαλλικός αντίστοιχος κώδικας<sup>322</sup> και τελικά μετά την κατάρτισή του, τέθηκε σε ισχύ ο Ν.1811/1951<sup>323</sup> με τίτλο «Κώδιξ Καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων», ο οποίος «τέθηκε αμέσως βαθμιαία σε ισχύ, δηλαδή κατά κεφάλαια

<sup>318</sup> Π. Μυλωνοπουλος, Οι δημόσιοι υπάλληλοι – Κοινωνιολογική προσέγγιση», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998 και Τ. Βουρνάς, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Πόλεμος 1940-1941, κατοχή, Εθνική Αντίσταση, Απελευθέρωση, Δεκέμβριος 1944, Βάρκιζα, εκδ. Αφοί Τολίδη, Αθήνα, 1980, στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 27.

<sup>319</sup> Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σσ. 27-28.

<sup>320</sup> Ν. 342/1947 «Περί συστάσεως επιτροπής καταρτισμού κώδικος περί της καταστάσεως των εν γένει δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων» (ΦΕΚ 123/25.06.1947).

<sup>321</sup> Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα. Στο Μακροδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 376.

<sup>322</sup> Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002, σ. 233.

<sup>323</sup> Ν. 1811/1951 «Περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων» (ΦΕΚ 141/16.05.1951).

αυτού»<sup>324</sup>.

Το ίδιο έτος (1951), όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, συστάθηκε η 3η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού και στελεχώθηκε από υπαλλήλους που εκπαιδεύτηκαν στο εξωτερικό. Αποστολή της ήταν «η διάρθρωση, η οργάνωση και οι λειτουργίες των [Δημοσίων Υπηρεσιών και Δημοσίων Επιχειρήσεων...], η διοικητική δομή και οι διαδικασίες αυτών [...], οι μέθοδοι εργασίας, ο εξοπλισμός και η αξιοποίηση των μηχανικών εξαρτημάτων [...], η στελέχωση των Δημοσίων Υπηρεσιών και Δημοσίων Επιχειρήσεων, καθώς και τα ζητήματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων [...] η γενική τροποποίηση της νομοθεσίας που αναφέρεται στην άσκηση των λειτουργιών της διοικήσεως και η διατήρηση ενός καταλόγου αυτής της νομοθεσίας»<sup>325</sup>.

### 2.9.2 Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.) και Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμού (Κ.Ε.Δ.)

Η επιλογή του προσωπικού γινόταν, σύμφωνα με το δημοσιούπαλληλικό κώδικα, από το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.), το οποίο υπαγόταν απευθείας στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης<sup>326</sup> και ήταν μία ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία<sup>327</sup>, αποτελώντας «το ανώτατο γνωμοδοτικό συμβούλιο της κεντρικής διοίκησης»<sup>328</sup>. Το Α.Σ.Δ.Υ.<sup>329</sup> και μετέπειτα τη Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμού (Κ.Ε.Δ.), ήταν μια καινοτομία για εκείνη την εποχή και θα μπορούσε να θεωρηθεί ο πρόδρομος του σημερινού Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Η βασική μέθοδος πρόσληψης προσωπικού στη Δ.Δ., ήταν ο διαγωνισμός και κατ' εξαίρεση η επιλογή<sup>330</sup>.

<sup>324</sup> Μ. Βενετσανοπούλου, ό.π., σ. 233.

<sup>325</sup> Τ. Βουρνάς, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Από τα πρώτα μετεμφυλιοπολεμικά χρόνια ως την ημέρα του στρατιωτικού πραξικοπήματος των συνταγματαρχών, εκδ. Αφοί Τολίδη, Αθήνα, 1976, στο Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 29.

<sup>326</sup> Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων», άρθρο 2 παρ.1 (ΦΕΚ 141/Α/16.5.1951).

<sup>327</sup> Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002, σσ. 235-236.

<sup>328</sup> της ίδιας, σ. 235.

<sup>329</sup> Το ΑΣΔΥ καταργήθηκε το 1974 (Ν.Δ. 285/1974) και εν μέρει υποκαταστάθηκε από το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Δημόσιας Διοίκησης το οποίο καταργήθηκε το 1992 για να ακολουθήσει το 1994 η σύσταση του Α.Σ.Ε.Π.

<sup>330</sup> Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1990). Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα, σσ. 580-581, στο Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, στο Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα,

Οι διαγωνισμοί διακρίνονταν σε ειδικούς<sup>331</sup>, κοινούς<sup>332</sup> και νομαρχιακούς. Οι κατηγορίες<sup>333</sup> των υπαλλήλων διακρίνονταν σε: Κατηγορία Α' (υπάλληλοι με πτυχίο ή δίπλωμα ανώτατης ή ανώτερης σχολής της ημεδαπής ή της αλλοδαπής), Κατηγορία Β' (υπάλληλοι με απολυτήριο γυμνασίου) και Κατηγορία Γ' (υπάλληλοι απόφοιτοι δημοτικού σχολείου). Προϋπόθεση για το διορισμό όλων των κατηγοριών των τακτικών υπαλλήλων ήταν ο γραπτός διαγωνισμός<sup>334</sup> με εξαίρεση την Κατηγορία Γ' <sup>335</sup> (απόφοιτοι δημοτικού σχολείου), όπου ο διορισμός τους γινόταν κατόπιν αίτησης που υποβαλλόταν εντός είκοσι ημερών από τη δημοσίευση της πρόσκλησης σε εφημερίδα ή μετά από τοιχοκόλλησή της σε δημόσιο χώρο.

Η εν λόγω εξαίρεση δεν ήταν η μόνη παρέκκλιση<sup>336</sup>, καθώς διαγωνισμός δεν απαιτείτο για την πλήρωση θέσεων που ο νόμος προέβλεπε πανεπιστημιακές σχολές<sup>337</sup> Φιλοσοφικών, Φυσικομαθηματικών, Θεολογικών, Γεωπονικών και Δασολογικών πανεπιστημιακών σχολών, των Παιδαγωγικών Ακαδημιών και των Ακαδημιών Σωματικής Αγωγής ή και όταν συνέτρεχαν εξαιρετικές ή ειδικές συνθήκες<sup>338</sup> ή όταν προσελάμβαναν προσωπικό με σύμβαση - σχέση ιδιωτικού δικαίου<sup>339</sup> όπου διδόταν η δυνατότητα (άρθρο 26 παρ.3) ειδικού διαγωνισμού. Ο συνδυασμός του πλήθους των προβλεπόμενων εξαιρέσεων και η προκήρυξη διαγωνισμών «σε αραιά χρονικά διαστήματα για πολλές θέσεις – με αποτέλεσμα να σωρεύονται συχνά έως και χιλιάδες υποψηφίων», οδήγησε στην αμφισβήτηση της αμεροληψίας και της ικανότητας επιλογής βάσει του συστήματος του Υ.Κ.<sup>340</sup> διατηρώντας το πελατειακό σύστημα προσλήψεων.

2000, σσ. 377 - 378.

<sup>331</sup> Ειδικός διαγωνισμός εθεωρείτο όταν αφορούσε στην πλήρωση θέσεων ενός φορέα ή υπηρεσίας.

<sup>332</sup> Κοινός διαγωνισμός εθεωρείτο όταν αφορούσε στην πλήρωση θέσεων περισσότερων φορέων που απαιτούσαν ίδια τυπικά προσόντα.

<sup>333</sup> Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων», άρθρο 39 παρ.1- 4. (ΦΕΚ 141/Α/16.5.1951).

<sup>334</sup> στον ίδιο, άρθρο 22 παρ.1.

<sup>335</sup> στον ίδιο, άρθρο 25 παρ. 2 και 3.

<sup>336</sup> Ε. Σπηλιωτόπουλος/ Χ. Χρυσανθάκης, Βασικοί θεσμοί δημοσιούπαλληλικού δικαίου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2007, σσ. 58-59.

<sup>337</sup> στον ίδιο, άρθρο 26 παρ.2.

<sup>338</sup> στον ίδιο, άρθρο 24 παρ.1.

<sup>339</sup> στον ίδιο, άρθρο 26 παρ.1.

<sup>340</sup> Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1990). Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα, σσ. 580-581, στο Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000, σ. 378.



Με το Ν.Δ. 285/1974<sup>341</sup>, καταργείται<sup>342</sup> το Α.Σ.Δ.Υ. και εν μέρει υποκαθίσταται από το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Δημόσιας Διοίκησης το οποίο καταργείται το 1992 για να ακολουθήσει το 1994 η σύσταση του Α.Σ.Ε.Π.

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο το άρθρο 100, παρ. 1 και 2 του Συντάγματος<sup>343</sup> του 1952, «ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει πίστιν και αφοσίωσιν εις την Πατρίδα και τα εθνικά ιδεώδη, είναι εκτελεστής της θελήσεως του κράτους και υπηρετεί τον λαόν. Ιδεολογία σκοπούσαι την διά βιαίων μέσων ανατροπήν του υφισταμένου πολιτειακού ή κοινωνικού καθεστώτος αντίκεινται απολύτως προς την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου».

Δεδομένου ότι ο Ν. 1811/1951, διαφοροποιούσε τον τρόπο εισαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων από τους υπαλλήλους με σχέση ιδιωτικού δικαίου, ψηφίστηκε ο Ν.3273/1955<sup>344</sup>, σε συνέχεια του οποίου ακολούθησαν προσαρμοστικές πράξεις για την κάλυψη των αναγκών των εν λόγω υπαλλήλων<sup>345</sup>.

## 2.10 Η Περίοδος της Γ΄ Ελληνικής Δημοκρατίας (1974 – σήμερα)

### Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1974 - σήμερα

- Βλέπε σχετικά στο πρώτο κεφάλαιο, «Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1974 – σήμερα» (ενότητα 1.6).

Με την εγκαθίδρυση της Γ΄ Ελληνικής Δημοκρατίας, μετά την επτάχρονη παραμονή της Δικτατορίας των Συνταγματαρχών (21.04.1967 – 23.07.1974) και την πτώση της τον Ιούλιο του 1974, έγιναν προσπάθειες από τις Κυβερνήσεις<sup>346</sup> για την επάνοδο της

<sup>341</sup> Ν.Δ. 285/1974 «Περί καταργήσεως του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 19/23.01.1974)

<sup>342</sup> «Εφαρμόστηκε από το 1951 μέχρι και το 1974, με πρότυπα ανάλογους θεσμούς, που λειτουργούσαν στην Αγγλία, όπως εκείνο της “Επιτροπής δημόσιας υπηρεσίας” (Civil service Commision) και στη Γαλλία, όπως το “Ανώτατο Συμβούλιο του δημοσίου λειτουργήματος” (Conseil supérieur de la fonction publique)». Βλ. στο Μ. Βενετσανοπούλου, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002, σ. 235.

<sup>343</sup> Σύνταγμα της Ελλάδας 1952 (ΦΕΚ Α 1/01.01.1952).

<sup>344</sup> Ν. 3273/1955 «Περί της αληθούς έννοιας του άρθρου 12 του Α.Ν. 1671/1951 και άλλων τινών διατάξεων» (ΦΕΚ 164/30.06.1955).

<sup>345</sup> Κ. Τετάρου, *Το πλαίσιο προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας – Ιστορική εξέλιξη* (2007), Τελική εργασία, ΙΗ΄ εκπαιδευτική σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ. 40.

<sup>346</sup> 24.07.1974 – 21.11.1974: Κυβέρνηση Εθνικής Ενότητας Κωνσταντίνου Γ. Καραμανλή (κόμματα προδικτατορικών κομμάτων: ΕΡΕ, Ένωση Κέντρου και στελέχη αντιδικτατορικού αγώνα), 21.11.1974 – 28.11.1977 και 28.11.1977 – 10.05.1980: Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Γ. Καραμανλή, (κόμμα: Νέα Δημοκρατία), 10.05.1980 – 17.09.1981 και 17.09.1981 – 21.10.1981: Κυβέρνηση Γεωργίου Ράλλη

Δ.Δ. στη δημοκρατική νομιμότητα και την αποκατάσταση της έννομης τάξης, μέσω της εκκαθάρισης των νομοθετικών πράξεων που επικρατούσαν κατά την περίοδο της δικτατορίας<sup>347</sup>. Στο πλαίσιο των προσπαθειών αλλαγής της εικόνας και της οργάνωσης της Δ.Δ. απομακρύνθηκαν από αυτή οι υπάλληλοι που είχαν συνεργαστεί με τη δικτατορία, όμως η πελατειακή πολιτική προσλήψεων συνεχίστηκε<sup>348</sup>.

### 2.10.1 Σύνταγμα 1975, άρθρο 103

Το 1975, έγινε η σημαντικότερη -για τη συνταγματική ιστορία- αναθεώρηση του Συντάγματος<sup>349</sup>. Στο άρθρο 103 του Συντάγματος ορίζεται ότι: «1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό. Οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Τα προσόντα και ο τρόπος του διορισμού τους ορίζονται από το νόμο. 2. Κανένας δεν μπορεί να διορισθεί υπάλληλος σε οργανική θέση που δεν είναι νομοθετημένη. Εξαιρέσεις μπορεί να προβλέπονται από ειδικό νόμο, για να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες με προσωπικό που προσλαμβάνεται για ορισμένη χρονική περίοδο με σχέση ιδιωτικού δικαίου [...] 4. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν. Αυτοί εξελίσσονται μισθολογικά σύμφωνα με τους όρους του νόμου και, εκτός από τις περιπτώσεις που αποχωρούν λόγω ορίου ηλικίας ή παύονται με δικαστική απόφαση, δεν μπορούν να μετατεθούν χωρίς γνωμοδότηση ούτε να υποβιβαστούν ή να παυθούν χωρίς απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου, που αποτελείται τουλάχιστον κατά τα δύο τρίτα από μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους [...] 6. Οι διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων έχουν εφαρμογή και στους υπαλλήλους της Βουλής, οι οποίοι κατά τα λοιπά διέπονται εξ ολοκλήρου από τον Κανονισμό της, καθώς και στους υπαλλήλους των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των λοιπών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και τους υπαλλήλους όλων των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου». Η Ελλάδα παράλληλα εντάσσεται στην Ε.Ο.Κ. προσεγγίζοντας τον «κοινωνικό εκσυγχρονισμό της Δυτικής Ευρώπης»<sup>350</sup>.

(κόμμα: Νέα Δημοκρατία).

<sup>347</sup> Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σσ. 30-31.

<sup>348</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 30.

<sup>349</sup> Σύνταγμα της Ελλάδας 1975 (ΦΕΚ Α 111/09.06.1975).

<sup>350</sup> Γ. Ασπρίδης, Σύγκριση των συστημάτων για την αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού σε δημοσίους και ιδιωτικούς φορείς, αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα, 2004 και Χρ. Λοριντζής, Ηλ. Νικολακόπουλος, Δ. Σωτηρόπουλος (επιμ), Κοινωνία και πολιτική – Όψεις της Γ΄ Ελληνικής Δημοκρατίας 1974 – 1994, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1996, στο Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ. 30.

Το 1977, με το Π.Δ. 611/1977<sup>351</sup> τροποποιήθηκαν κάποιες διατάξεις του Υ.Κ. Το 1979, εκπονήθηκε, από αμερικανική εταιρεία, το πρόγραμμα «Εισαγωγής προϋπολογισμού μηδενικής βάσης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης». Η τακτική και η πολιτική των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, καθώς και οι μονιμοποιήσεις έκτακτων υπαλλήλων, συνεχίζεται με κριτήριο το πελατειακό σύστημα, ενώ παράλληλα εκπονείται μια πολιτική διστακτικής αναθεώρησης της Δ.Δ. και των διοικητικών συνηθειών (της διοικητικής κουλτούρας) των δημοσίων υπαλλήλων, που ως έναν βαθμό, οφειλόταν και στις ιδιαίτερες ιστορικές και πολιτικές καταστάσεις αυτής της περιόδου<sup>352</sup>.

Μετά την ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ. την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 1981, η ανάγκη ανταπόκρισης της χώρας μας στο νέο ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό περιβάλλον, καθιστούσαν επιτακτικό και επιβεβλημένο το διοικητικό εκσυγχρονισμό της. Το ίδιο έτος, μετά τις ελληνικές βουλευτικές εκλογές του 1981, τη διακυβέρνηση της χώρας αναλαμβάνει το Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα (ΠΑ.ΣΟ.Κ.)<sup>353</sup>, οι προσπάθειες του οποίου επικεντρώνονται στην ένταξη των λιγότερο ευνοημένων κοινωνικών στρωμάτων στο διοικητικό μηχανισμό.

Το 1982 με το Ν.1235/1982<sup>354</sup> καταργούνται οι νομάρχες με θητεία και καθιερώνονται οι μετακλητοί νομάρχες.

Το 1983, καταργείται ο κανόνας του γραπτού διαγωνισμού<sup>355</sup> και με το Ν.1320/1983<sup>356</sup> και ο διορισμός στη Δ.Δ. γίνεται με την αξιολόγηση των αιτήσεων των υποψηφίων, βάσει ενός συστήματος μηχανογραφικής επεξεργασίας μορίων και αριθμητικών συντελεστών, με κριτήρια<sup>357</sup> οικογενειακής κατάστασης, εντοπιότητας, χρόνου

<sup>351</sup> Π.Δ. 611/1977 «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον “Υπαλληλικός Κώδιξ”, των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάσταση των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 198/15.07.1977).

<sup>352</sup> Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ. 30.

<sup>353</sup> 21.10.1981 – 05.06.1985 και 05.06.1985 – 02.07.1989: Κυβέρνηση Ανδρέα Παπανδρέου (κόμμα: Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα).

<sup>354</sup> Ν. 1235/1982 «Άσκηση της Κυβερνητικής πολιτικής και καθιέρωση της Λαϊκής εκπροσώπησης στους Νομούς», άρθρα 2 και 13. (ΦΕΚ Α' 26/03.03.1982).

<sup>355</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ.31.

<sup>356</sup> Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 6/11.01.1983).

<sup>357</sup> Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις», άρθρο 1 παρ. 2. (ΦΕΚ 6/Α/11.1.1983).

απόκτησης τίτλου σπουδών, ηλικίας, μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών κ.ά.<sup>358</sup>. Η επέκταση της απασχόλησης στο δημόσιο προσεγγίστηκε ως μέσο μείωσης της ανεργίας και άσκησης πολιτικών κοινωνικής πρόνοιας<sup>359</sup>. Ο βαθμός πτυχίου δεν λαμβάνεται υπόψη, σε αντίθεση με το βαθμό απολυτηρίου που αποτελεί κριτήριο για του υποψηφίους Μέσης Εκπαίδευσης (Μ.Ε.). Ο μεταπτυχιακός και διδακτορικός τίτλος σπουδών λαμβάνει το 10% και 20% αντίστοιχα επί του συνόλου των μορίων των υποψηφίων υπαλλήλων<sup>360</sup>.

Εξαίρεση αποτελούσε η πρόσληψη προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις, όπου προβλεπόταν μετά από απόφαση του αρμοδίου Υπουργού και του Υπουργού Προεδρίας<sup>361</sup> η διενέργεια ειδικού διαγωνισμού, καθώς και για διάφορες κατηγορίες προσωπικού, όπου ίσχυαν ειδικές διατάξεις<sup>362</sup>.

Όπως διαπιστώνεται στην «Έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης» του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης που εκπονήθηκε το 1990, το νέο σύστημα ευνοούσε τα κοινωνικά κριτήρια έναντι των αξιοκρατικών. Σύμφωνα με στοιχεία του Ο.Ο.Σ.Α. οι δημόσιοι υπάλληλοι αυξήθηκαν κατά έξι φορές, σε σχέση με τον ενεργό πληθυσμό της χώρας και σύμφωνα με τον πρώην Πρωθυπουργό Γ. Ράλλη (1996), «αποτελούσαν το 15,1% του εργατικού δυναμικού της».<sup>363</sup> Τα εννέα έτη διακυβέρνησης του ΠΑ.ΣΟ.Κ. (21.10.1981 – 02.07.1989) επικράτησε κλίμα «λαϊκίστικου γραφειοκρατισμού», με ένταση στις πελατειακές σχέσεις που οδήγησαν στη διόγκωση της Δ.Δ. με «ακατάλληλο στελεχιακό δυναμικό, δημοσιονομικά ελλείμματα, κακή οργανωτική διάρθρωση και απουσία σύγχρονων μεθόδων διοίκησης»<sup>364</sup>.

<sup>358</sup> Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1990). Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα, σ. 581., στο Α. Μακροδημήτρης/ Ν. Μιχαλόπουλος, Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 – 1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000.

<sup>359</sup> Δ. Σωτηρόπουλος, Η κορυφή του πελατειακού κράτους, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2001, σ. 94.

<sup>360</sup> Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις», άρθρο 6 παρ. 9 και 10 (ΦΕΚ 6/Α/11.1.1983).

<sup>361</sup> Ε. Σπηλιωτόπουλος/ Χ. Χρυσανθάκης, Βασικοί θεσμοί δημοσιούπαλληλικού δικαίου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2007, σσ. 59-60.

<sup>362</sup> Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις», άρθρο 1 παρ. 4 (ΦΕΚ 6/Α/11.1.1983).

<sup>363</sup> Ράλλης, Γ., «Η δημόσια διοίκηση ασθενεί βαρέως. 1. Οι διαπιστώσεις και η αιτία του κακού. 2. Σκέψεις – μέτρα για εξυγίανση», *Το Βήμα* (Α 18), 1996 και Γ. Ασπρίδης, Σύγκριση των συστημάτων για την αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού σε δημοσίους και ιδιωτικούς φορείς, αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα, 2004 στο Γ. Ασπρίδης, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013, σ.31.

<sup>364</sup> Σαματάς, Μ. «Όψεις του λαϊκίστικου γραφειοκρατισμού: Τα εμπόδια και οι προοπτικές του κρατικού

## 2.10.2 Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης με υπηρεσιακές μονάδες την Ε.Σ.Δ.Δ. και το Ι.Δ.Ε. (Ν.1388/1983)

Το ίδιο έτος, 1983, με το Ν. 1388/1983<sup>365</sup> συστάθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) με δύο υπηρεσιακές μονάδες, την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) που ήταν η πρώτη παραγωγική σχολή δημοσίων υπαλλήλων και το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.) για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Στόχος της δημιουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ., ήταν ο εκδημοκρατισμός και ο εκσυγχρονισμός της Δ.Δ. και αποστολή της ήταν η παραγωγή ανώτατων εξειδικευμένων στελεχών, μέσα από ένα σύστημα ταχύρρυθμης εκπαίδευσης. Η εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ. γινόταν κατόπιν διεξαγωγής εισαγωγικού διαγωνισμού. Τελικά η Ε.Σ.Δ.Δ. λειτούργησε για πρώτη φορά το 1985, δύο έτη μετά την ψήφιση του ιδρυτικού νόμου. Το προηγούμενο και το επόμενο έτος από τη λειτουργία της Ε.Σ.Δ.Δ., με τους Ν.1505/1984<sup>366</sup> και Ν.1586/1986<sup>367</sup>, καταργούνται οι ανώτερες υπαλληλικές βαθμίδες των Γενικών Διευθυντών και των αναπληρωτών τους, οι οποίες αντικαθίστανται από μετακλητούς υπαλλήλους.

Το 1987, σε συνέχεια του Ν. 1320/83<sup>368</sup>, με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα των μορίων για το διορισμό στο δημόσιο που ευνοούσε τα λεγόμενα κοινωνικά κριτήρια<sup>369</sup>, ψηφίζεται ο Ν. 1735/1987<sup>370</sup>, επιδιώκοντας τη βελτίωση του συστήματος, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, δηλαδή στο βαθμό πτυχίου, σε συνδυασμό με το χρόνο απόκτησής του, την κατοχή τίτλου μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών<sup>371</sup>.

---

εκσυγχρονισμού στη μετά- διδακτορική Ελλάδα με βάση την εμπειρία της τελευταίας διοικητικής μεταρρύθμισης του 1994», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, 1996, τχ. 2, σσ. 81-116 και *Χρ. Λυριντζής, Ηλ. Νικολακόπουλος, Δ. Σωτηρόπουλος* (επιμ.), *Κοινωνία και πολιτική – Όψεις της Γ' Ελληνικής Δημοκρατίας 1974 – 1994*, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1996, στο *Γ. Ασπρίδης*, ό.π., σ.31.

<sup>365</sup> Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983).

<sup>366</sup> Ν. 1505/1984 «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 194/03.12.1984).

<sup>367</sup> Ν. 1586/1986 «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 37/01.04.1986).

<sup>368</sup> Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 6/Α/11.1.1983).

<sup>369</sup> Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1990). Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα, σ. 581. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

<sup>370</sup> Ν.1735/1987 «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 195/11.11.1987).

<sup>371</sup> *Ε. Σπηλιωτόπουλος/ Χ. Χρυσανθάκης*, Βασικοί θεσμοί δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2007, σ. 60.

Από τις ρυθμίσεις του μηχανογραφικού συστήματος εξαιρέθηκαν διάφορες κατηγορίες προσωπικού, όπως δικαστικοί, εκπαιδευτικοί, στρατιωτικοί ερευνητικό προσωπικό, ιατρικό προσωπικό του Ε.Σ.Υ., προσωπικό της Βουλής<sup>372</sup> σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 1735/1987 και άρθρο 64 του σχεδίου νόμου του Υ.Κ., όπου διατηρήθηκε η διαδικασία του διαγωνισμού της επετηρίδα ή της επιλογής.

Το 1991, με την ψήφιση του Ν.1943/1991<sup>373</sup>, καθιερώνεται ένα ενιαίο σύστημα προσλήψεων, με βάση τις αρχές της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατικής επιλογής εισόδου των υποψηφίων στους κόλπους της Δ.Δ. Εξαίρεση αποτελεί η πλήρωση των θέσεων του ειδικού επιστημονικού προσωπικού, της οποίας η διαδικασία επιλογής, βάσει κριτηρίων, καθοριζόταν με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και με τη σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Διαγωνισμών (Κ.Ε.Δ.)<sup>374</sup>.

Με το Ν.1943/1991, επανέρχεται ως διαδικασία εισαγωγής ο γραπτός διαγωνισμός ως μέθοδος επιλογής των υποψηφίων, σε συνδυασμό με το βαθμό του πτυχίου, του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, καθώς και με κριτήριο την εντοπιότητα. Εξαίρεση, από τη διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού, αποτελούν οι θέσεις που αφορούσαν σε Υ.Ε.. Η διαδικασία του διαγωνισμού γίνεται κατόπιν ετήσιου προγραμματισμού και η προκήρυξή του γίνεται μέσω της δημοσίευσής του στις νομαρχίες και στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.)<sup>375</sup>. Η προετοιμασία και διεξαγωγή του διαγωνισμού γίνεται από την Κ.Ε.Δ., η οποία συγκροτείται από ένα δικαστικό λειτουργό<sup>376</sup> και τέσσερις καθηγητές των Α.Ε.Ι.<sup>377</sup>.

Δεδομένου ότι στην παρούσα χρονολογική ιστορική ανασκόπηση της συγκρότησης της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας και των νομοθετημάτων που την αφορούσαν, μέσω των συστημάτων προσλήψεων στη Δ.Δ., ακολουθεί ο ιδρυτικός νόμος του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), Ν. 2190/1994<sup>378</sup>. στο σημείο αυτό και

<sup>372</sup> Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1990). Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα, σ. 581. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

<sup>373</sup> Ν.1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50/11.4.1991).

<sup>374</sup> στον ίδιο, άρθρο 25.

<sup>375</sup> στον ίδιο, άρθρο 18.

<sup>376</sup> Είτε από το Σύμβουλο Επικρατείας, είτε από το Ελεγκτικό Συνέδριο ή από Αρεοπαγίτη.

<sup>377</sup> Ν.1943/1991, ό.π., άρθρο 17.

<sup>378</sup> Ν. 2190/1994, «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων

κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι το πλήθος των προβλεπόμενων κάθε φορά εξαιρέσεων στις νομοθετικές παρεμβάσεις, εξυπηρετούσαν πολιτικές σκοπιμότητες και σε συνδυασμό με τον αφενός αποσπασματικό και αφετέρου συγκυριακό «σχεδιασμό» στελέχωσης, χωρίς την καθολική εφαρμογή ενός αξιοκρατικού συστήματος με αντικειμενικά κριτήρια, κρίνεται ως αναποτελεσματικό σύστημα που πήγαζε από την κομματική ευνοιοκρατική νοοτροπία.

Το 1992, δύο έτη πριν την ψήφιση του Ν. 2190/1994 για την ίδρυση του Α.Σ.Ε.Π. στην έκθεση της επιτροπής Μ. Δεκλερή με τίτλο «Ελληνική Διοίκηση 2000– Πρώτο πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού 1992-1995» αναφέρεται: «*Αφ' ης κατηργήθη το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών έχει καταστεί επίμαχο το σύστημα των προσλήψεων του διοικητικού προσωπικού, που ήτο ανέκαθεν εκτεθειμένο στην πίεση της πολιτικής πατρωνείας, Το σύστημα τούτο δέον βεβαίως να είναι αξιοκρατικό και να διασφαλίζει ιδίως την διάγνωση διοικητικού ήθους, δηλ. χαρακτήρος έχοντος κλίση στην προσφορά υπηρεσίας του δημοσίου συμφέροντος. Η Δημόσια Διοίκηση δεν είναι απλή εργασιακή απασχόληση, αλλά κοινωνική αποστολή. Και η μεν ανάγκη αντικειμενικότητας του συστήματος δεν έχει χρεία αναπτύξεως.... Κατά τα λοιπά και δη διά την κατοχύρωση γνησίου αξιοκρατικού συστήματος στελεχώσεως της Ελληνικής Δημοσίας Διοικήσεως δέον να ανασυσταθεί ανεξάρτητη αρχή διοικήσεως προσωπικού, κατά το πρότυπο του καταργηθέντος Α.Σ.Δ.Υ. ή του Αμερικανικού Office of Personnel Management*»<sup>379</sup>.

### 2.10.3 Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) (Ν.2190/1994)

Το 1994, η ανάγκη ύπαρξης ενός αξιοκρατικού συστήματος στελέχωσης της Δ.Δ. με το καταλληλότερο και ικανότερο ανθρώπινο δυναμικό για την ποιοτική αναβάθμισή της, η ανάγκη εκσυγχρονισμού της και η απόκτηση της εμπιστοσύνης της κοινή γνώμη σε αυτή, οδήγησαν στην ίδρυση του Α.Σ.Ε.Π., μιας ανεξάρτητης αρχής για τον έλεγχο της νομιμότητας των διαδικασιών στελέχωσής της με το Ν. 2190/1994<sup>380</sup>. Με το Α.Σ.Ε.Π. διασφαλίζονται οι ίσες ευκαιρίες εργασίας στο δημόσιο τομέα για όλους του πολίτες, με απόλυτη διαφάνεια, δημοσιότητα, αντικειμενικότητα και αξιοκρατία που επιβάλλει την ουδετερότητα της διοίκησης<sup>381</sup>. Το Α.Σ.Ε.Π. είναι ο «θεσμικός εγγυητής της

διοίκησης» (ΦΕΚ 28/03.03.1994).

<sup>379</sup> Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1992). Έκθεση επιτροπής Μ. Δεκλερή, Ελληνική Διοίκηση 2000 – Πρώτο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού 1992-1995, Εθνικό Τυπογραφείο, σ. 694. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

<sup>380</sup> Ν. 2190/1994, ό.π.

<sup>381</sup> Ο θεσμός του Α.Σ.Ε.Π. (Ιανουάριος 2015) Δικτυακός τόπος Α.Σ.Ε.Π.

πρόσβασης στη Δημόσια Διοίκηση υπό συνθήκες διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας»<sup>382</sup>.

Στον ίδιο νόμο προβλέπονται<sup>383</sup> και εξαιρέσεις για ορισμένες κατηγορίες προσωπικού όπως το προσωπικό της Βουλής, τους δικαστικούς λειτουργούς, τους υπαλλήλους του διπλωματικού κλάδου και τους μετακλητούς υπαλλήλους. Οι εξαιρέσεις που αφορούν στο προσωπικό της Βουλής και στους μετακλητούς υπαλλήλους, «που τελούν σε στενή σχέση με τα κυβερνητικά στελέχη», «μπορεί να οδηγήσει, ακόμη και τον πιο καλοπροαίρετο, στη σκέψη ότι οι εξαιρέσεις, είτε τυχαία είτε σκόπιμα, στην καλύτερη περίπτωση, καταγράφηκαν για να εξυπηρετηθούν πολιτικές σκοπιμότητες»<sup>384</sup>.

Το Α.Σ.Ε.Π. ως ανεξάρτητη αρχή δεν υπόκειται σε εποπτεία και έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλες αρχές, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κανονισμό της Βουλής (ΚτΒ). Είναι επιφορτισμένο με τον έλεγχο της εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στη Δ.Δ., διαθέτει κανονιστική, ελεγκτική και περιορισμένη κυρωτική αρμοδιότητα. Τα μέλη του Α.Σ.Ε.Π. απολαμβάνουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας και χαρακτηρίζονται ανώτατοι κρατικοί λειτουργοί<sup>385</sup>. Το Α.Σ.Ε.Π. συγκροτείται από έναν πρόεδρο, τρεις αντιπροέδρους και εικοσιτέσσερις συμβούλους, που συνολικά αριθμούνται σε εικοσιοκτώ μέλη, τα οποία επιλέγονται από τη Διάσκεψη των Προέδρων της Βουλής<sup>386</sup>. Η Ολομέλεια, η Ελάσσων Ολομέλεια και τα πέντε Τμήματα λειτουργούν ως συλλογικά όργανα, με συγκεκριμένες ιεραρχημένες αρμοδιότητες στη λήψη αποφάσεων. Η Γραμματεία του Α.Σ.Ε.Π. αποτελείται από διακόσιους δεκατρεις (213) υπαλλήλους και έντεκα (11) υπάλληλοι με την ιδιότητα του Ειδικευμένου

[https://www.asep.gr/asep/site/home/LC+Menu/ASEP/Thesmos\\_Asep.csp?tabId=0&lcmenuId=lc1](https://www.asep.gr/asep/site/home/LC+Menu/ASEP/Thesmos_Asep.csp?tabId=0&lcmenuId=lc1)  
[πρόσβαση 28.02.2016].

<sup>382</sup> Σ. Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014, σ. 97.

<sup>383</sup> Ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», άρθρο 14 παρ. 2 περ. α έως ιδ. (ΦΕΚ 28/Α/3.3.1994).

<sup>384</sup> Δ. Κυριάκου, *Συστήματα πρόσληψης στο Δημόσιο Τομέα: από την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού μέχρι σήμερα* (2011), Τελική εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΚΑ' εκπαιδευτική σειρά, σ. 46.

<sup>385</sup> Ο θεσμός του Α.Σ.Ε.Π. (Ιανουάριος 2015) ό.π.

<sup>386</sup> Διάσκεψη των Προέδρων της Βουλής: αποτελείται από τον Πρόεδρο και τους διατελέσαντες Πρόεδρους της Βουλής (εφόσον έχουν εκλεγεί Βουλευτές), τους Αντιπροέδρους της Βουλής, τους Πρόεδρους των διαρκών επιτροπών, τον Πρόεδρο της Επιτροπής θεσμών και διαφάνειας, τους Πρόεδρους των κοινοβουλευτικών ομάδων και έναν ανεξάρτητο Βουλευτή, ως εκπρόσωπο των ανεξαρτήτων, εφόσον ο αριθμός αυτών είναι τουλάχιστον πέντε (5) (άρθρο 13 του ΚτΒ όπως έχει τροποποιηθεί με τις από 14.4.2010 (ΦΕΚ 57/Α/20.4.2010) και 16.7.2010 (ΦΕΚ 139/Α/10.8.2010) αποφάσεις της Ολομέλειας της Βουλής).



Επιστημονικού Προσωπικού<sup>387</sup>.

Κύριες αρμοδιότητες τους είναι:

- «η επιλογή του τακτικού προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα,
- ο έλεγχος της νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή της απασχόλησης με σύμβαση μίσθωσης έργου που διεξάγουν φορείς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα,
- η εποπτεία της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών και της ορθολογικής αξιοποίησης - ανακατανομής του απασχολούμενου προσωπικού καθώς και
- ο έλεγχος παράνομων προσλήψεων, από Συμβούλους-Επιθεωρητές του ΑΣΕΠ με την ιδιότητα του ανακριτικού υπαλλήλου»<sup>388</sup>.

Το Α.Σ.Ε.Π. χαίρει της εμπιστοσύνης της κοινής γνώμης και έχει καθιερωθεί στη συνείδηση των πολιτών, ως ένας φορέας ελέγχου των προσλήψεων στο δημόσιο, λειτουργώντας και διαφυλάσσοντας την αρχή της αξιοκρατίας και θωρακίζοντας το κράτος δικαίου· περιβάλλοντας με κύρος τις διαδικασίες στελέχωσης της Δ.Δ., μεταστρέφοντας την αντίληψη της ευνοιοκρατικής πελατειακής νοοτροπίας, τόσο από το προσωπικό που προσελήφθη μέσω των διαδικασιών του, όσο και από τους φορείς που στελεχώθηκαν με ανθρώπινο δυναμικό από το Α.Σ.Ε.Π.<sup>389</sup>. Από τον ιδρυτικό νόμο του 1994, ακολούθησαν και άλλοι νόμοι για την τροποποίηση ή και συμπλήρωση των διατάξεών του. Στην συνέχεια του παρόντος, δεν θα γίνει εκτενής αναφορά, αλλά θα εστιάζουμε κάθε φορά στις βασικές αλλαγές και προσθήκες που ακλούθησαν.

Ο Ν. 2247/1994<sup>390</sup> προέβλεπε την κατάταξη των υποψηφίων τριτοβάθμιας και

<sup>387</sup> Ο θεσμός του Α.Σ.Ε.Π. (Ιανουάριος 2015), ό.π.

<sup>388</sup> Απόσπασμα από το δικτυακό τόπο του Α.Σ.Ε.Π., στο ο θεσμός του Α.Σ.Ε.Π. (Ιανουάριος 2015) ό.π.

<sup>389</sup> Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, [www.asep.gr](http://www.asep.gr), [πρόσβαση 20.09.2015]. Απόσπασμα ετήσιας έκθεσης Α.Σ.Ε.Π. 2010: «Παρά το γεγονός ότι το ΑΣΕΠ βρέθηκε αντιμέτωπο, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα έτη της λειτουργίας του, με νοοτροπίες και πρακτικές που εκλάμβαναν την επιλογή προσωπικού ως αντικείμενο συναλλαγής, κατόρθωσε με την πιστή εφαρμογή του νόμου αλλά και με το ήθος και την επιστημονική των Συμβούλων και του προσωπικού που το στελεχώνει να καταξιωθεί στη συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας ως ελεγκτικός μηχανισμός ικανός να εκπληρώσει τους σκοπούς του. Και αυτή η αποδοχή εκφράστηκε με τον πλέον κατηγορηματικό τρόπο με τη διαρκή νομοθετική επέκταση των αρμοδιοτήτων που του είχαν αρχικά ανατεθεί».

<sup>390</sup> Ν. 2247/1994, «Ρυθμίσεις θεμάτων συστήματος προσλήψεων», άρθρο 1 παρ.6. (ΦΕΚ

Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.) σε πίνακες προτεραιότητας, ανά ομάδες ημερολογιακών τριετιών και αργότερα πενταετιών. Οι πίνακες καταρτίζονταν βάσει του έτους κτήσης του τίτλου σπουδών που απαιτείτο για κάθε κατηγορία και σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ.6, λαμβάνοντας υπόψη και τα λοιπά αξιοκρατικά κριτήρια, ήτοι διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, βαθμός βασικού τίτλου σπουδών. Σε περίπτωση ύπαρξης υποψηφίων της ίδιας ημερολογιακής ομάδας, προβάδισμα είχαν αρχικά οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών, εν συνεχεία οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και τέλος οι κάτοχοι με τον υψηλότερο βαθμό του βασικού τίτλου σπουδών. Για του υποψηφίους Δ.Ε., η σειρά προτεραιότητας, καθοριζόταν βάσει του κριτηρίου του βαθμού του απολυτηρίου λυκείου και στην περίπτωση της ισοβαθμίας, η σειρά καθοριζόταν βάσει κοινωνικών κριτηρίων, ήτοι οικογενειακή κατάσταση, ηλικία και ανεργία. Για τους υποψηφίους υποχρεωτικής εκπαίδευσης, σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 7 και 8, τα κοινωνικά κριτήρια καθόριζαν τη σειρά προτεραιότητας.

Στην περίπτωση διενέργειας γραπτού διαγωνισμού από κεντρική επιτροπή, σύμφωνα με το άρθρο 17 παρ. 1, η οποία συγκροτείται από το Α.Σ.Ε.Π., οι πίνακες των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού των υποψηφίων, καταρτίζονταν με φθίνουσα σειρά βαθμολογίας, από την κεντρική επιτροπή του διαγωνισμού και υποβάλλονται στο Α.Σ.Ε.Π. για την άσκηση του ελέγχου νομιμότητας, σε συνέχεια του οποίου αποστέλλονται προς δημοσίευση στην ΕτΚ<sup>391</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 4 του ισχύοντος Συντάγματος «μόνο Έλληνες πολίτες είναι δεκτοί σε όλες τις δημόσιες λειτουργίες, εκτός από τις εξαιρέσεις που εισάγονται με ειδικούς νόμους». Το 1996, με το Ν. 2431/1996<sup>392</sup>, «Διορισμός ή πρόσληψη πολιτών της Ε.Ε. στη δημόσια διοίκηση», διαμορφώθηκαν οι κανόνες διορισμού των Ευρωπαϊκών πολιτών στην ελληνική Δ.Δ.<sup>393</sup>. Όπως θα δούμε στη συνέχεια του παρόντος, όταν ψηφίστηκε ο Ν. 2683/1999<sup>394</sup>, με τον οποίο έγινε η κύρωση του Υ.Κ., στη εισηγητική έκθεση του σχεδίου νόμου «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων και

182/31.10.1994).

<sup>391</sup> Ν.2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», άρθρο 17 παρ. 10. (ΦΕΚ 28/Α/3.3.1994).

<sup>392</sup> Ν. 2431/1996 «Διορισμός ή πρόσληψη πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη Δημόσια Διοίκηση» (ΦΕΚ 175/30.07.1996).

<sup>393</sup> Γ. Ασπρίδης, ό.π., σ. 32.

<sup>394</sup> Ν. 2683/1999 «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 19/09.02.1999).

Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις», αναφέρεται ότι λήφθηκε υπόψη το καθεστώς των χωρών της Ε.Ε..

#### **2.10.4 Αντικειμενικά κριτήρια πρόσληψης στη Δ.Δ. (Ν. 2527/1997) έως και την αναθεώρηση του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/2007)**

Το 1997, με το Ν.2527/1997<sup>395</sup>, που αφορούσε στην τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν.2190/1994, παύουν οι ημερολογιακές ομάδες και πλέον σύμφωνα με το νέο σύστημα εφαρμόζεται η απόλυτη ιεράρχηση των αντικειμενικών κριτηρίων. Στην περίπτωση ισοβαθμίας του βασικού τίτλου σπουδών, καθώς και για τους υποψηφίους Υ.Ε., λαμβάνονται υπόψη τα κοινωνικά κριτήρια, ως ίσχυαν<sup>396</sup>.

Με το Ν. 2527/1997<sup>397</sup>, εισάγεται για πρώτη φορά η προφορική δημόσια ατομική συνέντευξη για την πρόσληψη του ειδικού επιστημονικού προσωπικού, η αναγκαιότητα της, κρινόταν από την επιτροπή που συγκροτείτο κάθε φορά από την ολομέλεια του Α.Σ.Ε.Π. και μετά από την εξέταση των τυπικών προσόντων των υποψηφίων. Οι πίνακες επιτυχίας, καταρτίζονται βάσει των τυπικών προσόντων, της γνώσης ξένης γλώσσας, της εμπειρίας, των επιστημονικών εργασιών και μετά από αιτιολογημένη απόφαση της επιτροπής που διενήργησε την ατομική συνέντευξη<sup>398</sup>. Η εισαγωγή της προφορικής συνέντευξης αποτελεί την καινοτομία του νόμου για το σύστημα πρόσληψης στο δημόσιο τομέα<sup>399</sup>.

Το 1997 με το Ν. 2469/1997<sup>400</sup>, ορίζεται ότι ο συνολικός αριθμός των ετήσιων προσλήψεων, όλων των φορέων και όλων των κατηγοριών προσωπικού, δεν μπορεί να ξεπερνά το λόγο: μίας πρόσληψης για πέντε αποχωρήσεις που οφείλονται σε σύνταξη, θάνατο ή παραίτηση. Εξαίρεση προβλέφθηκε για τους εκπαιδευτικούς, τα σώματα

<sup>395</sup> Ν. 2527/1997 «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις», το άρθρο 3 παρ. 4. (ΦΕΚ 206/08.10.1997).

<sup>396</sup> Μαυρομούστακου, Η., « Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα: η σχετικοποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων», ΕφημΔΔ, 2006,σ.262, στο Δ. Κυριάκου, *Συστήματα πρόσληψης στο Δημόσιο Τομέα: από την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού μέχρι σήμερα* (2011), Τελική εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΚΑ΄ εκπαιδευτική σειρά, σ. 50.

<sup>397</sup> Ν. 2527/1997 «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν.2190/1994 και άλλες διατάξεις», άρθρο 4 παρ. 2. (ΦΕΚ 206/Α/8.10.1997).

<sup>398</sup> στον ίδιο, άρθρο 4 παρ. 5.

<sup>399</sup> Δ. Κυριάκου, *Συστήματα πρόσληψης στο Δημόσιο Τομέα: από την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού μέχρι σήμερα* (2011), Τελική εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΚΑ΄ εκπαιδευτική σειρά, σ. 50.

<sup>400</sup> Ν. 2469/1997 «Περιορισμός και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κρατικών δαπανών και άλλες διατάξεις», άρθρο 6. (ΦΕΚ 38/14.03.97).

λιμενικού και ασφαλείας, καθώς και νοσηλευτικού προσωπικού, όπου ο λόγος είναι: μία πρόσληψη για κάθε αποχώρηση<sup>401</sup>.

Το 1999, με το Ν.2683/1999<sup>402</sup>, ο οποίος σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις», στόχο είχε, πλέον της απλής κωδικοποίησης, την κατάρτισή του, βάσει της αποκτηθείσας εμπειρίας, λαμβάνοντας υπόψη τα σημεία βελτίωσης που προέκυπταν από τα προβλήματα του παρελθόντος και παράλληλα λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις και το καθεστώς των άλλων χωρών της Ε.Ε. Στο άρθρο 12, ορίζεται ότι η πλήρωση θέσεων, μέσω του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, πραγματοποιείται βάσει των αρχών, της ίσης ευκαιρίας συμμετοχής, της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της δημοσιότητας<sup>403</sup>. Η διαδικασία πρόσληψης από την ανεξάρτητη αρχή, διενεργείται με γραπτό διαγωνισμό και κατ' εξαίρεση με προφορικό, αφού προηγουμένως έχει γίνει προγραμματισμός τους, βάσει των πραγματικών αναγκών των υπηρεσιών σε ανθρώπινο δυναμικό και υπό την προϋπόθεση της εξασφάλισης των απαραίτητων πιστώσεων. Επίσης, στο νόμο<sup>404</sup> προβλέπονται εξαιρέσεις για κατηγορίες προσωπικού, όπως οι μετακλητοί υπάλληλοι, το προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων, των Ο.Τ.Α., των μελών Δ.Ε.Π. των Α.Ε.Ι. και προσωπικό των νοσηλευτικών μονάδων.

Το ίδιο έτος (1999) με το Ν. 2738/1999<sup>405</sup>, εισάγεται μία ακόμα καινοτομία στο σύστημα επιλογής προσωπικού στη Δ.Δ., καθώς πλέον της διαδικασίας επιλογής, βάσει των εκάστοτε οριζόμενων κριτηρίων, ο εκάστοτε φορέας δύναται να ζητήσει από το Α.Σ.Ε.Π. τη διενέργεια: α) πρακτικής δοκιμασίας ή β) εξέτασης των υποψηφίων με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή ή γ) και των δύο, για την πρόσληψη προσωπικού των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ). Ο στόχος ήταν η διαπίστωση της ετοιμότητας των αντιδράσεων του υποψηφίου, η αντίληψή του και γενικότερα η εξέτασή του βάσει

<sup>401</sup> Κ. Τετώρου, *Το πλαίσιο των προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας – Ιστορική εξέλιξη* (2007), Τελική εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΙΗ' εκπαιδευτική σειρά, σ. 79.

<sup>402</sup> Ν. 2683/1999, «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ 19/09.02.1999).

<sup>403</sup> στον ίδιο, άρθρο 12.

<sup>404</sup> στον ίδιο, άρθρο 6.

<sup>405</sup> Ν. 2738/1999 «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη δημόσια διοίκηση μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 180/09.09.1999).

των δεξιοτήτων του.

Η εξέταση της πρακτικής δοκιμασίας διενεργείτο από ειδική τριμελή επιτροπή. Τα αποτελέσματα της πρακτικής δοκιμασίας, υποβάλλονταν στην Κεντρική Επιτροπή, η οποία απέκλειε τους υποψηφίους που δεν κάλυπταν τις προϋποθέσεις κατόπιν αιτιολογημένης απόφασής της<sup>406</sup>. Η εφαρμογή τους τελικά ήταν περιορισμένη, καθώς αφορούσε σε επιλογή προσωπικού με εξοικείωση σε τεχνικές δραστηριότητες (βιβλιοδέτες, γραφίστες) ή σε ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας<sup>407</sup>. Στην περίπτωση που ζητείτο η πρόσκληση του υποψηφίου σε συνέντευξη ενώπιων της τριμελούς επιτροπής, βάσει της σειράς επιτυχίας τους, τα αποτελέσματά της μπορούσαν να ανατρέψουν την κατάταξη του αρχικού πίνακα των επιτυχόντων.

Το 2000, με το Ν.2839/2000<sup>408</sup>, προβλέπεται ότι ο αιτούμενος τις προσλήψεις φορέας, κατόπιν και απόφασης του αρμοδίου οργάνου για την έγκριση των προσλήψεων, δύναται να επιλέξει τη διαδικασία των κριτηρίων για την πρόσληψη διοικητικού προσωπικού κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, αντί του γραπτού διαγωνισμού<sup>409</sup>.

Το 2002, με το Ν.3051/2002<sup>410</sup>, ο κορμός του συστήματος προσλήψεων προσωπικού στη Δ.Δ. με γραπτό διαγωνισμό ή με διαδικασία επιλογής βάσει κριτηρίων διατηρείται. Οι υποψήφιοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, επιλέγονται βάσει μοριοδότησης των προβλεπόμενων κριτηρίων και με σειρά προτεραιότητας. Τα κριτήρια αφορούν στο: βαθμό του τίτλου σπουδών, πιστοποιητικό επιτυχούς παρακολούθησης προγραμμάτων ή σεμιναρίων επαγγελματικής κατάρτισης του Ο.Α.Ε.Δ. σε αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της θέσης, διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης, γνώση ξένης γλώσσας και εντοπιότητα. Συμπληρωματικά, για την πληρέστερη διαμόρφωση άποψης περί του προφίλ του υποψηφίου με στόχο την επιλογή του καταλληλότερου και ικανότερου για την πλήρωση της εκάστοτε θέσης, η αξιολόγηση μπορούσε να συμπληρωθεί με ειδική γραπτή δοκιμασία αξιολόγησης των δεξιοτήτων του (κρίση, αντίληψη, ανάλυση κ.ά.). *«Στην περίπτωση αυτή, δημιουργείται στο ΑΣΕΠ αρχείο με το ονοματεπώνυμο και τη βαθμολογία κάθε συμμετέχοντος, η οποία*

<sup>406</sup> στον ίδιο, άρθρο 20 παρ. 9.

<sup>407</sup> Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 51.

<sup>408</sup> Ν.2839/2000 «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 196/Α/12.9.2000).

<sup>409</sup> Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 51.

<sup>410</sup> Ν.3051/2002 «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 220/Α/20.9.2002).

λαμβάνεται υπόψη σε κάθε περίπτωση που αυτός συμμετέχει σε προκήρυξη για την πλήρωση θέσεων βάσει σειράς προτεραιότητας. Ο βαθμός της ειδικής γραπτής δοκιμασίας ισχύει για τρία (3) χρόνια από την έκδοση των αποτελεσμάτων και προσαυξάνει τη συνολική βαθμολογία των υποψηφίων<sup>411</sup>»<sup>412</sup>.

Η πλήρωση των θέσεων της κατηγορίας Υ.Ε., στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε κοινωνικά κριτήρια (πολύτεκνοι, χρόνια άνεργοι κ.ά.), καθώς και η εμπειρία και η εντοπιότητα του υποψηφίου.

Με το Ν. 3051/2002, πλέον, στόχος της διαδικασίας είναι η διασφάλιση των αρχών της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της ισότητας των ευκαιριών, όπως είχε προβλεφθεί και στο άρθρο 12 του Υ.Κ. με το Ν.2683/1999<sup>413</sup>. Με το αυτό το νόμο, καταργείται το ανώτατο όριο ηλικίας πρόσληψης ή διορισμού που διαφοροποιούσε την πρόσβαση στην απασχόληση στη Δ.Δ., κατ' εφαρμογή της κοινοτικής οδηγίας 2000/78/ΕΚ, που επέβαλε την εξάλειψη τέτοιων διατάξεων στα κράτη μέλη της Ε.Ε., όταν δεν συνέτρεχαν θεμιτοί στόχοι. Όμως, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 10 παρ. 11 του Ν.3051/2002 «είναι δυνατό να καθορίζονται με την οικεία προκήρυξη ειδικά όρια ηλικίας που απαιτούνται από τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των καθηκόντων των προς πλήρωση θέσεων μετά από γνώμη του οικείου φορέα και απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης».

Εισάγεται η μέθοδος των ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών<sup>414</sup> δίνοντας τη δυνατότητα αξιολόγησης πλέον των γνώσεων, αλλά και της ταχύτητας του υποψηφίου, μειώνεται το οικονομικό κόστος διενέργειας του διαγωνισμού, καθώς δεν απαιτούνται βαθμολογητές και αναβαθμολογητές, μειώνεται ο χρόνος έκδοσης των αποτελεσμάτων, καθώς γίνεται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και υπάρχει πλέον ένας ενιαίος τρόπος εξέτασης, βαθμολόγησης και αξιολόγησης των υποψηφίων.

Η τελική σειρά κατάταξης, στην περίπτωση του γραπτού διαγωνισμού καταρτίζεται λαμβάνοντας υπόψη, πλέον της γραπτής επίδοσης του υποψηφίου, και από τη μοριοδότηση των αξιοκρατικών κριτηρίων.

Επίσης, προβλέφθηκε η μοριοδότηση της εμπειρίας, για το 35% των προκηρυσσόμενων

<sup>411</sup> στον ίδιο, άρθρο 8 παρ. 3.

<sup>412</sup> Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 54.

<sup>413</sup> Ν. 2683/1999, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 19/19.02.199).

<sup>414</sup> Ν.3051/2002, ό.π., άρθρο 7 παρ. 1.

θέσεων κάθε φορέα, κλάδου ή ειδικότητας, για την αποφυγή αποκλεισμού υποψηφίων που δεν είχαν εμπειρία. Η μοριοδότηση της εμπειρίας στην πλήρωση των θέσεων, ευνόησε τους συμβασιούχους έναντι των συνυποψήφιων τους, καθώς το ποσοστό της ήταν 40%, ήταν σε θέση να κατατάξει σε υψηλότερη θέση υποψηφίους που διέθεταν λιγότερα τυπικά προσόντα. *«Μάλιστα, σε περίπτωση που η επιλογή τους ως έκτακτου προσωπικού έγινε στα πλαίσια της κομματικής συναλλαγής, υπάρχει παραβίαση της αρχής της ισότητας και της αξιοκρατίας. Θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι η ρύθμιση για την πριμοδότηση της εμπειρίας κατά 40% είναι ένα «μελανό σημείο» του Ν.3051/2002, καθώς δε συνάδει με τη γενικότερη φιλοσοφία του περί αξιοκρατίας, αντικειμενικότητας και ισότητας ευκαιριών στις δημόσιες προσλήψεις»<sup>415</sup>.*

Επίσης, ως κριτήριο ήταν και η εντοπιότητα, που προέβλεπε την παραμονή του επιτυχόντα στην ακριτική ή νησιωτική περιοχή με πληθυσμό έως και δέκα χιλιάδες (10.000) κατοίκους, για μια δεκαετία, συμβάλλοντας στην αποφυγή της ερήμωσης της περιφέρειας, στη μείωση της ανεργίας στην επαρχία και στην παραμονή των νέων στον τόπο τους<sup>416</sup>. Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο 8 παρ. 3 του Ν.3051/2002 ο χρόνος ισχύος της βαθμολογίας της ειδικής γραπτής εξέτασης ανέρχεται στα τρία (3) έτη.

Συνοψίζοντας, η συμβολή του Ν.3051/2002 στο σύστημα πρόσληψης προσωπικού στη Δ.Δ., συνέβαλε στην ποιοτική αναβάθμιση του τρόπου επιλογής των υποψηφίων μέσω της δυνατότητας επιλογής σε συνδυασμό με τη συνεκτίμηση των αξιοκρατικών κριτηρίων και των δεξιοτήτων του, ως πρόσθετων προσόντων, για την επιλογή του καταλληλότερου κάθε φορά ανθρώπινου δυναμικού.

Το 2005 με το Ν. 3320/2005<sup>417</sup>, καθιερώνεται η προφορική συνέντευξη ως κριτήριο επιλογής των προσλήψεων των υποψηφίων με σειρά προτεραιότητας, η οποία διενεργείται από την οριζόμενη από το Α.Σ.Ε.Π. ή το φορέα που αφορά η πρόσληψη, τριμελή επιτροπή. Η σύνθεση της επιτροπής, δεν γνωστοποιείται πριν την κατάρτιση των πινάκων κατάταξης. Επίσης, η διενέργεια της συνέντευξης που αιτείται ο εκάστοτε φορέας, μπορεί να αποκλειστεί ως διαδικασία μετά από απόφαση του Α.Σ.Ε.Π. Ενώ η συνέντευξη θα λειτουργούσε επικουρικά και συμπληρωματικά των αντικειμενικών

<sup>415</sup> Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 53.

<sup>416</sup> Μαυρομούστακου, Η., « Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα: η σχετικοποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων», Εφημερίδα Δ.Δ., 2006,σ.263, στο Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 53.

<sup>417</sup> Ν.3320/2005 «Ρυθμίσεις θεμάτων για το προσωπικό του Δημοσίου και των νομικών προσώπων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και για τους Ο.Τ.Α.» (ΦΕΚ 48/Α/23.2.2005).

κριτηρίων, ο συνυπολογισμός του συντελεστή της, κατά το άθροισμα του συνόλου των κριτηρίων, μπορούσε να μεταβάλλει την τελική τιμή<sup>418</sup>, προκαλώντας προβληματισμούς, ως προς την τήρηση της αρχής της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της δημοσιότητας, αλλά παρέμενε ως ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη διαπίστωση της καταλληλότητας του υποψηφίου, ειδικά όταν η πλήρωση της θέσης απαιτούσε «προσόντα προσωπικότητας»<sup>419</sup>.

Σύμφωνα με το 281/2005 πρακτικό γνωμοδότησης του Ε' τμήματος του ΣτΕ «ότι η βαρύτητα που αποδίδεται στην αξιολόγηση των υποψηφίων με τη συνέντευξη, χωρίς να θεσπίζονται επιπρόσθετα ρυθμίσεις που θα εξασφάλιζαν τη διαφάνεια της σχετικής διαδικασίας (δημοσιότητα συνέντευξης) και η μη σύνταξη πρακτικού εξατομικευμένης κρίσης για κάθε υποψήφιο, ώστε να καθίσταται γνωστή στους υποψηφίους και δεκτική ελέγχου από τα δικαστήρια αντίκειται στις συνταγματικές αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της δημοσιότητας»<sup>420</sup>. Επίσης, το ποσοστό του κριτηρίου της εμπειρίας προσαυξάνεται από 40% σε 50%.

Το 2007, σε συνέχεια του πορίσματος της επιτροπής που είχε συγκροτηθεί βάσει του άρθρου 14 παρ.1 του Ν. 3242/2004 και το οποίο σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», γίνονται προσπάθειες διαμόρφωσης ενός «σύγχρονου θεσμικού πλαισίου για την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων»<sup>421</sup> για την αναθεώρηση του Υ.Κ., ο οποίος κυρώνεται με το Ν.3528/2007<sup>422</sup>. Οι αλλαγές εστιάζονται στην υποχρεωτική συμμετοχή της συνδικαλιστικής οργάνωσης στον προγραμματισμό των προσλήψεων, στοχεύοντας στον περιορισμό των πιθανών προσλήψεων που θα εξυπηρετούσαν την εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

Το 2009 με το Ν. 3812/2009<sup>423</sup>, και ειδικότερα με το άρθρο 4 περ. α, καταργείται η προσαύξηση του ποσοστού της εμπειρίας, η οποία σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο

<sup>418</sup> Μαυρομούστακου, Η., ό.π., σ. 57.

<sup>419</sup> Β.Κ. Καράκωστα, Αξιοκρατία στις προσλήψεις προσωπικού και προσωπική συνέντευξη, με αφορμή το 281/2005 πρακτικό επεξεργασίας του Ε' τμήματος του ΣτΕ, τ.1337, σ. 11, στο Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 56-57.

<sup>420</sup> Μαυρομούστακου, Η., ό.π., σ. 57.

<sup>421</sup> Κ. Τετώρου, ό.π., σ. 80.

<sup>422</sup> Ν. 3528/2007 «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/09.02.2007).

<sup>423</sup> Ν.3812/2009 «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 234/Α/28.12.2009).



7 περ. α, λαμβάνεται υπόψη για το 50% των προκηρυσσόμενων θέσεων ανά φορέα, κλάδο ή ειδικότητα. Η προφορική συνέντευξη<sup>424</sup> δεν υφίσταται πλέον ως κριτήριο για την πλήρωση θέσεων υποψηφίων με σειρά προτεραιότητας, αλλά διατηρείται για την επιλογή ειδικού επιστημονικού προσωπικού ή για προσωπικό που η εργασία του αφορούσε στην ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής, κατόπιν αιτήματος του φορέα και σχετικής απόφασης του Α.Σ.Ε.Π.<sup>425</sup>, συμβάλλοντας έτσι ο νομοθέτης «στην άμβλυση κάθε υπόνοιας καχυποψίας ως προς το διαβλητό ή μη της εφαρμοζόμενης διαδικασίας πρόσληψης»<sup>426</sup>. Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 8 παρ. 1 του Ν.3812/2009 αυξάνεται ο χρόνος ισχύος της βαθμολογίας της ειδικής γραπτής εξέτασης από τα τρία (3) έτη, που προβλέπονταν στο Ν. 3051/2002, στα δέκα (10) και προβλέπεται η ύπαρξη ρητής αναφοράς στην προκήρυξη για αυτήν.

---

<sup>424</sup> στον ίδιο, άρθρο 5 παρ. 1 περ. β.

<sup>425</sup> στον ίδιο, άρθρο 5 παρ. 2.

<sup>426</sup> Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 59.

## **Β' ΕΝΟΤΗΤΑ: Πρόσφατες δράσεις και εξελίξεις στην εποχή των μνημονίων και της οικονομικής ύφεσης**

### **Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1974 - σήμερα**

- Βλέπε σχετικά στο πρώτο κεφάλαιο, «Ιστορικά Γεγονότα Περιόδου 1974 – σήμερα» (ενότητα 1.6).

Η έναρξη των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης για τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα, πριν την υπογραφή του πρώτου Μνημονίου, συμπληρωματικά όσων αναφέρονται στο προηγούμενο κεφάλαιο, αναφέρονται ως ακολούθως

- Πριν την υπογραφή του 1<sup>ου</sup> Μνημονίου, οι ευρωπαίοι εταίροι ζήτησαν από την κυβέρνηση της Ελλάδας να τους γνωστοποιήσει το πλήθος των δημοσίων υπαλλήλων και το κόστος μισθοδοσίας τους. Η ελληνική κυβέρνηση δεν είναι σε θέση να απαντήσει. Η Τρόικα, ζήτησε την καταγραφή τους και την αναπροσαρμογή της μίας πρόσληψης για πέντε αποχωρήσεις (ομοίως των προβλεπόμενων στο Ν. 2469/1997). Μετά την καταγραφή που ακολούθησε, οι δημόσιοι υπάλληλοι υπολογίστηκε ότι ανέρχονταν περίπου στις 730.000 και σήμερα σύμφωνα με το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ανέρχονται σε 567.000<sup>427</sup>
- 09.02.2010 - Πρώτο πακέτο μέτρων λιτότητας: Ανακοίνωση της κυβέρνησης για το: (α) πάγωμα μισθών στο δημόσιο τομέα, (β) περικοπές επιδομάτων 10%, (γ) περικοπές υπερωριών και οδοιορικών<sup>428</sup>.
- 03.03.2010 - Δεύτερο πακέτο μέτρων λιτότητας: Με το ενδεχόμενο της στάσης πληρωμών, η κυβέρνηση έλαβε και άλλα μέτρα σκληρής λιτότητας<sup>429</sup>. Ειδικότερα: (α) μείωση κατά 30% στα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα και αδειών, (β) μείωση κατά 12% σε όλα τα επιδόματα του δημοσίου, (γ) μείωση

---

<sup>427</sup> Δικτυακός τόπος Απογραφή – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Στατιστικά Ιανουαρίου 2016, [http://apogرافي.yap.gov.gr/apogرافي/2016/Flows\\_January\\_2016.htm](http://apogرافي.yap.gov.gr/apogرافي/2016/Flows_January_2016.htm) [πρόσβαση 29.02.2016]

<sup>428</sup> Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας *Ελευθεροτυπία* – *e-net* (09.02.2010), Πάγωμα μισθών και περικοπές επιδομάτων ανακοίνωσε η κυβέρνηση. <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=130472> [πρόσβαση 10.02.2010].

<sup>429</sup> Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας *Ελευθεροτυπία* (04.03.2010), Βαρύ πλήγμα στα μεσαία εισοδήματα με ελάχιστη επιβάρυνση εχόντων (κύριων μισθών) - Αξέχαστη (!) και δυσοίωση η 3η Μαρτίου. <http://www.enet.gr/?i=issue.el.home&date=04/03/2010&id=137789>, πρόσβαση [05.03.2010].

κατά 7% στις αποδοχές υπαλλήλων Δ.Ε.Κ.Ο., Ο.Τ.Α., Ν.Π.Ι.Δ. κ.ά. σχετικά με την αύξηση του Φ.Π.Α.

- 02.05.2010 – Πρώτο Μνημόνιο και τρίτο πακέτο μέτρων λιτότητας: Τα μέτρα που ανακοινώθηκαν αφορούσαν<sup>430</sup>: (α) την αντικατάσταση του 13ου και 14ου μισθού των δημοσίων υπαλλήλων με επίδομα 500 €, για όσους είχαν αποδοχές μέχρι 3.000 € και κατάργηση των δύο ως άνω μισθών για όσους είχαν μεγαλύτερες αποδοχές, (β) επιπλέον περικοπές των επιδομάτων των δημοσίων υπαλλήλων κατά 8% και των υπαλλήλων Δ.Ε.Κ.Ο. κατά 3%, καθώς κ.ά. μέτρα σχετικά με τις περικοπές στις συντάξεις, στην αύξηση του Φ.Π.Α. κ.λπ. Στο νομοσχέδιο προβλέπονταν: (α) αυξήσεις του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης των γυναικών που εργάζονταν στο δημόσιο (65 χρόνια), (β) μείωση κατώτατου μισθού και (γ) αύξηση ορίου απολύσεων.

## 2.11 Πολιτική αστάθεια και κρίση δημοσίου χρέους

Το σύνολο, σχεδόν, των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού διενεργείται πλέον από το Α.Σ.Ε.Π. Με το Ν. 3839/2010<sup>431</sup>, διευρύνθηκαν οι αρμοδιότητές του, με το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.). Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. είναι πενταμελές και αποτελείται από: έναν αντιπρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π. που τελεί χρέη προέδρου, τρία μέλη του Α.Σ.Ε.Π. και έναν βοηθό του Συνηγόρου του Πολίτη (ΣτΠ), με τις αντίστοιχες προβλέψεις αναπλήρωσης των μελών του. Επίσης, θεσμοθετείται για την επιλογή προϊσταμένων και η γραπτή δοκιμασία η οποία διενεργείται από το Α.Σ.Ε.Π.

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση και η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, επέβαλαν αρχικά μισθολογικές μειώσεις στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, καθώς οι οικονομικοί πόροι του κράτους για την κάλυψη της μισθοδοσίας τους είχαν μειωθεί (βλ. ιστορικά γεγονότα περιόδου 1974 – σήμερα) . Τελικά το 2010, ψηφίστηκε ο Ν.3845/2010<sup>432</sup>, ο οποίος αφορούσε στα «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο», γνωστός και ως το «Πρώτο Μνημόνιο» Οικονομικής

<sup>430</sup> Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας *Τα Νέα* (01.05.2010), Ανακοινώνεται το σκληρό πρόγραμμα λιτότητας - Ωρα μηδέν για τα νέα μέτρα. <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4572600/?iid=2> [πρόσβαση 02.05.2010].

<sup>431</sup> Ν. 3839/2010 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιολογικά κριτήρια – σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις (ΦΕΚ 52/29.03.2010).

<sup>432</sup> Ν.3845/2010 «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο» (ΦΕΚ 65/Α/6.5.2010).

και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής, αλλάζοντας την ισορροπία των εργασιακών σχέσεων. «Κατά τον Π. Παυλόπουλο στο «Το δημόσιο δίκαιο στον αστερισμό της κρίσης», από τη στιγμή σύναψης του Ν.3845/2010, τα δημοσιονομικά προτάγματα φαίνεται να υπερτερούν πλέον του δημοσίου συμφέροντος, με ότι συνεπάγεται αυτό για το υπαλληλικό σώμα, ως φορέα εκπλήρωσης του δημοσίου συμφέροντος. Ο συγγραφέας αναφέρεται σε μετάλλαξη του δημοσίου συμφέροντος σε δημοσιονομικό και στηρίζει την άποψη αυτή, στην εξέλιξη της νομολογίας του ΣτΕ. Αναφέρει χαρακτηριστικά την απόφαση 1669/09 όπου το ΣτΕ, αποκηρύσσει οποιαδήποτε μετάπτωση του δημοσίου συμφέροντος σε δημοσιονομικό. Αντίθετα η απόφαση της ολομέλειας του ΣτΕ 668/12 αποτυπώνει την νομολογιακή στροφή, όπου προτάσσονται οι όροι δημοσιονομικό έλλειμμα και χρέος»<sup>433</sup>.

Κατ' εφαρμογή του Ν. 3845/2010<sup>434</sup>, γνωστός και ως «Πρώτο Μνημόνιο», εκδόθηκαν οι Ν. 3833/2010 και Ν. 3986/2011. Ειδικότερα, στο Ν. 3833/2010<sup>435</sup> προβλέπεται η αναστολή των προσλήψεων και των διορισμών στο δημόσιο τομέα για την πλήρωση κενών οργανικών θέσεων, τόσο μόνιμου προσωπικού, όσο και προσωπικού με σχέση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.), εξαιρώντας το ιατρικό, νοσηλευτικό, εκπαιδευτικό, ένστολο προσωπικό, καθώς και του αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.). Καθιερώνεται ο κανόνας του υπολογισμού του προγραμματισμού των προσλήψεων από το λόγο του ένα προς πέντε, ήτοι μία πρόσληψη για πέντε αποχωρήσεις, με βάση τις αποχωρήσεις της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου του προηγούμενου έτους, συνυπολογίζοντας και τον υποχρεωτικό διορισμό των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α και άλλων διορισμών που προβλέπονται από ειδικές διατάξεις<sup>436</sup>. Εξαίρεση του κανόνα ένας προς πέντε, αποτελεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, τα σώματα ασφαλείας και λιμενικού, το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό<sup>437</sup>. Από την εν λόγω ρύθμιση, εξαιρούνται<sup>438</sup> και υπάγονται στον κανόνα του ένα προς πέντε: α) οι μετακλητοί υπάλληλοι, β) το μη πολιτικό προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, γ) το ιατρικό και

<sup>433</sup> Α. Χρόνη, *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις)*, όπως αυτή έχει εξελιχθεί από το ν. 2683/1999 έως τους πρόσφατους μνημονιακούς νομούς (2014), τελική εργασία, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΒ' εκπαιδευτική σειρά, σ. 26.

<sup>434</sup> Ν. 3845/2010, ό.π.

<sup>435</sup> Ν. 3833/2010 «Προστασία της εθνικής οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης», άρθρο 10 παρ. 1. (ΦΕΚ 40 - 15.03.2010).

<sup>436</sup> στον ίδιο, άρθρο 11 παρ. 1.

<sup>437</sup> στον ίδιο, άρθρο 11 παρ. 2.

<sup>438</sup> στον ίδιο, άρθρο 11 παρ. 3.

νοσηλευτικό προσωπικό νέων νοσηλευτικών μονάδων.

Τέλος, οι εγκρίσεις πρόσληψης προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και συμβάσεις μίσθωσης έργου για το έτος 2010 περιορίζονται κατά τριάντα τοις εκατό (30%)<sup>439</sup> σε σχέση με τις αντίστοιχες εγκρίσεις του 2009. Ο περιορισμός αυτός δεν ίσχυε για προσλήψεις προσωπικού ορισμένου χρόνου που γίνονταν για κάλυψη απρόβλεπτων και επειγουσών αναγκών<sup>440</sup>. Όσον αφορά στις εγκρίσεις πρόσληψης προσωπικού με σχέση ιδιωτικού δικαίου και τις συμβάσεις μίσθωσης έργου για το 2010, αυτές ανέρχονταν στο ποσοστό του 30%, σε σχέση με τις εγκρίσεις του προηγούμενου έτους, ενώ το ποσοστό για το έτος 2011, περιοριζόταν κατά 15% σε σχέση με τις εγκρίσεις του προηγούμενου έτους<sup>441</sup>.

Με το Ν.3896/2010<sup>442</sup> η Ελλάδα, εναρμονίζεται με την Οδηγία 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και εφαρμόζεται η αρχή των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης.

Ο επόμενος Ν. 3986/2011<sup>443</sup>, εισήγαγε την «κινητικότητα» και την «εργασιακή εφεδρεία» των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικότερα προέβλεπε<sup>444</sup> για το προσωπικό των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, το οποίο είχε αξιολογηθεί ως πλεονάζον (βλ. Κεφάλαιο 1, Επιτροπή Αξιολόγησης), ετίθετο σε καθεστώς εφεδρείας, λαμβάνοντας το 60% του βασικού μισθού του για ένα έτος και εντασσόταν σε πίνακες κατάταξης του Α.Σ.Ε.Π., βάσει τυπικών προσόντων, εμπειρίας, προϋπηρεσίας, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης και ειδικών γνώσεων, ώστε το προσωπικό που συμπεριλαμβανόταν σε αυτούς να είχε τη δυνατότητα να: α) μεταφερθεί, κατόπιν αίτησής του σε άλλο φορέα, που είχε υποβάλει αίτημα πλήρωσης θέσεων τακτικού προσωπικού, για ποσοστό 10%

<sup>439</sup> Ν.3899/2010 «Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του προγράμματος στήριξης της ελληνικής οικονομίας», άρθρο 3 παρ. 2 περ. δ. (ΦΕΚ 212/Α/17.12.2010). Σύμφωνα με τον οποίο, το ποσοστό αυτό για το έτος 2011 περιορίζεται κατά δεκαπέντε τοις εκατό (15%) σε σχέση με τις αντίστοιχες εγκρίσεις του έτους 2010.

<sup>440</sup> Ν.3833/2010, ό.π., άρθρο 11 παρ. 7.

<sup>441</sup> Δ. Κυριάκου, *Συστήματα πρόσληψης στο Δημόσιο Τομέα: από την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού μέχρι σήμερα* (2011), Τελική εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΚΑ' εκπαιδευτική σειρά, σσ. 59-60.

<sup>442</sup> Ν. 3896/2010 «Εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης – Εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την οδηγία 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5<sup>ης</sup> Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 207/08.12.2010).

<sup>443</sup> Ν. 3986/2011 «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 152/Α'/01.07.2011).

<sup>444</sup> στον ίδιο, άρθρο 37 παρ.7.

επί των ετήσιων προσλήψεων, β) επιλεγεί σε ποσοστό 30% επί των προκηρυσσόμενων θέσεων για ορισμένο χρόνο σε φορείς και υπηρεσίες του δημοσίου, γ) επιλεγεί για μερική απασχόληση και να προηγείται έναντι των λοιπών συνυποψήφιων και δ) να αποχωρεί βάσει του ειδικού προγράμματος εθελούσιας εξόδου κατ' εξαίρεση<sup>445</sup>.

Η εφεδρεία, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, κρίθηκε απαραίτητη για την αξιοποίηση του πλεονάζοντος τακτικού προσωπικού των Δ.Ε.Κ.Ο. από άλλους φορείς του δημοσίου που το είχαν ανάγκη. Από την εφεδρεία εξαιρέθηκαν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, όπως οι προστάτες μονογονεϊκής οικογένειας, οι έχοντες τουλάχιστον 67% ποσοστό αναπηρίας κ.ά.

Στις 12.09.2011, εκδόθηκε η με Α.Π. 1597 εγκύκλιος της Ε.Γ.Δ.Ε.Κ.Ο. του Υπουργείου Οικονομικών, με την οποία ζητείτο από τους οργανισμούς η ένταξη του 10% του προσωπικού τους στο καθεστώς της εργασιακής εφεδρείας, ανεξαρτήτως του αν αυτό είχε χαρακτηριστεί ως πλεονάζων και μη λαμβάνοντας υπόψη τις λειτουργικές ανάγκες των οργανισμών. Μάλιστα η όλη διαδικασία της αποστολής της εγκυκλίου από το Υπουργείο Οικονομικών για την εφεδρεία, έγινε βεβιασμένα, παραβλέποντας την πρόβλεψη του νόμου για την έκδοση Π.Δ/τος, γεγονός που κατέστησε τις εν λόγω μεταρρυθμίσεις ευπρόσβλητες από τα διοικητικά δικαστήρια<sup>446</sup>, με αποτέλεσμα τελικά να μη σταλούν τα ονόματα υπαλλήλων, αλλά οι αριθμοί των πλεοναζόντων θέσεων. Αυτή η ενέργεια του Υπουργείου, μεταφράστηκε ως σύνδεση της εργασιακής εφεδρείας με την εξοικονόμηση των δημοσιονομικών πόρων, οδηγώντας αρκετούς ακαδημαϊκούς στην υποστήριξη της αντισυνταγματικότητά<sup>447</sup> της, καθώς παραβιάζονταν η αρχή της ισότητας<sup>448</sup> μεταξύ των υπαλλήλων, της αξιοκρατίας<sup>449</sup> και άλλων παραβιάσεων περί

<sup>445</sup> Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 62.

<sup>446</sup> Α. Χρόνη, *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις)*, όπως αυτή έχει εξελιχθεί από το ν. 2683/1999 έως τους πρόσφατους μνημονιακούς νομούς (2014), τελική εργασία, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΒ' εκπαιδευτική σειρά, σσ.27-28 .

<sup>447</sup> Κατρούγκαλος, Γ. / Χρυσόγονος, Κ., «Η εφεδρεία προσκρούει στο Σύνταγμα και στους νόμους», *Ελευθεροτυπία*, 30.09.2011, στο Α. Χρόνη, ό.π., σσ.27-28 .

<sup>448</sup> Άρθρο 4 παρ.1 και 2 του Συντάγματος.

<sup>449</sup> Άρθρο 103 παρ. 7 του Συντάγματος.

αξίας του ανθρώπου<sup>450</sup>, ελεύθερης ανάπτυξης<sup>451</sup> της προσωπικότητας και του δικαιώματος στην εργασία<sup>452</sup>.

Επίσης, στο νόμο προβλεπόταν για το έτος 2011, ο περιορισμός των προσλήψεων και των διορισμών του μόνιμο προσωπικού και του προσωπικού με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ο οποίος δεν θα μπορούσε να υπερβαίνει τον κανόνα του ένα προς δέκα, καθώς και τον περιορισμό των εγκρίσεων των συμβάσεων μίσθωσης έργου και ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου σε ποσοστό 50%· και για τα έτη 2012 έως και 2015, προέβλεπε τον περιορισμό των προσλήψεων και των διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σύμβαση Ι.Δ.Α.Χ., το οποίο δεν θα μπορούσε να υπερβαίνει τον κανόνα του ένα προς πέντε, καθώς και τον περιορισμό του ποσοστού των εγκρίσεων των συμβάσεων μίσθωσης έργου και ιδιωτικού δικαίου κατά 10%<sup>453</sup>. Οι ως άνω περιορισμοί δεν αφορούσαν σε εγκρίσεις σύμβασης ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και σύμβασης έργου, οι οποίες εντάσσονταν στο πλαίσιο αναπτυξιακών, ερευνητικών συμβολαίων και συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, υπό την αίρεση ότι η μισθοδοσία του σύμφωνα με το άρθρο 37 παρ. 6, δεν επιβάρυνε από τον κρατικό προϋπολογισμό<sup>454</sup>.

Το Δεκέμβριο του 2011, ψηφίζεται ο Ν. 4024/2011<sup>455</sup>, εισάγοντας την έννοια του «κρατικού υπαλλήλου», δηλαδή ενός υπαλλήλου που δεν σταδιοδρομεί στο φορέα που προσλήφθηκε – διορίστηκε, αλλά απασχολείται στις υπηρεσίες της Δ.Δ., σύμφωνα με τις ανάγκες της. Όσον αφορά στην κινητικότητα, οι υπάλληλοι με σχέση Ι.Δ.Α.Χ., μπορούν να μετακινούνται μεταξύ των υπουργείων και των αποκεντρωμένων διοικήσεων, σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ.1 και 2, μετά από Κοινή Υπουργική Απόφαση (Κ.Υ.Α.) των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του οικείου, κατά περίπτωση υπουργού, δίνοντας ένα προβάδισμα στην πολιτική εξουσία για την κατανομή του προσωπικού, σε σχέση με τα ισχύοντα του Υ.Κ. (Ν. 2683/1999), όπου η συμμετοχή της διοίκησης του φορέα του υπαλλήλου στη λήψη της απόφασης είχε μεγαλύτερη ανεξαρτησία.

<sup>450</sup> Άρθρο.2 παρ.1 του Συντάγματος

<sup>451</sup> Άρθρο.5 παρ.1 του Συντάγματος.

<sup>452</sup> Άρθρο 22 παρ.1 του Συντάγματος.

<sup>453</sup> Ν. 3986/2011, ό.π., άρθρο 37 παρ. 2.

<sup>454</sup> Δ. Κυριάκου, ό.π., σ. 61.

<sup>455</sup> Ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226/Α΄/27.10.2011).

Με το άρθρο 33 παρ.1, «εναρμονιζόμενος» ο νέος νόμος με τα οριζόμενα στο άρθρο 103 παρ.4 του Συντάγματος, προβαίνει στην κατάργηση των κενών οργανικών θέσεων και με την παρ.2 του ίδιου άρθρου ορίζεται ότι οι υπάλληλοι που απολύονταν λόγω συμπλήρωσης του ελάχιστου χρόνου της συντάξιμης υπηρεσίας του, επίσης καταργούνται και σύμφωνα με το εδάφιο β' της εν λόγω παραγράφου, εισάγεται και η προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα. Ο προβληματισμός διοικητικού κενού που θα προέκυπτε από την απομάκρυνση των υπαλλήλων μεγαλύτερης ηλικίας και αντίστοιχα εμπειρίας σε υπηρεσιακά θέματα, ήταν και είναι μεγάλος, αφενός για την πορεία της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου και αφετέρου για τη νομιμότητά της, καθώς η διάκριση που προκύπτει λόγω ηλικίας, που προστατεύεται από το άρθρο 21 του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων<sup>456</sup> και την Οδηγία 2000/78/Ε.Κ., που την απαγορεύει. Το ΣτΕ με απόφαση της ολομέλειας του, Α 3554/2013, έκρινε το σχετικό άρθρο 33 ως αντισυνταγματικό, καθώς η προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα, δεν είχε σκοπό την διοικητική αναδιοργάνωση που στηριζόταν σε μελέτες εκτίμησης των υπηρεσιακών αναγκών των υπηρεσιών<sup>457</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 35, συστήνονται Επιτροπές Αναδιοργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών σε κάθε υπουργείο, με αντικείμενο την αξιολόγηση των δομών και τον εντοπισμό του πλεονάζοντος προσωπικού που υπηρετεί σε μονάδες χωρίς αντικείμενο. Για το σκοπό αυτό, ορίζεται ότι με Κ.Υ.Α. του οικείου κατά περίπτωση Υπουργού και του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, όπου η εν λόγω αξιολόγηση μπορούσε να γίνει από εξωτερικό σύμβουλο, προβληματίζοντας την αρμόδια επιστημονική υπηρεσία της Βουλής, καθώς μόνο τα κρατικά όργανα επιτρέπεται να ασκούν δημόσια εξουσία και η αξιολόγηση από εξωτερικό σύμβουλο «αγγίζει τα όρια άσκησης δημόσιας εξουσίας», που είναι σαν να υποκαθιστούν τη διοίκηση<sup>458</sup>. «Η εν λόγω απόφαση οδήγησε σε αναδίπλωση την πολιτική ηγεσία και με την εγκύκλιο υπ' αριθμό ΔΙΠΠ/Φ.2.9/37/10325,28.4.2014 ο Γενικός Γραμματέας του Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ εξέθετε τις προϋποθέσεις επαναπρόσληψης των διατεθέντων»<sup>459</sup>.

<sup>456</sup> *Ι. Συμεωνίδης*, Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων την εποχή των μνημονίων, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2014, στο Α. Χρόνη, *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις)*, όπως αυτή έχει εξελιχθεί από το Ν. 2683/1999 έως τους πρόσφατους μνημονιακούς νομούς (2014), τελική εργασία, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΒ' εκπαιδευτική σειρά, σ. 30.

<sup>457</sup> *Α3554 Απόφαση Ολομέλειας ΣτΕ*, (2013). <https://www.ste.gr/ste/faces/index.jspx>, στο Α. Χρόνη, ό.π., σ. 31.

<sup>458</sup> Α. Χρόνη, ό.π., σσ. 29-30.

<sup>459</sup> Α. Χρόνη, ό.π., σ. 31.



Επίσης, με το Ν. 4024/2011, εισάγεται το ενιαίο μισθολόγιο για του φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, με πρόβλεψη για πλήρη μετάβαση το 2013.

Το 2012, με το Ν. 4046/2012<sup>460</sup>, γνωστό και ως «Δεύτερο Μνημόνιο», πλέον του κανόνα ένα προς πέντε, η δανειστές, θέτουν συγκεκριμένο ποσοτικό στόχο μείωσης των δημοσίων υπαλλήλων κατά 150.000 έως το 2015, εκ των οποίων 15.000 εντός του 2012. Το ίδιο έτος, στο πλαίσιο εφαρμογής του «Δεύτερου Μνημονίου», ορίζεται ότι για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών, μετά από αξιολόγηση των πλεοναζόντων μόνιμων υπαλλήλων και των Ι.Δ.Α.Χ., επιτρέπεται η μετάταξή τους. Καταργούνται κάποιες ειδικότητες που κρίθηκε ότι δεν εξυπηρετούσαν πλέον τις ανάγκες της διοίκησης και παράλληλα οι υπάλληλοι που κατείχαν καταργούμενες θέσεις, τίθενται σε διαθεσιμότητα για ένα έτος, λαμβάνοντας το 75% των αποδοχών τους.

Με το Ν. 4093/2012<sup>461</sup>, αλλάζει η σύνθεση των πειθαρχικών συμβουλίων και πλέον δεν αποτελούνται κατά τα 2/3 από δημοσίους υπαλλήλου, αλλά από δικαστικούς λειτουργούς. Αυστηροποιούνται τα θέματα της πειθαρχικής ή της ποινικής διαδικασίας του Υ.Κ. και διευρύνεται ο κατάλογος των πειθαρχικών παραπτώματων<sup>462</sup>, περιλαμβάνοντας και θέματα που χαρακτηρίζονται ως πλημμέλημα. Τα ως άνω, θέτουν τους δημοσίους υπαλλήλους, με μεγαλύτερη ευκολία, σε δυνητική ή αυτοδίκαιη αργία, χωρίς να απαιτείται η προηγούμενη έκδοση αμετάκλητης παραπομπής του υπαλλήλου στο δικαστήριο, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι φαίνεται να παραβιάζεται το τεκμήριο της αθωότητας καθώς και το άρθρο 20 του Συντάγματος που ορίζεται η προηγούμενη ακρόαση πριν την αργία<sup>463</sup>. Το όλο θέμα της αργίας, μεταφράστηκε από μερίδα ακαδημαϊκών και υπαλλήλων, ως μια συγκαλυμμένη απόλυση για την επίτευξη του

<sup>460</sup> Ν. 4046/2012 «Εγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας» (ΦΕΚ 28/Α'/14.02.2012).

<sup>461</sup> Ν. 4093/2012 «Εγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν.4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013 – 2016» (ΦΕΚ 222/α'/12.11.2012).

<sup>462</sup> Εγκύκλιος Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ., ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΠΙΔ/οικ.2618,12.11.2012

<sup>463</sup> Σ. Χριστοφορίδης, Δυσμενή μέτρα κατά των δημοσίων λειτουργών: καταλογισμός, αργία, διαθεσιμότητα, μείωση συντάξεων, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2014, στο Α. Χρόνη, ό.π., σ. 32.

στόχου συμπλήρωσης του απαιτούμενου αριθμού των αποχωρούντων από το δημόσιο υπαλλήλων<sup>464</sup>.

Το επόμενο έτος, 2013, με το Ν.4172/2013<sup>465</sup> και ειδικότερα με το άρθρο 90, προβλέπεται η κατάργηση θέσεων και όχι μετάταξη υπαλλήλων, μετά από Κ.Υ.Α. του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του οικείου Υπουργού, σε εκτέλεση των αποφάσεων του Κ.Μ.Σ., με βάσει τις εκθέσεις αξιολόγησης των δομών και των σχεδίων στελέχωσης του δημοσίου. Ο υπάλληλος της καταργούμενης θέσης τίθεται σε διαθεσιμότητα για διάστημα οκτώ (8) μηνών, αντί ενός έτους και λαμβάνει το 75% των αποδοχών του. Εντείνεται η κατάργηση ορισμένων ειδικοτήτων, σε συνέχεια του προηγούμενου νόμου και εκχωρείται στους Υπουργούς Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

---

<sup>464</sup> *Ι. Συμεωνίδης*, Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων την εποχή των μνημονίων, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2014, στο Α. Χρόνη, *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις)*, όπως αυτή έχει εξελιχθεί από το ν. 2683/1999 έως τους πρόσφατους μνημονιακούς νομούς (2014), τελική εργασία, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΒ' εκπαιδευτική σειρά, σ. 32.

<sup>465</sup> Ν. 4172/2013 «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Ν. 4046/2012, του Ν. 4093/2012 και του Ν.4127/2013 και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 167/Α'/23.07.2013).

<sup>466</sup> Α. Χρόνη, *ό.π.*, σ. 33.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### Παρακίνηση

#### Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Η θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης

Η επιτυχής εξυπηρέτηση του σκοπού ύπαρξης των δημοσίων οργανισμών, μέσω του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν εντός ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος και ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης, εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα<sup>467</sup> και την αποδοτικότητα<sup>468</sup> του ανθρώπινου κεφαλαίου της, που συνδέονται με την αύξηση της παραγωγικότητάς<sup>469</sup> τους. *«Παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στην καταβαλλόμενη προσπάθεια σε συντελεστές παραγωγής και το επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα»*<sup>470</sup>.

Ένας από τους σημαντικότερους συντελεστές επίτευξης των στόχων και του σκοπού των δημοσίων οργανισμών, είναι η παρακίνηση<sup>471</sup> και η εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, σε συνδυασμό με το άθροισμα των συντελεστών της τεχνογνωσίας, δεξιοτεχνία και νοοτροπίας που αφορούν στις ικανότητές του για απόδοση<sup>472</sup>. Όπως αναφέρει η Καθηγήτρια, κα Σ. Κτιστάκη: *«η παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται κυρίως από την διοικητική ικανότητα (ικανότητα του διοικείν) των στελεχών της. Ο βαθμός σύνδεσης των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων με τις αρμοδιότητες τις οποίες ασκούν εκφράζει την παραγωγικότητα της διοίκησης»*<sup>473</sup>.

<sup>467</sup> Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού αφορά το εξωτερικό του και επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης των ποιοτικών του χαρακτηριστικών (π.χ. βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη).

<sup>468</sup> Η αποδοτικότητα ενός οργανισμού αφορά το εσωτερικό του και επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης του ποσοτικού κόστους των συντελεστών παραγωγής του.

<sup>469</sup> Η παραγωγικότητα προκύπτει από τις εκροές, όπως οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη και από τις εισροές που είναι οι χρησιμοποιούμενοι συντελεστές παραγωγής (π.χ. εργασία, φυσικοί πόροι, κεφάλαιο, τεχνολογία κ.ά.) κατά την εξυπηρέτηση του πολίτη και εκφράζεται από το λόγο των εκροών προς τις εισροές. Οι δημόσιες υπηρεσίες επιτυγχάνουν το σκοπό τους, όταν οι αυξάνονται οι εκροές και μειώνονται οι εισροές.

<sup>470</sup> Γ. Μάρδας / Ε. Βαλκάνος, Διοικητική – Οικονομική – Κοινωνική Οργανισμών και Επιχειρήσεων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2007, σ. 196.

<sup>471</sup> Η παρακίνηση ή υποκίνηση που στην αγγλική γλώσσα μεταφράζεται ως motivation προέρχεται από τους όρους: (1) motive που σημαίνει η αιτία μιας κίνησης, (2) emovere που σημαίνει η κίνηση προς τα έξω και (3) το emosion που είναι η συγκίνηση που προέρχεται από μια συναισθηματική κατάσταση.

<sup>472</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 77.

<sup>473</sup> Σ. Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014, σ. 83.

Οι λόγοι που οδηγούν ένα άτομο στο να εργάζεται, αποτελούν οι συνθήκες που είναι είτε μακροοικονομικές, είτε υποκινητικές. Το άτομο σύμφωνα με τη μελέτη του Vroom επιδιώκει από την εργασία του κάποια οφέλη και ταξινομούνται ως ακολούθως<sup>474</sup>:

1. Αποκόμιση οικονομικής αμοιβής (financial remuneration).
2. Διοχέτευση ενεργητικότητας (expenditure of energy).
3. Συμβολή στην παραγωγή (the of goods and services).
4. Δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων (social interaction).
5. Κοινωνική τοποθέτηση (social status).

### 3.1 Κατηγορίες, είδη και θεωρίες κινήτρων

Κίνητρο είναι η συνεχής και συνεπής προσπάθεια του ατόμου, η οποία κατευθύνεται προς ένα στόχο και αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στη διαδικασία της παρακίνησης. Τα κίνητρα κατευθύνουν το άτομο και το ωθούν στην επίτευξη ενός στόχου<sup>475</sup>. Η προϋπόθεση για την επίτευξη ενός στόχου είναι η επιμονή<sup>476</sup>.

#### Κατηγορίες κινήτρων

Οι τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων είναι: (α) τα πρωτογενή, (β) τα γενικά και (γ) τα δευτερογενή<sup>477</sup>.

- **Πρωτογενή κίνητρα:** Σε αυτή την κατηγορία οι ανάγκες που δημιουργούνται οφείλονται σε βιολογικές/φυσικές ανάγκες του ατόμου (πείνα, δίψα κ.λπ.) και είναι στο υποσυνείδητό του. Στόχος του ατόμου είναι η μείωση της έντασης που του δημιουργείται από αυτές τις ανάγκες.
- **Γενικά κίνητρα:** Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ατόμου για έλεγχο του περιβάλλοντός του, για γνώση, λόγω της περιέργειάς του, για δημιουργία κ.ά. Πρόκειται για κίνητρα έμφυτα και έως ένα βαθμό επίκτητα, αλλά δεν αποτελούν προϊόν μάθησης.
- **Δευτερογενή κίνητρα:** Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται τα κίνητρα που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου και έχουν σχέση με το

<sup>474</sup> Ν. Μαντάς, Διοίκηση Προσωπικού, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992, σσ. 71 - 73.

<sup>475</sup> Α. Καλλιγιά, *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης* (2011). Τελική Εργασία Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 13.

<sup>476</sup> Δ. Ρεμούνη, *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη χρηματικά κίνητρα* (2008), Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σ. 77.

<sup>477</sup> Α. Καλλιγιά, ό.π., σσ. 13 -14.

περιβάλλον του, αποτελούν προϊόν μάθησης, όπως είναι η κοινωνική ένταξη, η επιτυχία, το κύρος, η εξουσία κ.ά.

### Είδη κινήτρων

Τα κίνητρα είναι οι αιτίες ή οι λόγοι που προκαλούν ή ωθούν ή οδηγούν στη δράση ένα άτομο και χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: (α) στα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και (β) στα οικονομικά/χρηματικά και μη οικονομικά/χρηματικά κίνητρα<sup>478</sup>.

- **Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα:** Τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν στις βιολογικές ανάγκες οι οποίες είναι συνυφασμένες με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη και τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ατόμου. Τα εξωτερικά κίνητρα μεταβάλλονται από τις επιρροές που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του και διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του. Οι απόψεις των ερευνητών σχετικά με την αλληλεπίδραση και τον επηρεασμό των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων δίστανται. Σύμφωνα με τον Kehr τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν», ενώ τα εξωτερικά «ωθούν» το άτομο σε δράση<sup>479</sup>.
- **Οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα:** Η διάκριση των οικονομικών και μη οικονομικών κινήτρων, οφείλεται στο είδος της αμοιβής (χρηματικής ή μη). Τα οικονομικά/χρηματικά κίνητρα διακρίνονται σε: (α) ατομικά κίνητρα επιδόσεων, όπως κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων, κίνητρα ποιότητας στη εργασία, κίνητρα παρουσίας, κίνητρα βελτιώσεων διαδικασιών ή εργασιών ή υλικών ή προϊόντων, κίνητρα συμπεριφοράς και σε (β) ομαδικά – συμμετοχικά κίνητρα, βάσει αποτελέσματος, όπως η συμμετοχή στα κέρδη ή η αμοιβή βάσει παραγωγικότητας<sup>480</sup>, συμμετοχή στα οφέλη (gain sharing), σχέδια διάθεσης μετοχών (EPOS – Employee Stock Ownership Programs) κ.ά. Στα οικονομικά κίνητρα, η επίτευξη των οργανωτικών στόχων συνδέεται με την οικονομική ανταμοιβή, η οποία ως παράγοντας παρακίνησης ικανοποιεί τις βιολογικές/φυσιολογικές ανάγκες του ατόμου, αλλά και τις ανώτερες (γόντρο, κύρος κ.ά.). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το σύστημα πληρωμής βάσει απόδοσης (PRP), όπου μετρίεται η απόδοση και τα αποτελέσματα της εργασίας του ατόμου.

<sup>478</sup> Δ. Ρεμούνη, ό.π., σ. 91.

<sup>479</sup> Α. Χυτήρης, Μάνατζμεντ – αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2006, σσ. 190 – 191.

<sup>480</sup> Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σσ. 483 – 484.

Το 2005, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προέτρεψε τους εργαζόμενους της στην τριήμερη ετησίως εκπαίδευσή του πάνω στο αντικείμενο εργασίας (*on the job*), καθώς έκρινε ότι η υποκίνηση και η διαδικασία της μάθησης στην εργασία συνδέονται. Τα στελέχη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, χρησιμοποιούν την οργανωμένη μάθηση ως εργαλείο υποκίνησης τους εντός του χώρου εργασίας. Κάποιοι από τους τρόπους που χρησιμοποιούν είναι<sup>481</sup>:

- Διδασκαλία (*instruction*).
- Ανάθεση αποστολής (*assignment*).
- Εκγύμναση (*coaching*).
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων (*delegation*).
- Αναπλήρωση (*deputizing*).
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (*job rotation*).
- Αμοιβαία ανταλλαγή (*job swaps*).
- Συμβουλευτική (*mentoring*).
- Παρατήρηση (*Witnessing*).

Σύμφωνα με τους Latham και Pinder, οι άξονες που κινείται η θεωρία των κινήτρων ενός εργαζόμενου διακρίνονται<sup>482</sup>:

1. Στις ανάγκες (*needs*), είτε αυτές είναι βιολογικές είτε ψυχολογικές.
2. Στα προσωπικά χαρακτηριστικά (*personal traits*), που οδηγούν το άτομο στην επιλογή εργασιών σύμφωνα με τα προσωπικά τους γνωρίσματα (π.χ. οι «σχυρές» προσωπικότητες επιλέγουν δομημένα περιβάλλοντα εργασίας και οι «ασθενείς» προσωπικότητες επιλέγουν πιο αυτόνομα – ελεύθερα περιβάλλοντα εργασίας<sup>483</sup>).
3. Στις αξίες (*values*), που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές του ατόμου.
4. Στα χαρακτηριστικά της εργασίας (*characteristic of job*), όπως είναι η αυτονομία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.ά.

### Θεωρίες κινήτρων

Η κατηγοριοποίηση των θεωριών των κινήτρων συμπεριφοράς είναι οι: (α) θεωρίες

<sup>481</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σσ. 188 - 191.

<sup>482</sup> G.P. Latham/C.T. Ernst, «Keys to motivating tomorrow's workforce», *Human Resource Management Review*, Τεύχος 16, 2006, σσ. 185 – 188.

<sup>483</sup> Δ. Ρεμούνη, *ό.π.*, σ. 78.

ενστίκτων, (β) θεωρίες ορμής και ενίσχυσης και (γ) γνωστικές θεωρίες<sup>484</sup>.

- **Θεωρίες ενστίκτων:** Αρχικά η θεωρία στηρίχθηκε στην ερμηνεία της συμπεριφοράς των ζώων, όπου θεωρήθηκε ότι λειτουργούν βάσει του ενστίκτου τους, αργότερα όμως και μετά από μελέτες που ακολούθησαν λόγω της αμφισβήτησης της θεωρίας, προέκυψε ότι το ένστικτο δεν έχει τον καθοριστικό ρόλο που αρχικά του είχαν αποδοθεί, αλλά αποτελεί συμπεριφορά που διδάσκεται και καθορίζεται από κοινωνικούς παράγοντες του περιβάλλοντος που αναπτύσσεται το άτομο. Σύμφωνα με την υπόθεση του Sigmund Freud, αν το «ένστικτο» διδάσκεται ως συμπεριφορά, τότε με τον ίδιο τρόπο εξαλείφεται ή αλλάζει, σε αντίθεση με την προσέγγιση του McDougal, όπου θεωρούσε ότι πρόκειται για μια κληρονομούμενη ή έμφυτη προδιάθεση του ατόμου, με την οποία δύναται να αντιλαμβάνεται αντικείμενα μιας κατηγορίας και να νιώθει μια συναισθηματική αναταραχή που όταν αντικρίζει παρόμοιο αντικείμενο να λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο ως προς αυτό ή έστω να νιώθει μια παρόρμηση για παρόμοια ενέργεια<sup>485</sup>.
- **Θεωρίες ορμής και ενίσχυσης:** Η θεωρία κατά τον Edward Thorndike έχει σχέση με το «νόμο του αποτελέσματος», όπου μια υφιστάμενη συμπεριφορά έχει τις ρίζες της στις συνέπειες του παρελθόντος, όπως το ονόμασε ο Gordon Allport του «ηδονισμού του παρελθόντος». Κατά τον Hull η συμπεριφορά οφείλεται στη συνήθεια (συνδυασμός ερεθίσματος και αποτελέσματος/απόκρισης), που προκύπτει από την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ των βιολογικών λειτουργιών και η ώθηση στην ενέργεια εξαρτάται από το βαθμό έντασης της ανάγκης, καθώς και της συνήθειας. Όμως, επειδή η θεωρία της ορμής δεν μπορεί να αποκλείσει την ύπαρξη κινήτρου λόγω ενός εξωτερικού ερεθίσματος και όχι λόγω έλλειψης ισορροπίας μεταξύ των βιολογικών λειτουργιών, ο Ivan Pavlov αρχικά και αργότερα ο Burrhus Frederic Skinner, ονόμασαν αυτή την κατάσταση «συμπεριφορισμό». Όταν ενισχύεται μια συμπεριφορά π.χ. μέσω της επιβράβευσής της που δημιουργεί ευφορία ή ευχαρίστηση στο άτομο, δημιουργείται στο άτομο η εξαρτώμενη τους σχέση με επακόλουθο την επανάληψη της συμπεριφοράς. Οι μορφές αυτής της εξαρτημένης μάθησης είναι: (1) του Pavlov, η «κλασική εξάρτηση» και (2) του Skinner, η «συντελεστική εξάρτηση». Η εξέλιξη της θεωρίας της ενίσχυσης έγινε από τον Albert Bandura, σύμφωνα με τον οποίο η ενίσχυση είναι υποκειμενική, λόγω των νοητικών διαδικασιών του περιβάλλοντος και των ερεθισμάτων του ατόμου, η οποία

<sup>484</sup> Α. Καλλιγά, ό.π., σ. 10.

<sup>485</sup> Α. Καλλιγά, ό.π., σσ. 10 -11.

ονομάστηκε «κοινωνική γνωστική θεωρία», καθώς ερμηνεύει τα «κοινωνικά θεμέλια της σκέψης και της δράσης»<sup>486</sup>.

- **Γνωστικές θεωρίες:** Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Kurt Lewin, οι γνωστικές θεωρίες έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: (1) είναι ανιστόρητες (δεν υπάρχει ο συσχετισμός ερεθίσματος – αποτελέσματος/απόκρισης) και βασίζονται στις παρούσες συνθήκες, πεποιθήσεις, δεδομένα και προσδοκίες, (2) αποτελούν τον «ηδονισμό του μέλλοντος» (αναμένεται από το άτομο το αποτέλεσμα μετά την απόκρισή του) και (3) η συμπεριφορά δεν είναι μηχανιστική, αλλά στοχοκατευθυνόμενη. Ο Lewin θεωρεί ότι το άτομο όταν έχει κάποιες φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες, (1) οδηγείται στην αναζήτηση τρόπων/ενεργειών που θα μειώσουν την ένταση που του δημιουργούν και (2) επιδιώκει την άμβλυνση της έντασης μέσω ορισμένων ενεργειών που έχουν ελκυστικότητα για το άτομο<sup>487</sup>.

### 3.2 Παρακίνηση: Εννοιολογική προσέγγιση, ορισμοί, υπόβαθρο και διάκριση των θεωριών της παρακίνησης

#### Εννοιολογική προσέγγιση και υπόβαθρο θεωριών παρακίνησης

Από τη μελέτη των προσεγγίσεων και του ορισμού της έννοιας της παρακίνησης, παρατηρείται ότι έχει τις ρίζες της στην έννοια της ανθρώπινης συμπεριφοράς με κοινό παρανομαστή, τα κίνητρα και τη δράση, τους στόχους και το σκοπό για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, τα οποία αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται, εντός ενός οριοθετημένου πλαισίου<sup>488</sup>. Η διαδρομή της παρακίνησης ξεκινά από τις ανάγκες του ατόμου, οι οποίες δημιουργούν επιθυμίες, που προκαλούν παρορμήσεις, που αναγκάζουν/οδηγούν σε ενέργειες, που καταλήγουν στην ικανοποίησή τους<sup>489</sup>. Συνοψίζοντας, η διαδικασία της παρακίνησης το «άθροισμα» των αναγκών και των κινήτρων «ισούται» με τις ενέργειες<sup>490</sup>.

Η παρακίνηση ή υποκίνηση που στην αγγλική γλώσσα μεταφράζεται ως motivation προέρχεται από τους όρους: (1) motive που σημαίνει η αιτία μιας κίνησης, (2) emovere που σημαίνει η κίνηση προς τα έξω και (3) το emosion που είναι η συγκίνηση που

<sup>486</sup> της ίδιας, σσ. 11 - 12.

<sup>487</sup> της ίδιας, σ. 12.

<sup>488</sup> Δ. Μπουραντάς/Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1992, σ. 151.

<sup>489</sup> Γ. Παγκάκης, Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, σ. 109.

<sup>490</sup> Σ. Ξηροτόρη – Κουφίδου, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 1997, σ. 193



προέρχεται από μια συναισθηματική κατάσταση<sup>491</sup>. Σύμφωνα με το Μάκκκοβιτς, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η λέξη παρακίνηση έναντι της υποκίνησης, καθώς η δεύτερη εμπεριέχει μια αρνητική σημασία που μπορεί να συσχετιστεί με την ιδιοτέλεια της καθοδήγησης του ατόμου<sup>492</sup>.

### Ορισμοί της παρακίνησης

- «Η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του»<sup>493</sup>.
- Η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί «ως η διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο»<sup>494</sup>.
- «Παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει τη συμπεριφορά και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά προσανατολισμένη στο στόχο (goal directed)»<sup>495</sup>.
- «Παρακίνηση είναι η κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η παρώθηση (drive)»<sup>496</sup>.
- «Παρακίνηση είναι το σύνολο των διαδικασιών που δίνουν στη συμπεριφορά την ενέργεια και την κατεύθυνση που έχει»<sup>497</sup>.
- «Το σύνολο των ενεργειών από πλευράς διοίκησης, ώστε να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου προκειμένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο»<sup>498</sup>.
- «Παρακίνηση είναι η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων,

<sup>491</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 77.

<sup>492</sup> Α. Καλλιγά, ό.π., σσ. 16 - 17.

<sup>493</sup> Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σ. 250.

<sup>494</sup> Μ. Βακόλα/Ι. Νικολάου, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σ. 126.

<sup>495</sup> R.A. Baron, «Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research», *Motivation and Emotion*, Vol. 15, No 1, 1991, 1-8, p.3.

<sup>496</sup> S. Hollyforte/S. Whidett, *The Motional Handbook*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003, p. 3.

<sup>497</sup> R.J.Marshall, *Understanding Motivation and Emotion*, J.Wiley & Sons Inc. U.S.A., 2005, p. 6.

<sup>498</sup> Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2011, σ. 150.

ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας»<sup>499</sup>.

- «Η παρακίνηση ή παρώθηση δεν είναι η συμπεριφορά – είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας, αλλά επηρεάζει τη συμπεριφορά τους... είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα για να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό»<sup>500</sup>.
- «Με τον όρο «κίνητρα της συμπεριφοράς» αποδίδουμε στα ελληνικά τον όρο motivation, που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* (κινώ)... η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι «κάνω κάποιον να κάνει κάτι», αλλά «δημιουργώ τις συνθήκες που (πιθανόν) θα κάνουν κάποιον να θέλει να κάνει κάτι»<sup>501</sup>.
- «Όταν μιλάμε για υποκίνηση εννοούμε: 1) αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, 2) αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει τέτοια συμπεριφορά και 3) αυτό που διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά»<sup>502</sup>.

### 3.2.1 Εισαγωγή στις διακρίσεις των θεωριών της παρακίνησης

Οι θεωρίες είναι δημιουργία συστημάτων βασισμένων σε αρχές. Δεν μπορούν να θεωρηθούν αληθείς ή ψευδείς, αλλά το κριτήριο της αξίας μιας θεωρίας εξαρτάται από τη χρησιμότητά της, δηλαδή από το βαθμό που μπορεί να παράγει προβλέψεις που είναι ελέγξιμες<sup>503</sup>. Οι θεωρίες μπορούν να αποτελέσουν έναν «οδηγό» για τη διερεύνηση μιας συμπεριφοράς, που θα μας οδηγήσει σε νέες υποθέσεις, συμβάλλοντας στην πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων, μέσω της γένεσης και της ανάπτυξης κινήτρων. Διακρίνονται σε: (α) θεωρίες προσωπικότητας, (β) γνωστικές θεωρίες και (γ) συμπεριφορικές θεωρίες και η συνηθέστερη κατηγοριοποίηση των θεωριών της παρακίνησης είναι: (α) οι θεωρίες περιεχομένου (*content theories*<sup>504</sup>) οι οποίες εστιάζονται στη σημασία των αναγκών (*need-based*) του ατόμου ως κίνητρα για τις ενέργειές του και (β) οι θεωρίες που αφορούν στις διαδικασίες της παρακίνησης

<sup>499</sup> *Ε. Θεοδωράτος*, Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2004, σ. 176.

<sup>500</sup> *Μ. Ζαβλάνος*, Οργανωτική συμπεριφορά, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2002, σ. 86.

<sup>501</sup> *Α. Κάντας*, Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1993, σ. 40.

<sup>502</sup> *Κ. Δημητρίου*, Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα, 1991, σ. 9.

<sup>503</sup> *Καψάλης, Α.* (2005), «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων». *Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας*, σ. 4.

<sup>504</sup> Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες των: Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland.

(process theories<sup>505</sup>), οι οποίες εστιάζονται στο «πώς» και στο «από ποιους» στόχους παρακινείται – υποκινείται το άτομο. Πλέον των δύο ανωτέρω κατηγοριών, υπάρχουν και οι θεωρίες που εστιάζονται στην επίδραση των αποτελεσμάτων προηγούμενων συμπεριφορών του ατόμου σε μελλοντικές (reinforcement theories)<sup>506</sup> συμπεριφορές.

### 3.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών (Abraham Maslow) - 1943

Η πιο γνωστή και διαδεδομένη θεωρητική προσέγγιση της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών είναι αυτή του ψυχολόγου Α. Maslow, η οποία επηρέασε πληθώρα θεωρητικών<sup>507</sup> της ανθρωπιστικής κατεύθυνσης που ασχολήθηκαν με την έννοια της παρακίνησης. Η εν λόγω θεωρία, δεν βασίστηκε στην έρευνα, αλλά στην κοινή λογική, αποκτώντας στην πορεία αρκετούς πολέμιους<sup>508</sup>. Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες του ανθρώπου ιεραρχούνται/προτεραιοποιούνται βάσει της σπουδαιότητάς τους<sup>509</sup>, σε πέντε κατηγορίες οι οποίες σχηματοποιούνται σε πυραμίδα και είναι:

1. Οι βιολογικές<sup>510</sup>/φυσιολογικές ανάγκες (π.χ. η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, η ζεστασιά, ο έρωτας<sup>511</sup>), οι οποίες συνδέονται με την επιβίωση του ανθρώπου<sup>512</sup> λόγω των «βιογενετικών» αναγκών του ανθρώπινου οργανισμού<sup>513</sup> (στη βάση της πυραμίδας).
2. Οι ανάγκες ασφάλειας (π.χ. η οικονομική σταθερότητα, ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, ένα προγράμματα περιθάλψης, η προστασία από καιρικά φαινόμενα που τον ωθούν στην εξασφάλιση στέγης<sup>514</sup>, ο φόβος για το άγνωστο όπως η ασθένεια, ο φόβος της στέρησης<sup>515</sup> όπως η ανεργία, η υγιεινή και η ασφάλεια

<sup>505</sup> Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες των: Vroom, Adams.

<sup>506</sup> Ν. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σ. 170.

<sup>507</sup> Κ. Σαλβάρας, *Ο ρόλος της παρακίνησης στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική ανάλυση θεωρητικών μοντέλων και πρακτικών εφαρμογών* (2011). Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α, σ. 24.

<sup>508</sup> Μ. Βακόλα/Ι. Νικολάου, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σ. 129.

<sup>509</sup> Ν. Μαντάς, *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992, σ. 77.

<sup>510</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 127.

<sup>511</sup> Ν. Μαντάς, ό.π., σ. 77.

<sup>512</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 83.

<sup>513</sup> Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 25.

<sup>514</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 128.

<sup>515</sup> Ν. Μαντάς, ό.π., σ. 77.

στον εργασιακό χώρο<sup>516</sup>), οι οποίες έπονται των φυσιολογικών αναγκών και συνδέονται με την υπόσταση του ατόμου<sup>517</sup>.

3. Οι κοινωνικές ανάγκες (π.χ. το αίσθημα του «ανήκειν» σε μια ομάδα, η επιθυμία να αγαπά και να αγαπιέται, η φιλία, η συμμετοχή στα κοινά, η στοργή, η αποδοχή, η αναζήτηση συμπάθειας<sup>518</sup>), οι οποίες αφορούν την «κοινωνική ταυτότητα»<sup>519</sup> του ατόμου.
4. Η ανάγκη αναγνώρισης (π.χ. η αυτοεκτίμηση, δηλαδή να αισθάνεται το άτομο σημαντικό, ο σεβασμός των άλλων, η φήμη, η ικανοποίηση του εγώ, η δύναμη και το γόητρο, η κοινωνική θέση).
5. Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης/ολοκλήρωσης, που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και αφορά στην εκπλήρωση των ιδανικών του ατόμου, των φιλοδοξιών του, ώστε να απολαμβάνει το αίσθημα της πληρότητας.

Η ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης, προϋποθέτει την ικανοποίηση της προηγούμενης ιεραρχικά ανάγκης. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί δεν μπορεί να παρακινήσει<sup>520</sup>. Όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός δημόσιου οργανισμού, αυτή διαφέρει από εργαζόμενο, σε εργαζόμενο καθώς συναρτάται του χρόνου εισόδου του στον οργανισμό, της ιεραρχίας που έχει σε αυτόν, παραδείγματος χάριν οι ανάγκες ενός δόκιμου νεοδιοριζόμενου υπαλλήλου διαφέρουν από αυτές ενός διευθύνοντος συμβούλου, γενικού διευθυντή ή προέδρου ενός δημόσιου οργανισμού<sup>521</sup>.

Μετά τη θεωρία της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, η οποία έχει εφαρμογή τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και γενικότερα σε ότι αφορά τα κίνητρα<sup>522</sup> των ανθρώπων, όπου πριν την ανάπτυξή της, η επικρατούσα άποψη για την παρακίνηση των εργαζομένων εστιαζόταν στην οικονομική αμοιβή, οδήγησε τόσο τους επιστήμονες των ανθρωπιστικών επιστημών, όσο και τους θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης

<sup>516</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 128.

<sup>517</sup> Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 26.

<sup>518</sup> Π. Λύτρας, Εργασιακές σχέσεις: Συμβολή στο σύγχρονα κοινωνικοψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1992, σ. 51, στο Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 26.

<sup>519</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 83.

<sup>520</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 129.

<sup>521</sup> Π. Ρεκλείτης, κ.ά., ό.π., σ. 85.

<sup>522</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 127.

στην αναζήτηση και άλλων τρόπων παρακίνησης των ατόμων<sup>523</sup>.

### 3.2.1.2 Η θεωρία E.R.G.: Existence, Relatedness και Growth – Υ.Λ.Α: Ύπαρξη, Διασύνδεση και Ανάπτυξη (C.D. Aldefer) – 1969

Η θεωρία του C.D.Aldefer, έχει βασιστεί στη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και αφορά κυρίως την παρακίνηση του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον<sup>524</sup>. Σχηματοποιείται σε πυραμίδα και σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, βασίστηκε σε εμπειρική έρευνα και στατιστική ανάλυση<sup>525</sup>. Οι κατηγορίες των αναγκών είναι τρεις και τα αρχικά γράμματα των αγγλικών λέξεων των αναγκών αποτελούν το όνομα της θεωρίας. Ειδικότερα πρόκειται για τις ανάγκες:

1. Της ύπαρξης (existence), η οποία αφορά στις παροχές της υπηρεσίας προς τον εργαζόμενο (μισθός, πρόσθετες παροχές, υλικά μέσα για την εκτέλεση της εργασίας του υπαλλήλου<sup>526</sup>). Η εν λόγω ανάγκη αντιστοιχεί στις βιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφάλειας της θεωρίας του Maslow<sup>527</sup>.
2. Της διασύνδεσης/σχέσης (relatedness), η οποία αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις<sup>528</sup> που αναπτύσσονται μεταξύ συναδέλφων ή ακόμα και μεταξύ εργαζομένων και πελατών/πολιτών<sup>529</sup>. Η εν λόγω ανάγκη αντιστοιχεί στις κοινωνικές ανάγκες και στην ανάγκη για αναγνώριση της θεωρίας του Maslow<sup>530</sup>.
3. Της ανάπτυξης (growth), η οποία καλύπτεται από μια δημιουργική εργασία, στην οποία υπάρχουν περιθώρια αυτόνομης δράσης, προσωπικής εξέλιξης, όπου ο εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει την επιθυμία του για ικανοποίηση ανώτερων προσωπικών αναγκών<sup>531</sup>. αντίστοιχα της ικανοποίησης της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης της θεωρίας του Maslow.

Η ειδοποιός διαφορά της παρούσας θεωρίας με αυτή της θεωρίας του Maslow είναι η

<sup>523</sup> των ιδίων, σ. 130.

<sup>524</sup> των ιδίων, σ. 131.

<sup>525</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 130.

<sup>526</sup> Α. Νικολαΐδου, *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας* (2010), Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σ. 21.

<sup>527</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σσ. 130 -131.

<sup>528</sup> Μ. Ζαβλάνος, *Οργανωτική συμπεριφορά*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002, σ. 114.

<sup>529</sup> Π. Ρεκλείτης, κ.ά., ό.π., σ. 89.

<sup>530</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 131.

<sup>531</sup> Α. Νικολαΐδου, ό.π., σ. 21.

μη ύπαρξη της προϋπόθεσης ικανοποίησης μια ιεραρχικά χαμηλότερης ανάγκης, όπου, σύμφωνα με τον Aldefer, μπορεί μία ή και όλες οι ανάγκες να επηρεάζουν/παρακινούν το άτομο<sup>532</sup>, ανεξαρτήτως της θέσης που έχουν στην πυραμίδα.

### 3.2.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων. Παρακίνησης και Υγιεινής (Hygiene Theory and Motivator) (Frederick Herzberg) – 1959

Η θεωρία των δύο παραγόντων ή αλλιώς η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής του F. Herzberg, πρόεκυψε μετά από τη μελέτη των αποτελεσμάτων εμπειρικής έρευνας<sup>533</sup> σε 200 εργαζόμενους (λογιστές και μηχανικούς), στους οποίους τέθηκαν οι εξής ερωτήσεις: (1) «Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς πότε αισθάνεστε πολύ ευχαριστημένος και άνετα στην εργασίας σας;» και (2) «Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς πότε αισθάνεστε πολύ δυσαρεστημένος και άσχημα στην εργασία σας;»<sup>534</sup>. Από την επεξεργασία και κατηγοριοποίηση των απαντήσεων, ο Herzberg, δημιούργησε δύο ομάδες παραγόντων.

Τους παράγοντες που όταν δεν υπάρχουν ή δεν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ύπαρξής τους επαρκώς, οδηγούν στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, παρόλο που η ύπαρξή τους δεν συνεπάγεται την ύπαρξη ευχαριστημένων εργαζομένων, αλλά απλά εξασφαλίζεται η μη δυσαρέσκειά τους, δηλαδή μια ουδέτερη κατάσταση· αυτοί οι παράγοντας ονομάστηκαν «υγιεινής», οι οποίοι ενδεικτικά αναφέρεται, ότι αφορούν στις συνθήκες εργασίας, στις σχέσεις του εργαζόμενου με τον προϊστάμενό του, με τους συναδέλφους του, στην πολιτική του οργανισμού, στη χρηματική αμοιβή, στην εργασιακή ασφάλεια κ.ά. Παρατηρούμε ότι οι ανωτέρω παράγοντες δεν αφορούν την ανάπτυξη του ατόμου, αλλά η συντήρησή τους εξασφαλίζει την εργασιακή ειρήνη<sup>535</sup>.

Η άλλη ομάδα παραγόντων αναφέρεται ως «κίνητρα» και περιλαμβάνει την αναγνώριση, την ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών, την προαγωγή του εργαζομένου κ.ά. τα οποία αφορούν στη φύση της εργασίας και στα αποτελέσματά της<sup>536</sup>, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω τεχνικών, όπως του «εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment)», της «διεύρυνσης της εργασίας (job enlargement)», της «εναλλαγής στις

<sup>532</sup> M. Ζαβλάνος, ό.π, σ. 114.

<sup>533</sup> M. Βακόλα/Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σ. 132.

<sup>534</sup> M. Ζαβλάνος, ό.π., σ. 102.

<sup>535</sup> Κ. Σαλβάρας, Ο ρόλος της παρακίνησης στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική ανάλυση θεωρητικών μοντέλων και πρακτικών εφαρμογών (2011). Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α, σσ. 27-28.

<sup>536</sup> M. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 132.

θέσεις εργασίας (job rotation)».

Ιδιαίτερος ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά μεταξύ των ομάδων παραγόντων, όπου οι εργαζόμενοι «συνδέουν τα κίνητρα για την εργασία τους με τον ίδιο τους τον εαυτό και τη δυσαρέσκεια τους με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού»<sup>537</sup>. Η παρουσίαση των αναγκών «υγιεινής» του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον του Herzberg, αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφάλειας του Maslow και οι ομάδα παραγόντων που αφορά στα «κίνητρα» αντιστοιχεί στις λοιπές τρεις ανάγκες του Maslow<sup>538</sup>.

### 3.2.1.4 Η θεωρία X και Ψ (Douglas McGregor) - 1960

Σύμφωνα με τον κοινωνικό ψυχολόγο D. McGregor, οι εργαζόμενοι ανήκουν σε μία από τις δύο ακόλουθες κατηγορίες. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι τύπου «X» είναι φυγόπονοι, αποφεύγουν την εργασία και τις ευθύνες, είναι από τη φύση τους τεμπέληδες, αντιστέκονται στις αλλαγές<sup>539</sup>, δεν έχουν φιλοδοξίες, αναζητούν τη σιγουριά και την ασφάλεια<sup>540</sup> της ρουτίνας. Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι της θεωρίας «X», απαιτείται καθοδήγησή τους από τους ανωτέρους, άσκηση ενός αυταρχικού συστήματος διοίκησης<sup>541</sup> βασιζόμενο στην απειλή ή στην άσκηση τιμωρίας, στον έλεγχο και στην αυστηρή επιτήρηση<sup>542</sup>, σε συνδυασμό με τις υλικές ανταμοιβές ή ακόμα και τη δωροδοκία<sup>543</sup> προκειμένου να παρακινηθούν.

Αυτή η θεωρία του McGregor, έτυχε αυστηρής κριτικής, λόγω της συχνά ανακριβούς υπόθεσής της<sup>544</sup> για την ανθρώπινη συμπεριφορά και έτσι ο McGregor οδηγήθηκε στη διατύπωση της θεωρίας «Ψ». Οι εργαζόμενοι τύπου «Ψ», επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών, τους αρέσει η εργασία τους<sup>545</sup>, αυτοπαρακινούνται όταν δεσμεύονται με τους

<sup>537</sup> M. Ζαβλάνος, ό.π., σ. 104.

<sup>538</sup> N. Βακόλα/Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σ. 133.

<sup>539</sup> N. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 134.

<sup>540</sup> X. Κανελλόπουλος/Ε. Κατσούλας, Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη, 1983, σ. 177, στο Κ. Σαλβάρας, ό.π., σσ. 27-28.

<sup>541</sup> Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002 στο Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 31.

<sup>542</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 89.

<sup>543</sup> L. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> ed. Harlow England: Prentice Hall, p. 238, στο Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 31.

<sup>544</sup> N. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 134.

<sup>545</sup> Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 89.

στόχους, είναι δημιουργικοί και υποκινούνται από «ανώτερες» ανάγκες σε αντιστοιχία με τη θεωρία του Maslow και όχι από τις «κατώτερες» φυσιολογικές ανάγκες της θεωρίας «X»<sup>546</sup>.

Παρατηρούμε ότι ο Αμερικανός McGregor διατύπωσε δύο εκ διαμέτρου αντίθετες προσεγγίσεις της ανθρώπινης φύσης, που αντανακλούν στην κουλτούρα της χώρας του, στις οποίες προστίθεται και ένας ακόμα τύπος εργαζομένου, που ονομάζεται σύμφωνα με τον Ιάπωνα William Ouchi, τύπος «Z» όπου το άτομο επιθυμεί την ομαδική – συλλογική ανταμοιβή, έναντι της ατομικής<sup>547</sup>.

Όταν η διοίκηση ενός οργανισμού καλείται να επιλέξει οποιασδήποτε από τις προαναφερόμενες θεωρίες, ώστε να την εφαρμόσει, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία<sup>548</sup> που διέπει τον οργανισμό, ενώ παράλληλα θα πρέπει να επιδιώκει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την ικανοποίηση, τόσο των ατομικών, όσο και των εταιρικών σκοπών<sup>549</sup>.

### 3.2.1.5 Η θεωρία αναγκών (McClelland) - 1953

Η θεωρία του McClelland και των συνεργατών του, αφορά στην κάλυψη τριών ειδών αναγκών.

1. Την ανάγκη επίτευξης (need for achievement), όπου οι άνθρωποι παρακινούνται – ενεργοποιούνται από την επιθυμία τους για επιτυχία. Πρόκειται για μια επίκτητη<sup>550</sup> ανάγκη η οποία συναντάται σε ανθρώπους που αρέσκονται σε καταστάσεις που οδηγούν στην εκπλήρωση δύσκολων αλλά ρεαλιστικών στόχων. Τα άτομα αυτά: (α) επιθυμούν καταστάσεις από τις οποίες αντλούν προσωπική υπευθυνότητα<sup>551</sup>, (β) χρειάζονται επανατροφοδότηση για την απόδοσή τους προκειμένου να γνωρίζουν που απαιτούνται ενέργειες βελτίωσής τους, (γ) προϋπολογίζουν τα αποτελέσματα μιας απόφασής τους και δεν αφήνουν κάτι στην τύχη του, (δ) επιλέγουν στόχους μέτριας δυσκολίας και στις περιπτώσεις που υπάρχει ο κίνδυνος της μη επίτευξης ενός στόχου δεν αποτελεί

<sup>546</sup> Ν. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 134.

<sup>547</sup> Π. Ρεκλείτης, κ.ά., ό.π., σ. 90.

<sup>548</sup> Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002 στο Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 33.

<sup>549</sup> Μ. Ζαβλάνος, Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2002 στο Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 33.

<sup>550</sup> Α. Νικολαΐδου, Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας (2010), Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σ. 23.

<sup>551</sup> Α. Νικολαΐδου, ό.π., σ. 34.



πρόκληση για αυτούς, σε αντίθεση με στόχους όπου οι πιθανότητες επιτυχίας είναι μοιρασμένες και στους οποίους «δίνουν» τον καλύτερο εαυτό τους<sup>552</sup>.

2. Την ανάγκη για δύναμη (need for power), όπου οι άνθρωποι παρακινούνται από την επιθυμία τους για εξουσία και επιρροή στους άλλους και αναζητούν τρόπους για να τονώσουν το γόητρό τους και να αναβαθμίσουν τη θέση τους<sup>553</sup>. Αυτά τα άτομα, αποδίδουν σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού<sup>554</sup>, δεν παρακινούνται από εργασίες ρουτίνας και δεν λειτουργούν παραγωγικά όταν εποπτεύονται στενά<sup>555</sup>.
3. Την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (need for affiliation), όπου οι άνθρωποι επιδιώκουν συνθήκες εργασίας χωρίς ανταγωνισμό, με συνθήκες εργασίας όπου υπάρχει συνεργασία και αμοιβαία κατανόηση, αποφεύγοντας συγκρούσεις και επιδιώκοντας την αποδοχή των άλλων<sup>556</sup>. Επιθυμούν την κοινωνική αποδοχή, το σεβασμό και τις φιλικές σχέσεις εντός μιας ομάδας εργασίας, χωρίς να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την απόδοσή τους<sup>557</sup>.

### 3.2.1.6 Η θεωρία της δικαιοσύνης - ισότητας (J. Stacy Adams) - 1965

Η γνωστική θεωρία του J.S. Adams, έχει υπόβαθρό της: (1) τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας του Festinger (θεωρία της κοινωνικής ψυχολογίας) και (2) τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης<sup>558</sup>. Σύμφωνα με την παρούσα θεωρία, το άτομο συγκρίνει το κλάσμα των εισροών και το εκροών του με τις εισροές και τις εκροές ενός άλλου ατόμου<sup>559</sup>, όπου: (α) εισροές θεωρούνται η εμπειρία του ατόμου, οι γνώσεις του, τα προσόντα του, οι ακαδημαϊκοί τίτλοι σπουδών του, η προσπάθεια που καταβάλει για την εκτέλεση της εργασίας του<sup>560</sup>, η πίστη και η αφοσίωσή του στον οργανισμό, οι προσωπικές του θυσίες, οι δεξιότητές του κ.ά. και (β) εκροές θεωρούνται οι οικονομικές αμοιβές ή επιπλέον παροχές, η συνθήκες εργασίας και η επαγγελματική ανέλιξη του εργαζομένου.

<sup>552</sup> Ν. Βακόλα/Ι. Νικολάου, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σ. 135.

<sup>553</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 136.

<sup>554</sup> Καψάλης, Α. (2005), «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων». *Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας*, σ. 10.

<sup>555</sup> Α. Νικολαΐδου, ό.π., σ. 24.

<sup>556</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 136.

<sup>557</sup> Α. Νικολαΐδου, ό.π., σ. 24.

<sup>558</sup> Καψάλης, Α. (2005), ό.π., σσ. 13-14.

<sup>559</sup> Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 95.

<sup>560</sup> Μ. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 138.

Όταν λοιπόν, με υποκειμενικά κριτήρια, ο εργαζόμενος συγκρίνει τις εισροές προς τις εκροές του και ο λόγος ισούται με ένα, έχει το αίσθημα της δίκαιης αμοιβής του, όταν ο λόγος είναι μικρότερος του ένα σημαίνει ότι υπο-αμείβεται (περισσότερα εξερχόμενα π.χ. απολαβές από εισερχόμενα π.χ. προσόντα) και όταν ο λόγος είναι μεγαλύτερος, το άτομο αισθάνεται ότι υπερ-αμείβεται, δηλαδή λαμβάνει περισσότερα από όσα προσφέρει<sup>561</sup>. Στη συνέχεια προβαίνει στη σύγκριση του δικού του λόγου (εισροές προς εκροές) με τις αντίστοιχες άλλων συναδέλφων του. Το άτομο που θα επιλεγεί να συγκριθεί μπορεί να είναι του τμήματός του ή άλλου τμήματος εντός του οργανισμού ή ακόμα και άλλων επαγγελματιών με ίδιο αντικείμενο σε άλλους οργανισμούς. Όταν το άτομο θεωρεί ότι υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των συγκρινόμενων λόγων, προβαίνει είτε σε συμπεριφορική αλλαγή (π.χ. μείωση χρόνου ή και ποιότητας παραγόμενης εργασίας), είτε σε γνωστική αλλαγή (π.χ. διαφοροποιεί τον τρόπο που σκέφτεται για τον εαυτό του ή τους άλλους) υιοθετώντας μια από τις παραπάνω αλλαγές που θα μειώσει την ένταση που αισθάνεται από την ανισότητα που προέκυψε από τη σύγκριση.

Η εξάλειψη του αισθήματος της αδικίας των εργαζομένων ενός οργανισμού, είναι ιδιαίτερος σημαντική και μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τακτικής επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων για τις ακολουθούμενες πρακτικές, διαδικασίες και ακολουθούμενες πολιτικές αμοιβών. Από τη θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, μελετήθηκε και αναπτύχθηκε η οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice) που περιλαμβάνει<sup>562, 563</sup>:

1. Την επιμεριστική/διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice), που αφορά στα αποτελέσματα των αποφάσεων της διοίκησης και στην κατανομή των αμοιβών στους εργαζόμενους (τί λαμβάνουν).
2. Τη διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice), που αφορά στον τρόπο που έγινε η κατανομή των αμοιβών.
3. Τη δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης (interactional justice), που αφορά στην αλληλεπίδραση του ατόμου με τη διοίκηση που λαμβάνει τις αποφάσεις.

### 3.2.1.7 Η θεωρία των προσδοκιών / Expectance theory (Victor Vroom) - 1960

Η γνωστική θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον V.

<sup>561</sup> Καυάλης, Α. (2005), ό.π., σ. 15.

<sup>562</sup> Π. Ρεκλείτης, κ.ά., ό.π., σσ. 96 - 97.

<sup>563</sup> Ν. Βακόλα/Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σσ. 139 - 140.

Vroom<sup>564</sup> και αναπτύχθηκε σε συνέχεια της εργασίας των K. Lewin και E. Tolman<sup>565</sup> και υποστηρίζει ότι οι προσδοκίες του ατόμου διαμορφώνουν τα κίνητρά του<sup>566</sup>. Ο Vroom με τη θεωρία του προσπάθησε να διερευνήσει και να εντοπίσει τις διαδικασίες που οδηγούν το άτομο να εντατικοποιεί τις προσπάθειές του και κατέληξε ότι η ικανοποίηση του ατόμου από μια ελκυστική εργασία, συναρτάται των «πιστεύω» του ατόμου για τα αποκομιζόμενα των αποτελεσμάτων της εργασίας του, τα οποία θα είναι και επιθυμητά από αυτό. Ειδικότερα οι σχέσεις που δημιουργούνται είναι<sup>567</sup>:

1. Η σχέση μεταξύ της **προσπάθειας** και της **απόδοσης**, όπου το άτομο για να παρακινηθεί θα πρέπει να γνωρίζει και να έχει την προσδοκία της επίτευξης της επιθυμητής απόδοσης της προσπάθειάς του· δηλαδή, θα πρέπει να είναι σαφείς οι στόχοι και ο τρόπος επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
2. Η σχέση μεταξύ της **προσπάθειας** και της **αναγνώρισής** της, δηλαδή η απόδοση να οδηγεί στην αναγνώρισή της μέσω αμοιβών, χωρίς να υπάρχουν φαινόμενα αναγνώρισης μη αντικειμενικά ή διαφανή κριτήρια, όπως π.χ. η αρχαιότητα ενός εργαζόμενου ή οι καλές γνωριμίες και δημόσιες σχέσεις του.
3. Η σχέση μεταξύ των **αμοιβών** και η **ελκυστικότητα** τους για το κάθε άτομο, όπου η αμοιβή του για την απόδοσή του θα είναι επιθυμητή.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η θεωρία αυτή εστιάζεται στη «σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, μεταξύ απόδοσης και αποτελεσμάτων και τελικά μεταξύ αποτελεσμάτων και προσωπικής ικανοποίησης»<sup>568</sup>.

Η θεωρία του Vroom στηρίζεται σε τρία στοιχεία που αποτελούν τον πυρήνα της και είναι:

1. Η προσδοκία (expectancy), όπου το άτομο θεωρεί ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση.
2. Η συντελεστικότητα/ λειτουργικότητα (instrumentality), όπου το άτομο θεωρεί ότι η απόδοσή του θα ανταμειφθεί.

<sup>564</sup> Α. Νικολαΐδου, ό.π., σ. 19.

<sup>565</sup> Κ. Σαλβάρας, ό.π., σ. 34.

<sup>566</sup> Καυάλης, Α. (2005), ό.π., σ. 13.

<sup>567</sup> Ν. Βακόλα, κ.ά., ό.π., σσ. 140 - 141.

<sup>568</sup> Ν. Βακόλα κ.ά., ό.π., σ. 143.

3. Η ελκυστικότητα της συνέπειας ή η αξία της αμοιβής (valence), όπου το άτομο αντιλαμβάνεται θετικά ή ουδέτερα τις συνέπειες της προτίμησής του σε κάποιο αποτέλεσμα<sup>569</sup>.

Η μαθηματική απόδοση της συνάρτησης της παρακίνησης είναι:

$$\text{Δύναμη κινήτρου} = \text{Expectancy} \times \text{instrumentality} \times \text{valence}.$$

Πρόκειται για μια πολλαπλασιαστική σχέση, όπου αν ένα από τα ανωτέρω στοιχεία είναι μηδέν, τότε δεν αναπτύσσεται καμία προσδοκία<sup>570</sup>.

### 3.2.1.8 Η θεωρία στοχοθέτησης (Edwin Locke) – 1976, 1979 και 2002

Η θεωρία της στοχοθέτησης ανήκει στις συμπεριφορικές<sup>571</sup> θεωρίες κινήτρων και βασίζεται: (α) στην πρόθεση του ατόμου και στη διαπίστωση της προϋπόθεσης οποιασδήποτε ενέργειά του καθώς και (β) στην ύπαρξη ενός σκοπού κάθε στόχου, ο οποίος αποτελεί την πηγή παρακίνησής του. Ο Locke υποστηρίζει ότι για να επιτευχθεί η επιθυμούμενη επιρροή στη συμπεριφορά ενός ατόμου, πρέπει να του τεθούν ελκυστικοί στόχοι που θα το παρακινήσουν<sup>572</sup>. Η θεωρία εστιάζεται στον ορισμό των στόχων και στην αυτό - αποτελεσματικότητα<sup>573</sup>. Οι στόχοι θα πρέπει να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις και ειδικότερα θα πρέπει να είναι: σαφείς (specific), μετρήσιμοι (measurable), ρεαλιστικοί – επιτεύξιμοι (realistic – achievable) και με χρονικό όριο (time specific). Η δύναμη της παρακίνησης ενισχύεται από: (α) τη δυσκολία των στόχων, (β) την αποδοχή τους από τον εργαζόμενο και τη δέσμευσή του για αυτούς, ώστε να αισθάνονται «κύτταρό» τους, παρά απλοί εργαζόμενοι<sup>574</sup> και (γ) την επανατροφοδότηση του εργαζόμενου για την πρόοδό του.

### 3.2.1.9 Η θεωρία της ενίσχυσης/ λειτουργικού ερεθίσματος (B.Skinner)

Η θεωρία της ενίσχυσης υποστηρίζει ότι η προσπάθεια του ατόμου επηρεάζεται – κατευθύνεται από εξωτερικά ερεθίσματα<sup>575</sup>, όπου η συμπεριφορά του έχει τα αίτιά της

<sup>569</sup> Καψάλης, Α. (2005), ό.π., σ. 13.

<sup>570</sup> Καψάλης, Α. (2005), ό.π., σ. 13.

<sup>571</sup> του ίδιου, σ. 16.

<sup>572</sup> Ν. Βακόλα/Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σ. 143.

<sup>573</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 90.

<sup>574</sup> Καψάλης, Α. (2005), ό.π., σσ. 16 - 17.

<sup>575</sup> Ν. Βακόλα, κ.ά., .ο.π., σσ. 146 - 147.

στο περιβάλλον<sup>576</sup> και τις ρίζες της στην έννοια της ενίσχυσης και στο νόμο του αποτελέσματος<sup>577</sup>, αναλόγως των συνεπειών μιας συμπεριφοράς που εκδηλώνεται. Όταν η συμπεριφορά του ατόμου είναι η επιθυμητή και ακολουθεί θετική ενίσχυσή της (π.χ. επιβράβευση, αμοιβή, αναγνώριση κ.ά.) όταν αυτή παρουσιάζεται, υπάρχουν πιθανότητες να επαναληφθεί. Όταν η συμπεριφορά του ατόμου δεν είναι η επιθυμητή και ακολουθεί αρνητική ενίσχυσή της (π.χ. επίπληξη) επιχειρείται η μη επανάληψή της ή η λήξη της. Η συχνότητα της ενίσχυσης μπορεί να είναι συνεχής (όπου είναι απαραίτητη κατά την έναρξη της εκμάθησης μιας συμπεριφοράς) ή διακεκομμένη (όπου διατηρεί το άτομο σε εγρήγορση)<sup>578</sup>. Όταν υπάρχουν συγκεκριμένες συνέπειες από μια συμπεριφορά, αυτή μπορεί να αλλάξει μέσω της ενίσχυσης και η συμπεριφορά που ενισχύεται τείνει να επαναλαμβάνεται<sup>579</sup>.

### 3.2.1.10 Το υπόδειγμα της προσδοκίας (Lyman Porter & Edward Lawler)

Η θεωρία των L. Porter και E. Lawler, ακολούθησαν της θεωρίας του Vroom και κατέληξαν σε ένα υπόδειγμα που βασίζεται σε τέσσερις μεταβλητές<sup>580</sup>. Ειδικότερα αυτές είναι:

1. Η προσπάθεια του εργαζόμενου, η οποία αποτελεί την εκδήλωση – εξωτερίκευση της παρακίνησής του.
2. Η απόδοση του ατόμου συνδυαστικά με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και το ρόλο του εντός του οργανισμού, πλέον της εξάρτησής της από την καταβαλλόμενη προσπάθεια.
3. Η ανταμοιβή του εργαζόμενου ως αποτέλεσμα της απόδοσής του.
4. Η ικανοποίηση του ατόμου από τις ανταμοιβές του, συνδυαστικά με το αίσθημα δικαίου που του δημιουργούν.

### 3.2.1.11 Παρακίνηση γενιών (Marston) - 2007

Η διαφορετικότητα που παρουσιάζεται στις αξίες των ανθρώπων, ανάλογα με το έτος γέννησής τους, οδήγησε στην ακόλουθη διάκρισή τους:

<sup>576</sup> Δ. Ρεμούντη, Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη χρηματικά κίνητρα (2008), Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σ. 71.

<sup>577</sup> Καψάλης, Α. (2005), ό.π., σ. 17.

<sup>578</sup> Καψάλης, Α. (2005), ό.π., σ. 17.

<sup>579</sup> Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σσ. 94 - 95.

<sup>580</sup> Δ. Ρεμούντη, ό.π., σσ. 66-67.

### **Βετεράνοι (1922 - 1943)**

Οι αξίες και τα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτής της γενιάς, είναι ότι τους αρέσει η ομοιομορφία και η συνεκτικότητα, πιστεύουν στην τάξη και το νόμο και χρησιμοποιούν τη λογική τους για την επίλυση προβλημάτων, είναι πειθαρχημένοι, ξοδεύουν με σύνεση, είναι «προσκολλημένοι» στο παρελθόν και στην ιστορία και συμμορφώνονται βάσει υποδείξεων. Αυτοί οι άνθρωποι παρακινούνται από προσεγγίσεις που αφορούν την οικογένεια, την πατρίδα και γενικότερα τις παραδοσιακές αξίες, αποφεύγουν την ηλεκτρονική αλληλογραφία και τα μέσα δικτύωση και προτιμούν τις χειρόγραφες σημειώσεις. Οι πρόσθετες αμοιβές είναι σημαντικές για αυτή τη γενιά, καθώς μεταφράζονται σε γόητρο και αποτελούν για αυτή σύμβολο αξίας<sup>581</sup>.

### **Baby Boomers (1943 - 1960)**

Οι αξίες και τα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτής της γενιάς είναι η πίστη στην ανάπτυξη και στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων, χαρακτηρίζονται ως αισιόδοξοι, είναι ήρεμοι και προσανατολισμένοι στην ομάδα, ενώ παράλληλα αναζητούν την ατομική τους ικανοποίηση και θεωρούν ότι έχουν τον πρώτο ρόλο. Αυτοί οι άνθρωποι παρακινούνται από πρόσθετες αμοιβές είτε αφορούν σε υπερωρίες είτε σε ηθικές αμοιβές, από την προοπτική αναγνωρισιμότητάς τους και το «προσωπικό άγγιγμα»<sup>582</sup>.

### **Generation Xers (1960 - 1980)**

Οι αξίες και τα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτής της γενιάς είναι η πίστη στον εαυτό τους, η αναζήτηση ισορροπιών και του αισθήματος της οικογενειακής ατμόσφαιρας, είναι δύσπιστοί και έχουν τη γνώση των νέων τεχνολογιών. Αυτοί οι άνθρωποι παρακινούνται από την ελευθερία κατά την εκτέλεση της εργασίας, αλλά και την επανατροφοδότησή τους, τους αρέσει η τεχνολογία αιχμής και αρέσκονται να εκτελούν παράλληλα πολλές εργασίες και ενοχλούνται όταν κάποιος άλλος προσπαθούν να «φανούν»<sup>583</sup>.

### **Generation Y (1980 και μετά)**

Οι αξίες και τα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτής της γενιάς είναι η επιδίωξη

---

<sup>581</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σσ. 105-106.

<sup>582</sup> των ιδίων, σ. 106.

<sup>583</sup> των ιδίων, σ. 107.

διεύρυνσης της ομάδας και την επιλογή ενός ισχυρού ηγέτη, ενδιαφέρονται για την ανάπτυξή τους και η ύπαρξη ενός τμήματος εκπαίδευσης στον οργανισμό τους κρίνεται σημαντική, αναζητούν τον προσανατολισμό τους, επιχειρούν την άμβλυνση των διαφορών μεταξύ των φύλων και ανταποκρίνονται με επιτυχία σε προγράμματα καθοδήγησης (mentoring). Αυτοί οι άνθρωποι παρακινούνται από έναν ισχυρό ηγέτη, από την επιλογή εναλλακτικών αμοιβών, δεν δίνουν σημασία στις «τυπικές» τελετές, σέβονται το ταλέντο τους και αναζητούν μια σταθερή ανατροφοδότηση<sup>584</sup>.

### 3.3 Τα μοντέλα των χαρακτηριστικών της εργασίας / The job characteristics model (Hackman & Oldham) - 1980

Η θεωρία των Hackman και Oldham, υποστηρίζει ότι η αύξηση ή η μείωση της καταβαλλόμενης προσπάθειας του ατόμου οφείλεται στον τρόπο δόμησης και οργάνωσης μιας εργασίας. Ειδικότερα η παρακινητική δύναμη μιας εργασίας εμφανίζεται όταν υπάρχουν τα χαρακτηριστικά<sup>585</sup>:

1. Της ποικιλίας των απαιτούμενων δεξιοτήτων του εργαζομένου.
2. Της ταυτότητας του έργου (να γνωρίζει ο εργαζόμενος ποιο είναι το αποτέλεσμα/προϊόν της εργασίας του).
3. Της σημασία του έργου (να γνωρίζει ο εργαζόμενος τη συμβολή και την επίδραση της εργασίας του στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων).
4. Της αυτονομίας (να μπορεί να δράσει ο εργαζόμενος ελεύθερα κατά την εκτέλεση της εργασίας του).
5. Της επανατροφοδότησης (να ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τα αποτελέσματα της εργασίας του από τον ενδιαφερόμενο ή τον τελικό χρήστη).

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham, ο συνδυασμός των ανωτέρω χαρακτηριστικών μιας εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή εσωτερική παρακίνηση του ατόμου.

#### Εργασιακή ικανοποίηση

Στο πεδίο της οργανωτικής ψυχολογίας, εντάσσεται και η εργασιακή ικανοποίηση που έχει σχέση με την ψυχική υγεία του ατόμου. Εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) είναι ο βαθμός που αρέσει ή όχι η εργασία στο άτομο και περιλαμβάνει: (α) τις αξίες του ατόμου (είτε που έχει, είτε που θέλει να έχει), (β) την αντίληψη του ατόμου για την

<sup>584</sup> των ιδίων, σσ. 107-108.

<sup>585</sup> Ν. Βακόλα/Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012, σσ. 147 - 148.

ικανοποίηση των αξιών του από τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται και (γ) τη σχετική αξία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο<sup>586</sup>. Η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνεται στην εσωτερική ικανοποίηση (intrinsic satisfaction) και στην εξωτερική ικανοποίηση (extrinsic satisfaction). Η πρώτη κατηγορία αφορά τη φύση του αντικειμένου της εργασίας του ατόμου και το πώς αυτό αισθάνεται. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τις πρόσθετες αμοιβές, τις παροχές, τις προαγωγές κ.ά.

### **Κλίμακες μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης**

Ο συνηθέστερος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται με τη χρήση κλιμάκων (rating scale), όπως η έρευνα του Horrock (1935), όπου ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μία από τις επτά εναλλακτικές απαντήσεις στο ερώτημα του κατά πόσο του αρέσει η εργασία του. Οι πιο γνωστές κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Descriptive Index (JDI) και το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

Για τη διενέργεια έρευνας με το JDI, ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει με ένα «ναι» ή ένα «όχι», σε πέντε κατηγορίες που είναι: (1) η εργασία και η φύση αυτής, (2) η εποπτεία και οι προϊστάμενοί του, (3) οι συνεργάτες του, (4) η αμοιβή του και τέλος (5) οι προαγωγές.

Όσον αφορά το MSQ, κατά τη διενέργεια της έρευνας ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει συνολικά σε εκατό ερωτήσεις, για είκοσι κατηγορίες που είναι: (1) η αξιοποίηση των ικανοτήτων του, (2) η επίτευξη, (3) η δραστηριότητα, (4) οι προαγωγές, (5) η εξουσία, (6) η πολιτική της εταιρίας, (7) η αμοιβή, (8) οι συνεργάτες, (9) η δημιουργικότητα, (10) η ανεξαρτησία, (11) οι ηθικές αξίες, (12) η αναγνώριση (13) η υπευθυνότητα, (14) η ασφάλεια, (15) η κοινωνική υπηρεσία, (16) το κοινωνικό γόητρο, (17) η εποπτεία και οι ανθρώπινες σχέσεις, (18) η τεχνική εποπτεία, (19) η ποικιλία και (20) οι συνθήκες εργασίας<sup>587</sup>.

<sup>586</sup> Α. Νικολαΐδου, *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας* (2010), Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σ. 13.

<sup>587</sup> Α. Κάντας, *Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία*, εκδ. Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1998, σ. 118.



## **Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Η εφαρμογή των θεωριών της παρακίνησης στη λειτουργία της ελληνικής Δ.Δ. και τα κίνητρα απασχόλησης σε αυτή**

Βασικό στοιχείο διασφάλισης του ενδιαφέροντος για την απόδοση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, είναι η εμπιστοσύνη που θα πρέπει να έχουν στη διοίκηση των οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με την παροχή κινήτρων επίδοσης και η παροχή ίσων ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης ή συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα βοηθήσει ουσιαστικά στην ανάπτυξη των εργαζομένων, δεν θα πρέπει να αμφισβητούνται από τους ίδιους<sup>588</sup>. Η εφαρμογή αξιόπιστων συστημάτων αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης, είναι τα βασικότερα εργαλεία στη διασφάλιση σταθερά υψηλών δεικτών απόδοσης. Κατά συνέπεια η εφαρμογή των αρχών διαφάνειας και αξιοκρατίας στην επιλογή, την εκπαίδευση, στην αξιολόγηση και στην ιεραρχική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού καθίστανται αναγκαίες προϋποθέσεις πάνω στις οποίες θα οικοδομηθεί το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)<sup>589</sup>.

«Κατά τον Pfeffer η παγκόσμια τάση (universalist approach) για όσα συμβαίνουν στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) παγκοσμίως, περιλαμβάνει μια σειρά άριστων πρακτικών Δ.Α.Δ. οι οποίες υποστήριξε ότι είναι:

- Προσφορά εργασιακής ασφάλειας.
- Επιλογή προσωπικού βάσει αυστηρών κριτηρίων που αφορούν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες κατάλληλες για την εκάστοτε οργάνωση.
- Χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων.
- Ανταμοιβή βάσει απόδοσης.
- Κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Μείωση ιεραρχικών διαφοροποιήσεων.
- Μοίρασμα πληροφοριών και ανοιχτά συστήματα»<sup>590</sup>.

<sup>588</sup> Σε περίπτωση που διαπιστωθεί κάτι τέτοιο, μετά από σχετική έρευνα στο προσωπικό των οργανισμών, μπορούν να ληφθούν όλα εκείνα τα μέτρα για την επανάκτηση της εμπιστοσύνης του, δεδομένου ότι χωρίς αυτή, κάθε προσπάθεια ενεργοποίησης του προσωπικού αποδυναμώνεται.

<sup>589</sup> Γ. Μαυρουδή, *Αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών με προσανατολισμό στις ανάγκες των πολιτών* (2012), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, σσ. 119.

<sup>590</sup> Μ. Ραμματά, *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011, σσ. 107-111.

### 3.4 Το περιβάλλον εργασίας των δημοσίων οργανισμών

Το κράτος διαθέτει τόσο το μηχανισμό, όσο και την τεχνογνωσία να εφαρμόσει σύγχρονες μεθόδους διοίκησης στο Δ.Τ. Η πρόθεση εφαρμογής των βασικών αρχών ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών προσδιορίζεται επακριβώς στο Σύνταγμα, σε μια σειρά νόμων όπως και στο κανονιστικό πλαίσιο που έχει καθοριστεί για το σκοπό αυτό. Ειδικότερα: «Στο πλαίσιο της ελληνικής έννομης τάξης, οι έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν γενικά: α) να υπηρετούν το λαό β) να έχουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα και γ) να είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους<sup>591</sup>. Σε άλλες διατάξεις συγκεκριμενοποιούνται οι υποχρεώσεις και οι απαγορεύσεις τις οποίες ο έλληνας δημόσιος υπάλληλος οφείλει να γνωρίζει και, κατά συνέπεια να εφαρμόζει κατά τη διάρκεια της άσκησης των υπηρεσιακών του καθηκόντων σε μια προσπάθεια εξασφάλισης της αμερόληπτης και αντικειμενικής κρίσης του. Ειδικότερα, καθιερώνεται η υποχρέωση εχεμύθειας του δημοσίου υπαλλήλου όσον αφορά τα γεγονότα και πληροφορίες που αφορούν την υπηρεσία, είτε το δημόσιο γενικά, είτε τους διοικούμενους, τις οποίες διαχειρίζεται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των υπαλληλικών του καθηκόντων<sup>592</sup>. Επιπρόσθετα, ορίζεται η υποχρέωση ευπρεπούς συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων εντός και εκτός υπηρεσίας, ώστε να καθίστανται «άξιοι της κοινωνικής εμπιστοσύνης»<sup>593</sup>.

Στο πλαίσιο των υποχρεώσεων των ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων συμπεριλαμβάνεται και η ευπρεπής συμπεριφορά την οποία οφείλουν έναντι των πολιτών καθώς και η υποχρέωση εξυπηρέτησής τους<sup>594</sup>. Η άσκηση των καθηκόντων χωρίς διακρίσεις που είτε βλάπτουν ομάδες πολιτών (εξ' αιτίας πολιτικών, θρησκευτικών ή φιλοσοφικών προτιμήσεων) αποτελεί σημείο του πλαισίου των υποχρεώσεων των ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων»<sup>595, 596</sup>.

Τόσο οι νόμοι όσο και το κανονιστικό πλαίσιο, κινούνται προς την κατεύθυνση ενός

<sup>591</sup> Στο άρθρο 103 παρ. 1 του Συντάγματος της Ελλάδος (Ψήφισμα της 6ης Απριλίου 2001, της Ζ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, ΦΕΚ 85/Α/18.4.2001), καθώς και στο άρθρο 24 του ΔΥΚ (Ν. 3528/2007), προσδιορίζονται οι γενικές αρχές που διέπουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

<sup>592</sup> Ν. 3528/2007, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», άρθρο 26. (ΦΕΚ 26/09.02.2007).

<sup>593</sup> στον ίδιο, άρθρο 27.

<sup>594</sup> στον ίδιο, άρθρο 27.

<sup>595</sup> στον ίδιο, άρθρο 27, παρ. 3.

<sup>596</sup> Κ. Πρεβεζάνου, Η διάσταση πραγματικού και αναμενόμενου στις συμπεριφορές & στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων – Από το 1995 στο 2005, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2011, σσ. 46-47.

πλέγματος κανόνων, της αναγκαστικής τήρησης και πειθαρχίας για την αποφυγή της κακοδιαχείρισης και της κατάχρησης εξουσίας με τις αρμοδιότητες που εκχωρούνται σε θέσεις εργασίας. Τα ερωτήματα που τίθενται είναι αφενός εάν επιτυγχάνεται το αποτέλεσμα που θέτει το πλαίσιο των νόμων και αφετέρου ποια είναι η κατάσταση της ψυχολογίας των εργαζομένων που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό και τελικά ποιο είναι το τελικό αποτέλεσμα που λαμβάνει ο έλληνας πολίτης. Έρευνες έδειξαν ότι δεν αρκεί κάποιος να έχει ένα έργο να επιτελέσει, αλλά θα πρέπει ειδικότερα να θέλει να επενδύσει σ' αυτό, ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο μια σειρά από ανάγκες του<sup>597</sup>.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της παρακίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη στόχων απόδοσης, δεν είναι άλλο από ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα κινήτρων· με τον τρόπο όμως που εφαρμοζόταν, σε συνδυασμό με την έλλειψη συσχέτισής του με τους στόχους και το αποτέλεσμα και χωρίς τη διαρκή καθοδήγηση των εργαζομένων, είχε μετατραπεί σε ένα σύνολο παροχών που δίδονταν σε όλους, ανεξαρτήτως απόδοσης, οδηγώντας ουσιαστικά στο αντίθετο αποτέλεσμα από το προσδοκώμενο.

Τα συνδικάτα των εργαζομένων αποδίδονται σε ένα κυνήγι διεκδίκησης παροχών, χωρίς αντίκρισμα στην πραγματική απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα είναι, οι ικανοί και υπεύθυνοι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αδικούνται για το χρόνο που διαθέτουν και την προσπάθεια που καταβάλουν για να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Όταν οι παροχές επιδομάτων, αδειών κ.λπ. συνοδεύονταν και από ένα σύστημα προαγωγών με αποκλειστικό κριτήριο τα έτη προϋπηρεσίας και όχι την πραγματική προσφορά έργου των εργαζομένων, τότε δεν δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης, βελτίωσης των επιδόσεων και προσφοράς ποιοτικής υπηρεσίας.

Όπως διαπιστώνεται στο κείμενο του Υ.Κ., οι παροχές στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα συνοδεύονταν από εγγυήσεις για την αποτροπή καταχρήσεων στις αναρρωτικές άδειες. Κατά συνέπεια είχε προβλεφθεί και είχε εντοπιστεί ως υπαρκτό το πρόβλημα των καταχρήσεων, που όμως αναδείκνυε την ουσιαστική αδυναμία στην αντιμετώπισή του, δεδομένου ότι δεν είχε ασκηθεί ουσιαστικός έλεγχος, όχι από πειθαρχικής άποψης, αλλά από πραγματικό ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο που παρουσίαζε πρόθεση απουσίας από την εργασία του. Από την άλλη πλευρά και δεδομένου ότι οι παροχές στους εργαζομένους εκλαμβάνονταν ως να τις όφειλε «ο

---

<sup>597</sup> Της ίδιας, σσ. 46-47.

επιχειρηματίας», που σ' αυτή την περίπτωση είναι το κράτος, και τα συνδικάτα εργαζομένων προσπαθούσαν να επεκτείνουν τις παροχές, τις οποίες θεωρούν κεκτημένες, ενώ παραβλεπόταν ο ρόλος της δημόσιας υπηρεσίας ως οργανισμού προσφοράς ποιοτικής υπηρεσίας προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του πολίτη - πελάτη με πραγματικό ενδιαφέρον για την αύξηση της απόδοσής του. Όλα αυτά πριν την έλευση των Μνημονίων.

Στο παρακάτω διάγραμμα επιχειρείται να γίνει παραστατική απεικόνιση των βασικών στοιχείων – λειτουργιών διοίκησης. Γίνεται επίσης προσπάθεια απεικόνισης της σημασίας διασύνδεσης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με την επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων.

Σχήμα 3.1  
Οι εποχές της διοίκησης ποιότητας και τα σημεία εστίασής τους

Αποστολή - Όραμα				
<p><b>Προγραμματισμός</b> Σχεδιασμός</p> <p><b>Στόχοι</b></p> <p>Συμμετοχική διαδικασία μεταξύ</p> <p>Διοίκησης - Εργαζομένων</p>	<p>Προγράμματα δράσης προς την επίτευξη των στόχων</p> <p>Συμμετοχική διαδικασία μεταξύ</p> <p>Διοίκησης - Εργαζομένων</p>	<p>Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών – σχεδιασμός – εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης – αξιολόγηση εκπαιδύσεων</p>	<p>Σύστημα κινήτρων – ανταμοιβών συνδεδεμένο με τους στόχους</p>	<p>Αξιολόγηση</p>

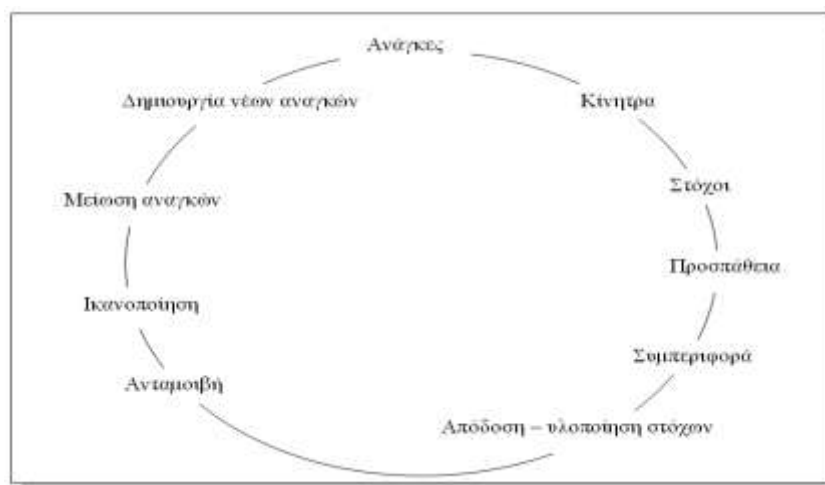
#### Ίδια επεξεργασία

Οι παραπάνω λειτουργίες του σύγχρονου μάνατζμεντ αποτελούν συμμετοχικές διεργασίες μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, μιας επιχείρησης που διαγράφει επιτυχημένη πορεία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι κοινωνοί της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, να συμμετέχουν δε ενεργά σε όλες τις λειτουργίες, από τον προσδιορισμό των στόχων έως την αξιολόγηση. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζεται από τα ίδια στοιχεία, είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό είτε για το δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι κοινωνός του οράματος των στόχων και των προγραμμάτων δράσης του οργανισμού, σε ότι τον αφορά, αλλά και στο σύνολο του οργανισμού. Θα πρέπει να έχει πειστεί ότι η απόδοσή του θα γίνει αντιληπτή και θα αξιολογηθεί από ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης, που συνδέεται με εκπαιδεύσεις σε περίπτωση εκδήλωσης αδυναμιών και

κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής του. Στόχος είναι η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και καλής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης - εργαζομένων. Η λήψη πειθαρχικών μέτρων για την αντιμετώπιση εργασιακών προβλημάτων, αφορά σε εξαιρετικά μικρό αριθμό περιπτώσεων και δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως έμμεσος τρόπος πίεσης των εργαζομένων στην άσκηση των καθηκόντων τους ή την τήρηση των συμβατικών τους υποχρεώσεων.

Οι ανάγκες που εξυπηρετεί ο άνθρωπος σήμερα μέσα από την εργασία του, στην όποια διαθέτει μεγάλο μέρος του ημερήσιου χρόνου του, είναι πολλές και όχι μόνο βιοποριστικές. Οι ανάγκες που δεν αφορούν μόνο στις υλικές απολαβές, αλλά περιλαμβάνουν την ανάγκη για αναγνώριση, μαθησιακές ανάγκες, δημιουργική πρόκληση ενδιαφέροντος κ.ά. είναι δυναμικές και μεταβάλλονται. Αυτές οι ανάγκες θα πρέπει να εξυπηρετούνται μέσα από το σύστημα κινήτρων και αμοιβών προς την εξυπηρέτησή τους. Επίσης, οι εκπαιδεύσεις που επενδύουν χρόνο και χρήμα στο ανθρώπινου δυναμικό από μέρους των δημοσίων οργανισμών και στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσής του, παράλληλα εξυπηρετούν και ανάγκες προσωπικής βελτίωσης του εργαζομένου, τόσο στο εργασιακό του περιβάλλον, όσο και στο κοινωνικό και οικογενειακό του. Στοιχεία διαπροσωπικής βελτίωσης μπορεί να αποδειχθούν ωφέλιμα και σε κάθε άλλη κατάσταση της ζωής του εργαζομένου πλέον της εργασιακής.

Σχήμα 3.2  
Αναγκών εργαζομένων<sup>598</sup>



*Ίδια επεξεργασία*

<sup>598</sup> Μ. Ραμματά, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011, σ. 116.

Κάθε εργαζόμενος διαθέτει ένα σύνολο προσόντων το οποίο απαρτίζεται τόσο από τις σπουδές τις γνώσεις και δεξιότητες του, όσο και από στοιχεία του χαρακτήρα του. Η απόδοση ενός εργαζομένου είναι συνδυασμός του συνόλου των προσόντων του και των δυνατοτήτων που του παρέχονται από το περιβάλλον εργασίας. Βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το εργασιακό του προφίλ αφορούν στο βαθμό εξειδίκευσής του και στα στοιχεία του χαρακτήρα του τα οποία καθορίζουν τη στάση του κατά την αντιμετώπιση πιεστικών καταστάσεων, στη διαχείριση πάσης φύσεως στοιχείων οικονομικών υλικών, στην ομαδική συμπεριφορά, στη θετική προσέγγιση των συναδέλφων του και των πολιτών κ.ο.κ.

Τα στοιχεία του χαρακτήρα ενός εργαζομένου που θα καθορίσουν την εργασιακή του συμπεριφορά, δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν σαφώς από την πρόσληψή του, κατά την οποία εκτιμούνται περισσότερο τα στοιχεία που αφορούν σε τυπικά προσόντα. Κατά συνέπεια και για τη διασφάλιση της ορθής επιλογής στελεχών των δημοσίων υπηρεσιών θα μπορούσε να εφαρμοστεί ο δοκιμαστικός χρόνος εργασίας των υποψηφίων μέσω συγκεκριμένου αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης.

Ακόμα όμως και στην περίπτωση της επιλογής ικανών υποψηφίων θα πρέπει το περιβάλλον εργασίας να διασφαλίζει την ανάπτυξή τους. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός εργαζομένου εξαρτάται, σε σημαντικό βαθμό, και από την προσωπική του διάθεση να ενημερωθεί, να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και να βελτιώσει στάσεις και συμπεριφορές. Η εργασιακή πρόοδος ενός εργαζομένου που αποτελεί επένδυση στις ικανότητές του για περαιτέρω εξειδίκευση, εξαρτάται από το ενδιαφέρον που βρίσκει στην εργασία του και την εμπιστοσύνη που του εμπνέει το περιβάλλον εργασίας του για αναγνώριση της προσφοράς του και ισότιμη μεταχείριση μεταξύ αυτού και των άλλων συναδέλφων του<sup>599</sup>.

Η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών με κατεύθυνση την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους προς την ικανοποίηση των πολιτών και της εξοικονόμησης πόρων, θεμελιώνεται με την ύπαρξη ικανοποιημένων εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να προέρχεται από τις ευκαιρίες που τους παρέχονται για πρωτοβουλίες και δημιουργικότητα στην εργασία τους, από την υποστήριξή τους για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν τεθεί, την επένδυση από μέρους του

<sup>599</sup> Στο παρόν πόνημα, μέσω της έρευνας που διεξήχθη με τη συμμετοχή των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των σημείων που κρίζουν βελτίωσης για την αύξηση της παραγωγικότητας των απασχολούμενων στη Δ.Δ.

οργανισμού στην προσωπική τους ανάπτυξη. Όλα τα στοιχεία αυτά καθορίζουν τόσο τη θετική στάση τους στον οργανισμό τον οποίο υπηρετούν, όσο και την ποιότητα στην εργασία τους. Η στάση τους δεν θα είναι μια στείρα διεκδίκηση παροχών που θα λάβουν είτε εργαστούν αποτελεσματικά είτε όχι.

Ικανοποιημένοι λοιπόν εργαζόμενοι με ενεργό ρόλο και προσήλωση στο αποτέλεσμα, είναι η βάση της Δ.Α.Δ. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα ενδιαφερθούν για την διατήρηση και βελτίωση των ικανοτήτων τους, την εξέλιξή τους στον οργανισμό, έχοντας πραγματικά κίνητρα να εργαστούν αποτελεσματικά.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο πρωταρχικός στόχος της Δ.Α.Δ. είναι να μεγιστοποιήσει τη συμβολή των εργαζομένων στο τελικό αποτέλεσμα. Η επίτευξη αυτού του στόχου μπορεί να γίνει μόνο εάν οι εργαζόμενοι αισθανθούν απαραίτητοι, αναλάβουν ενεργό ρόλο και γίνουν κοινωνοί των αποφάσεων της διοίκησης.

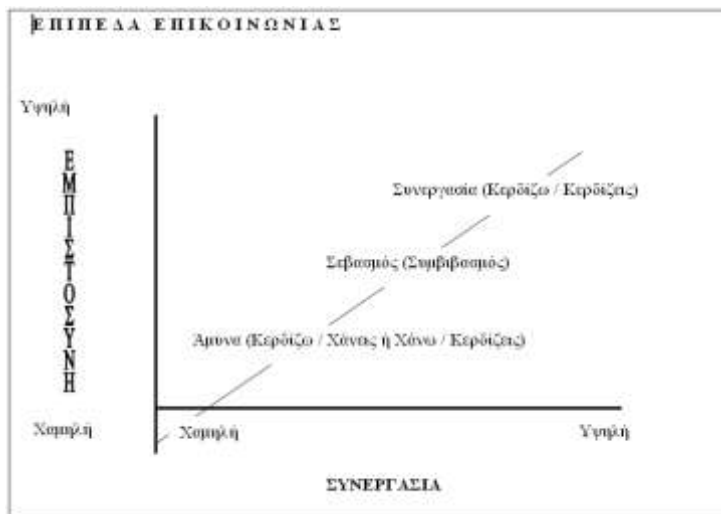
Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν ότι βρίσκονται σε ένα περιβάλλον που ενδιαφέρεται πραγματικά για την απόδοσή τους και ενεργεί θετικά προς αυτούς σε μια κατάσταση επικοινωνίας «κερδίζω – κερδίζεις».

Ο St. Covey είναι εμπνευσμένος ομιλητής και συγγραφέας σε θέματα βελτίωσης της συμπεριφοράς των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο και στην προσωπική ζωή τους. Οι δύο αυτοί τομείς είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι. Αναφέρει λοιπόν στο βιβλίο του «*Οι επτά συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων*», ότι η δήλωση αποστολής είναι να ενδυναμώσουμε ανθρώπους και οργανισμούς, ώστε να αυξήσουν σημαντικά το δυναμικό τους για επιδόσεις και να επιτύχουν αξιόλογους στόχους μέσω της κατανόησης και της βίωσης της επικεντρωμένης σε αρχές ηγεσίας<sup>600</sup>. Προσδιορίζοντας το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, εντοπίζει και παραθέτει σε διάγραμμα τις παρακάτω παραμέτρους.

---

<sup>600</sup> S.R. Covey, *Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων* (μτφρ. Γ. Φαλδάμης), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000, σ.295.

Σχήμα 3.3  
Επίπεδο επικοινωνίας - συνεργασίας



Πηγή: S.R. Covey, *Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000

Η διαχείριση των ανθρώπων είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομείται ολόκληρος ο επιστημονικός τομέας της διοίκησης των επιχειρήσεων, ενώ από την άλλη πλευρά, σήμερα οι εργαζόμενοι, αισθάνονται αναλώσιμοι από τις διαρκείς συγχωνεύσεις, απολύσεις, παύσεις των εργασιών των επιχειρήσεων που αδυνατούν να επιβιώσουν έναντι των γενικών αλλαγών στους οικονομικούς όρους εργασίας. Αυτό το γενικό κλίμα αστάθειας δημιουργεί άγχος που λειτουργεί ανασταλτικά την αύξηση της παραγωγικότητας.

Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου, το διεθνές και σε μεγάλο βαθμό το εθνικό περιβάλλον, μπορούν να ρυθμιστούν μακροχρόνια, ώστε να περιοριστούν οι δυσμενείς επιπτώσεις στους εργαζομένους. Το περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί άμεσα να συντελέσει σημαντικά στην καλύτερη εργασιακή κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού του ή καλύτερα του ανθρώπινου κεφαλαίου του.

Η διοικητική επιστήμη προτείνει τους τρόπους και τα μέσα για την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ο κρισιμότερος παράγοντας στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η κινητικότητα αποτελεί κύρια δύναμη της διατήρησης υψηλού εργασιακού ενδιαφέροντος, βελτίωσης γνώσεων, δεξιοτήτων των εργαζομένων στο αντικείμενο εργασίας τους και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Η μετακίνηση μπορεί να αποτελέσει για το δημόσιο μάλιστα κύριο κίνητρο για την απόκτηση και διατήρηση υψηλού επιπέδου



εργαζομένων εντός του ίδιου δημοσίου οργανισμού ή σχετικών μεταξύ τους δημοσίων υπηρεσιών. Αν το σημαντικό αυτό κίνητρο όπως και άλλα, αμοιβών, αδειών κ.λπ. είναι ξεκομμένα από το αποτέλεσμα και τους στόχους για ποιοτική εργασία είναι βέβαιο ότι τα αποτελέσματά θα είναι από ελάχιστα έως ανύπαρκτα.

Στον Υ.Κ. προβλέπονται περιπτώσεις κινητικότητας, μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης<sup>601</sup>. Το πλαίσιο και ο τρόπος που θα πρέπει να γίνονται τέτοιες μετακινήσεις, είναι προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης των εργαζομένων και την αύξηση της απόδοσής τους, διαφορετικά επιφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Υπάρχει τρόπος παρακολούθησης της εργασιακής κατάστασης του κάθε εργαζομένου και με βάση ποια κριτήρια λαμβάνονται αποφάσεις κινητικότητας εργαζομένων; Σήμερα βέβαια, έχει εισαχθεί η έννοια του κρατικού υπαλλήλου, για την κάλυψη των αναγκών της Δ.Δ., όμως ποιος είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην εφαρμογή των διαδικασιών μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης; Σε ποιες περιπτώσεις οι σχετικές αποφάσεις είναι καταχρηστικές ή αναγκαστικές και κάτω από καθεστώς έλλειψης κριτηρίων βελτίωσης της παραγωγικότητας, επιφέρουν ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα;

Η δέσμευση για το αποτέλεσμα με την παροχή ποιοτικής υπηρεσίας στον πολίτη θα πρέπει πρωτίστως να γίνει από όσους βρίσκονται στα κέντρα λήψεως αποφάσεων. Εάν οι αποφάσεις για τις όποιες διοικητικές μεταρρυθμίσεις συνοδεύονται από ουσιαστικά μέτρα αύξησης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, βάσει των μεθόδων του σύγχρονου μανάτζμεντ, τότε θα υπάρξουν οι προσδοκώμενες αλλαγές προς την κατεύθυνση της αύξησης του κοινωνικού οφέλους.

Η συμμετοχή τόσο όσων ασκούν διοίκηση, όσο και των ίδιων των εργαζομένων σε μια από κοινού ειλικρινή προσπάθεια επίτευξης αποτελέσματος είναι αναγκαία. Συγκεκριμένα εκείνοι που έχουν την ευθύνη της διαχείρισης προσωπικού και εργάζονται στις αντίστοιχες διευθύνσεις προσωπικού θα πρέπει να υποβληθούν σε εξετάσεις ως προς την εξακρίβωση των τυπικών -κάτι που έγινε με το Ν.4305/2014<sup>602</sup> για τον έλεγχο της γνησιότητας πτυχίων, πιστοποιητικών και λοιπών δικαιολογητικών-,

<sup>601</sup> Ν. 3528/2007, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», άρθρα 66 – 75 (ΦΕΚ 26/09.02.2007).

<sup>602</sup> Ν.4305/2014, «Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημοσίου τομέα, τροποποίηση του Ν. 3448/2006 (Α' 57), προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στις διατάξεις της οδηγίας 2013/37/ΕΕ του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου, περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας, ρυθμίσεις θεμάτων εισαγωγικού διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 237/31.10.2014).

αλλά και των ουσιαστικών προσόντων τους (γνώσεών τους) σε σχέση με την εφαρμογή των νέων μεθόδων σύγχρονου μάνατζμεντ. Και όπου διαπιστωθούν σημεία προς βελτίωση, να δρομολογηθούν σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω του ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως το υφιστάμενο πρόγραμμα για τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους του δημοσίου τομέα, που υφίσταται.

Εκείνοι που είναι επιφορτισμένοι με το έργο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών είναι ουσιαστικά οι κοινωνικοί του Ν.Δ.Μ., είναι αυτοί που θα μεταλαμπαδεύσουν τις ιδέες του σε όλες τις άλλες διευθύνσεις και επίπεδα ιεραρχικής δομής. Από την άλλη πλευρά και οι λοιποί προϊστάμενοι τεχνικών ειδικοτήσεων θα πρέπει να εκπαιδευτούν σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, γιατί είναι αυτοί που θα κληθούν να εμπνεύσουν και να ενεργοποιήσουν τους εργαζομένους προς την κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγικότητας.

Το στοιχείο αυτό δυστυχώς εκλείπει από τις διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών στην παρούσα φάση. Εκείνοι που ασχολούνται με θέματα διαχείρισης προσωπικού, είναι οι αρμόδιοι διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού και περιορίζονται στην εφαρμογή του νομικού και κανονιστικού πλαισίου. Με αυτή τη μορφή διαχείρισης δεν αναμένεται η επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων αύξησης της παραγωγικότητας.

### **3.5 Κίνητρα υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων, για την επιλογή απασχόλησης στο δημόσιο τομέα πριν την έλευση των μνημονίων**

#### **Κίνητρα και παροχές**

Μέχρι πριν την έλευση των Μνημονίων στη χώρα μας και σύμφωνα με τον Υ.Κ.<sup>603</sup>, κίνητρα για τους υπαλλήλους αποτελούσαν:

- Η μονιμότητα, που εξασφάλιζε την εργασιακή ασφάλεια υπό οποιεσδήποτε συνθήκες<sup>604</sup>.
- Η τήρηση του ωραρίου εργασίας και η μη υπέρβασή του, παρά μόνο σε ελάχιστες υπηρεσίες και με δεδομένη την προνομιακή μεταχείριση αμοιβών,

<sup>603</sup> Ν. 3528/2007, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/09.02.2007).

<sup>604</sup> Μελέτες έδειξαν ότι η απόδοση του υπαλλήλου μειώνεται όταν επικρατεί εργασιακή ανασφάλεια (Βλ. Κ. Πρεβεζάνου, ό.π. σσ. 46-47).

- π.χ. διαχειριστικές υπηρεσίες που έρχονται σε καθημερινή επικοινωνία με υπηρεσίες της Ε.Ε., οπότε και προσαρμόζονται στα ωράρια των Βρυξελλών<sup>605</sup>.
- Οι άδειες, με το ιδιαίτερα ευνοϊκό καθεστώς παροχής τους υπέρ των ασθενούντων κοινωνικών ομάδων ή των μητέρων και πατέρων (αναρρωτικές άδειες, αναρρωτικές άδειες με υπεύθυνη δήλωση, άδειες λοχείας, ανατροφής, αιμοδοσίας κ.ά.).
  - Οι άδειες απουσίας για υπηρεσιακής εκπαίδευση, για παρακολούθηση μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, για την εκπόνηση διδακτορικής διατριβής, σπουδαστικών εξετάσεων, μηχανογραφικών αδειών κ.ά.
  - Οι οικογενειακές «φιλικές» παροχές για την ενίσχυση του ρόλου του πατέρα και η δυνατότητα λήψης από τον ίδιο για την ανατροφή του τέκνου του, θέματα κοινωνικής ασφάλισης για τον εργαζόμενο και τα προστατευόμενα μέλη της οικογένειάς του<sup>606</sup>.
  - Οι ευνοϊκές συνθήκες ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

### Πίνακας 3.1

Οι προβλεπόμενες άδειες των δημοσίων υπαλλήλων πριν την έλευση των μηνονίων

ΕΙΔΟΣ ΑΔΕΙΑΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΕ ΗΜΕΡΕΣ ΕΤΗΣΙΩΝ
Κανονική άδεια σε υπάλληλο 5ετούς εργασίας	<b>25</b> (20 το πρώτο έτος, μία ημέρα/έτος)
Μηχανογραφική	<b>6</b>
Αιμοδοσίας	<b>6</b> (δύο φορές/έτος)
Παρακολούθηση σεμιναρίων έως δύο φορές/έτος (2 εβδομάδες)	<b>10</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ:</b>	<b>47</b> εργάσιμες μέρες εντός ενός έτους (συν λουπές αργίες του έτους)

### Ίδια επεξεργασία

Αν πάλι ο δημόσιος υπάλληλος είχε περισσότερα έτη προϋπηρεσίας, είχε παιδιά ή αν προέβαλε θέματα υγείας ή εκπαίδευσης (π.χ. παρακολούθηση μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών) οι μέρες αυξάνονταν. Τα ανωτέρω, αποτελούσαν κίνητρα,

<sup>605</sup> Επισημαίνεται εδώ η τήρηση του ωραρίου σε αντιδιαστολή με την επιχειρηματική πραγματικότητα των εταιριών που καταπατούν το ωράριο και απαιτούν την εργασία πέραν του δώρου.

<sup>606</sup> Στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού των Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων με τις επιταγές του ιδιωτικού τομέα επιδιώκεται μια ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (work-life balance).

καθώς ενίσχυαν: το κοινωνικό πρόσωπο του εργοδότη – κράτους, το θεσμό της οικογένειας και την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, καθώς και θεμάτων ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης<sup>607</sup>.

### **Περιγραφή της προϋπάρχουσας διαδικασίας αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα**

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αξιολόγηση των υπαλλήλων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, έγινε για πρώτη φορά με το Β.Δ. που περιελάμβανε το «βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», το έτος 1833<sup>608</sup>. εκατόν δέκα οκτώ (118) χρόνια αργότερα, με το Ν. 1811/1951, «Περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων», ο οποίος αποτέλεσε τον πρώτο δημοσιouπαλληλικό κώδικα και με τον οποίο θεσπίστηκε το πρώτο σύστημα αξιολόγησης<sup>609</sup>. Τριάντα τρία έτη μετά την ψήφιση του νόμου, με το Π.Δ. 581/1984<sup>610</sup> εισήχθη ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο συνυπολόγιζε τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου<sup>611</sup> σε συνδυασμό με τις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές της νομιμότητας, της αμεροληψίας και της ουδετερότητας. Από 01.01.1992, σύμφωνα με το Ν. 1943/1991<sup>612</sup>, καθιερώθηκε το σύστημα αξιολόγησης ουσιαστικών προσόντων με «*βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης την αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με του καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών*»<sup>613</sup>. Σύμφωνα με το Π.Δ. 318/1992<sup>614</sup>, η αξιολόγηση διενεργείται από, το πολύ, δύο προϊσταμένους του

<sup>607</sup> Μ. Ραμματά, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011, σσ. 142-154.

<sup>608</sup> Β.Δ. «Περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητος των δημοσίων υπηρετών» (ΦΕΚ 37/22.11.1833).

<sup>609</sup> Το σύστημα αξιολόγησης είχε δεκαοκτώ κριτήρια και προέβλεπε κυρώσεις (πειθαρχικές) για τους αρμοδίους διευθυντές που εφήρμοζαν πλημμελώς το εν λόγω σύστημα.

<sup>610</sup> Π.Δ. 581/1984, «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών» (ΦΕΚ 207/20.12.1984).

<sup>611</sup> Κ. Μαυρομιχάλη, *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή (2011)*. Τελική Εργασία Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α, σ. 41.

<sup>612</sup> Ν. 1943/1991, «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50/11.04.1991).

<sup>613</sup> στον ίδιο, άρθρο 54.

<sup>614</sup> Π.Δ. 318/1992, «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου», άρθρο 14. (ΦΕΚ 161/25.09.1992).

δημοσίου υπαλλήλου ο/οι οποίοι/οι θα πρέπει να βαθμολογεί/ούν με αίσθημα ευθύνης και αντικειμενικά κριτήρια, ειδικότερα ορίζεται<sup>615</sup>, ότι ο αξιολογητής κρίνει και αξιολογεί βάσει γεγονότων που είναι «αντικειμενικών ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά». Η δε αντικειμενικότητα του αξιολογητή, δυνάμει των διατάξεων του Π.Δ. 611/1977<sup>616</sup> (Υ.Κ. 1977), ελέγχεται και επισύρει κυρώσεις βάσει πειθαρχικής διαδικασίας, είτε αν θεωρηθεί ότι έκρινε με υπερβολική επιείκεια, είτε το αντίθετο, έχοντας επιπτώσεις στην εξέλιξη και προαγωγή του σε ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας.

Σύμφωνα με το Ν. 3528/2007<sup>617</sup> που αφορά στην «κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει με το Ν. 3839/2010<sup>618</sup>, προβλέπονταν τα κριτήρια εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων, δυνάμει του άρθρου 81 παράγραφος 1. Ειδικότερα αναφέρεται ότι: «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 διαφοροποιούνται αναλόγως της θέσης που κατέχει ο υπάλληλος και με Π.Δ.<sup>619</sup> «που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., η οποία διατυπώνεται σε προθεσμία τριάντα (30) ημερών, καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν».

Σήμερα, στην εποχή των μνημονίων, με τον πρόσφατο Ν. 4354/2015<sup>620</sup>, για τη

<sup>615</sup> στο ίδιο, άρθρο 17.

<sup>616</sup> Π.Δ. 611/1977 «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον “Υπαλληλικός Κώδιξ”, των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάσταση των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 198/15.07.1977).

<sup>617</sup> Ν.3528/2007, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/09.02.2007).

<sup>618</sup> Ν.3839/2010, «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 51/29.03.2010).

<sup>619</sup> Ν.3528/2007, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», άρθρο 81 παρ.2 (ΦΕΚ 26/09.02.2007).

<sup>620</sup> Ν. 4354/2015, «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της Συμφωνίας Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (ΦΕΚ 176/16.12.2015).

«Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων», προβλέπεται η σύνδεση της αξιολόγησης με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Ειδικότερα, στο Ν. 4354/2015 ορίζεται<sup>621</sup> ότι οι «υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύναται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα (1) επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο». Επίσης, προβλέπεται στις περιπτώσεις που ο υπάλληλος κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης «βαθμολογείται ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία, διερευνάται η δυνατότητα εφοδιασμού του με επιπλέον κίνητρα διαρκούς επιμόρφωσης ή άλλων δράσεων» και «σε όλως εξαιρετικές περιπτώσεις, μετά από τρεις (3), ετήσιες συνεχόμενες αξιολογήσεις, δύναται να αναστέλλεται η αυτόματη μισθολογική εξέλιξη». Παρατηρούμε στο σημείο αυτό μια σημαντικότερη προσπάθεια του νομοθέτη για εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης, όπως αναφέρθηκαν στην εισαγωγή του παρόντος και παράλληλα την εισαγωγή της σύνδεσης της απόδοσης του υπαλλήλου, μέσω της αξιολόγησης, με την αμοιβή.

Η αξιολόγηση δεν είναι αυτοσκοπός, δηλαδή δεν θα πρέπει να γίνεται για να θεωρήσουμε ότι έγινε μια ακόμα διαδικασία, ώστε να αποτελέσει το «περιτύλιγμα» μιας μέτριας ή χαμηλής ποιότητας προσφερόμενης υπηρεσίας. Η αξιολόγηση ως διαδικασία θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένους στόχους και με αποτέλεσμα σ' ένα επιχειρησιακό σχέδιο που πραγματικά ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο και για τον τελικό αποδέκτη της παρεχόμενης από αυτόν υπηρεσίας που είναι ο πολίτης.

Η αξιολόγηση είναι η κρισιμότερη διεργασία, διότι σε αυτή πρέπει να γίνονται όλες οι εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να αξιολογείται: το περιβάλλον εργασίας, η καθοδήγηση των προϊσταμένων, να γίνονται εκτιμήσεις των δυνατών και αδύνατων σημείων και λαμβάνονται αποφάσεις για μελλοντικές διορθωτικές ενέργειες.

Έτσι, η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει στην εξακρίβωση των αποτελεσμάτων, χωρίς να είναι ξεκομμένη από τις άλλες διεργασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η

<sup>621</sup> στον ίδιο, άρθρο 12.

αξιολόγηση αποτελεί τη συνέχιση και ολοκλήρωση της εκτίμησης των αποτελεσμάτων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Το συνολικό έργο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικό για το τελικό αποτέλεσμα που θα προκύψει για κάθε εργαζόμενο μέσω από της διεργασίας της αξιολόγησης.

Όμως, ποία ήταν η διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, πριν τον πρόσφατο Ν. 4369/2016; Πώς εφαρμοζόταν και ποία ήταν η γενική εκτίμηση των αδυναμιών του συστήματος και των επιπτώσεων που είχε επί των τελικών αποτελεσμάτων; Οι εκθέσεις αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων υποβάλλονταν τον Ιανουάριο κάθε έτους για όλους τους υπαλλήλους εκτός από τους υπαλλήλους υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Τα κριτήρια αξιολόγησης ήταν: γνώση του αντικειμένου, διοικητική ικανότητα, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, αποτελεσματικότητα, σε μια διαβάθμιση της κλίμακας με χαμηλότερο το βαθμό ένα (1) και άριστο το βαθμό δέκα (10). Η αξιολόγηση δεν ήταν υποχρεωτική για όλους τους υπαλλήλους. Οι προϊστάμενοι αιτιολογούσαν τις περιπτώσεις βαθμολόγησης με τους βαθμούς εννέα (9) ή δέκα (10). Οι σχετικές εκθέσεις αιτιολόγησης υποβάλλονταν και εγκρίνονταν από επιτροπή η οποία έκρινε την αξιοπιστία της καλής επίδοσης των υπαλλήλων.

Στην επιτροπή αυτή οι βαθμολογητές ήταν δύο, ο πρώτος αξιολογούσε κάθε κριτήριο με ακέραιο ή δεκαδικό βαθμό, ο δεύτερος βαθμολογούσε τον υπάλληλο ως προς τις ομάδες κριτηρίων. Σε περίπτωση που δεν εξακριβωνόταν από την επιτροπή η εγκυρότητα της αξιολόγησης των υπαλλήλων, ο προϊστάμενος θα έπρεπε να αποσύρει την αξιολόγηση και να προβεί σε νέα πλέον αξιολόγηση.

Οι αξιολογήσεις κοινοποιούνταν στον ενδιαφερόμενο, ο οποίος μπορούσε να ασκήσει ένσταση κατά της έκθεσης εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίησή της. Τα είδη ενστάσεων ήταν τα ακόλουθα: διόρθωση της βαθμολογίας (σε περίπτωση που οι δύο βαθμολογητές είχαν μεγάλη διαφορά στη βαθμολογία τους) ή της βαθμολογίας του επιθεωρητή (αν αυτή ήταν κατώτερη του πρώτου ή του δεύτερου αξιολογητή κατά τρεις τουλάχιστον βαθμούς στις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων) ή για λόγους μεροληψίας ή διαγραφής γεγονότων.

Οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι συμφωνούν ότι το σύστημα αξιολόγησης όπως είχε περιγραφεί δεν απέδιδε, και μάλλον εξομοιώνει του υπαλλήλους προς τα επάνω. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αδικεί όσους κατέβαλαν περισσότερες προσπάθειες και

επιτυγχάνουν τους στόχους τους, εφόσον δεν γινόταν διάκριση μεταξύ των καλών, των μετρίων ή των ανεπαρκών εργαζομένων. Από εμπειρικές μελέτες<sup>622</sup>, φάνηκε ότι πολλές ήταν και είναι οι περιπτώσεις που οι προϊστάμενοι προκειμένου να μην έρθουν σε διαφωνία ή ρήξη με τους υφισταμένους τους, δίδουν το μέγιστο βαθμό «άριστα», στερώντας από τους «καλούς» δημοσίους υπαλλήλους τη διάθεση για δουλειά, χωρίς καμία πρόβλεψη για την αντιμετώπιση - κινητοποίηση των υπαλλήλων εκείνων οι οποίοι δεν εργάζονται αποδοτικά. Η αξιολόγηση γίνεται από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη, δεδομένου ότι αυτά είναι που φέρουν την ευθύνη του έργου των υπαλλήλων των οποίων προΐστανται.

Στη συνέχεια του παρόντος θα αναπτυχθεί το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, όπως ισχύει με το Ν. 4369/2016, με τον οποίο εισάγονται καινοτομίες· η αποτελεσματικότητα των οποίων θα κριθεί στο χρόνο, π.χ. η αξιολόγηση 360°, ενώ φαντάζει ως ιδανική, μπορεί τελικά να καταλήξει σε μια σχέση «δούναι και λαβείν».

### **3.6 Αλλαγές που επήλθαν στο εργασιακό περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μετά την έλευση των μνημονίων**

#### **Μέτρα λιτότητας**

Ακολουθεί μία σύντομη αναδρομή των αλλαγών που επήλθαν στο εργασιακό περιβάλλον του ελληνικού δημόσιου τομέα, σε συνέχεια της οικονομικής ύφεσης και αφορούν στους μισθοδοτούμενους του δημοσίου τομέα. Αναλυτικότερα βλ. Κεφάλαιο 2, Μέρος Β'.

Το 2010, με το πρώτο πακέτο μέτρων λιτότητας, γίνεται το πάγωμα των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων, περικοπές στα επιδόματα κατά 10%, περικοπές υπερωριών και οδοιπορικών. Το ίδιο έτος, με το δεύτερο πακέτο μέτρων λιτότητας, γίνεται μείωση στα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα και αδειών κατά 30% και παράλληλα μειώνονται κατά 12%, όλα τα επιδόματα του δημοσίου και 7% οι αποδοχές των υπαλλήλων Δ.Ε.Κ.Ο., Ο.Τ.Α. Τρεις μήνες μετά (02.05.2010), ακολουθεί το τρίτο πακέτο μέτρων λιτότητας σε συνέχεια της ψήφισης του πρώτου Μνημονίου, ειδικότερα αντικαθίσταται ο 13<sup>ος</sup> και 14<sup>ος</sup> μισθός των δημοσίων υπαλλήλων με επίδομα της τάξης των 500€, για όσους είχαν αποδοχές μέχρι 3.000 € και κατάργηση των δύο ως άνω μισθών για όσους είχαν μεγαλύτερες αποδοχές, επιπλέον γίνεται περικοπή κατά 8% των επιδομάτων των δημοσίων υπαλλήλων και 3% των υπαλλήλων Δ.Ε.Κ.Ο. Αυξάνεται το όριο ηλικίας για

<sup>622</sup> Μ. Ραμματά, ό.π., σσ. 158-164.



τη συνταξιοδότηση των γυναικών και αυξάνεται το όριο των απολύσεων.

Με το Ν. 3986/2011<sup>623</sup>, εισάγεται στην ελληνική Δ.Δ. η κινητικότητα, η εργασιακή εφεδρεία και η εθελούσια έξοδος από το δημόσιο. Με το Ν.4024/2011, εισάγεται η έννοια του κρατικού υπαλλήλου (βλ. κεφάλαιο 2), η προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα και το ενιαίο μισθολόγιο. Με το Ν. 4093/2012<sup>624</sup>, εμπλουτίζεται και αυστηροποιείται η πειθαρχική διαδικασία και δημόσιοι υπάλληλοι τίθενται σε αργία. Το 2013, με το Ν. 4172/2013<sup>625</sup>, καταργούνται θέσεις εργασίας με ότι αυτό συνεπάγεται για τους δημοσίους υπαλλήλους που τις κατείχαν.

Σε συνέχεια της ψήφισης των μνημονίων, όπου η αρχή έγινε για την εφαρμογή του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015 και εισήχθησαν στο λεξιλόγιο των δημοσίων υπαλλήλων έννοιες, όπως η εργασιακή εφεδρεία, η διαθεσιμότητα, η κινητικότητα κ.ά., δεν προσφέρουν την ασφάλεια που είναι πρώτη ανάγκη, όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος του παρόντος κεφαλαίου. Οι αλλαγές που επήλθαν στο εργασιακό περιβάλλον της ελληνικής Δ.Δ. μετά την έλευση των μνημονίων, αποτελούν πλέον κίνητρα ή αντικίνητρα για την απασχόληση σε αυτή; Ο εξορθολογισμός έγινε με βάση τη διοικητική οργάνωση ή το θέμα του δημοσιονομικού; «Ξεκαθάρισε» το τοπίο ή απογυμνώθηκε από ανθρώπους που είχαν εμπειρία; Ο χρόνος θα αποκαλύψει τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών. Πάντως σε επίπεδο οργάνωσης των δομών, έγιναν άλματα προς τη βελτίωσή τους ή και προς τη δημιουργία τους σε κάποιες περιπτώσεις. Σήμερα, εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει ο Ν. 4369/2016 που δημοσιεύθηκε στην ΕτΚ, στις 27.02.2016, ο οποίος αφορά τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα της Δ.Δ.

### **3.7 Διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Ν.4369/2016)**

#### **Ένταξη και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία της ελληνικής Δ.Δ., σχετικών με την παρακίνηση**

Στο επίκεντρο των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης των επιχειρήσεων είναι ο

---

<sup>623</sup> Ν. 3986/2011 «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 152/Α'/01.07.2011).

<sup>624</sup> Ν. 4093/2012 «Εγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν.4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013 – 2016» (ΦΕΚ 222/α'/12.11.2012).

<sup>625</sup> Ν. 4172/2013 «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Ν. 4046/2012, του Ν. 4093/2012 και του Ν.4127/2013 και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 167/Α'/23.07.2013).

ανθρώπινος παράγοντας, το ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανισμών, όπου η εργασία του αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο της παραγωγικής δραστηριότητας. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε καθεστώς έντονου ανταγωνισμού, επενδύουν μεγάλα ποσά στην εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού τους με κύριους άξονες, την ανάπτυξη ομάδων εργασίας, την προώθηση θετικού κλίματος στον εργασιακό χώρο, τη βελτίωση της ψυχολογίας και τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και μέσων επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αυτές υποκινούνται για την επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων και δεν περιορίζονται στις όποιες δυνατότητες έχουν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά φροντίζουν και οι ίδιοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι αυτοί δεν περιορίζονται μόνο στο βιοποριστικό μέρος, αλλά και στο ενδιαφέρον που βρίσκουν στην εργασία τους από ένα σύστημα κινήτρων που τους επιτρέπει την εργασιακή πρόοδο και εξέλιξη. Ένα σύστημα κινήτρων με αμοιβές εκτός του μισθού, ευκαιρίες προαγωγών, εκπαίδευσης και ουσιαστική αναγνώρισης για το θετικό έργο που προσφέρουν, ενισχύει σημαντικά την παροχή ποιοτικής εργασίας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ότι η αναφορά στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ως παράδειγμα προς μίμηση, γίνεται σε αυτές που πραγματικά διαθέτουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και ένα περιβάλλον εργασίας ελκυστικό για ικανούς εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις αυτές άλλωστε, φροντίζουν να αναπτύσσονται συστηματικά και διαθέτουν εκπαιδευμένο και ικανοποιημένο, σε μεγάλο βαθμό, ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι επίσης συμμετέχουν σε ένα βαθμό στη λήψη αποφάσεων, ερωτώνται για τη βελτίωση της παραγωγής και των συνθηκών εργασίας, έχουν λόγο και ρόλο ενεργό στην πορεία της εταιρείας. Όλα τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν συνθέτουν συστήματα κινήτρων που επιδρούν θετικά στην αύξηση του ενδιαφέροντος για ποιοτική εργασία και οδηγούν σε βέλτιστα αποτελέσματα. Με ποιες όμως δράσεις εντάσσονται τα σχετικά με τα κίνητρα συστήματα στο δημόσιο τομέα του 2016;

Στις 02.12.2015, το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, έθεσε σε δημόσια ηλεκτρονική διαβούλευση το σχέδιο νόμου του: «Διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δ.Δ.», του οποίου η διαβούλευση ολοκληρώθηκε στις 10.12.2015. Σε συνέχεια των προτάσεων, σχολίων και ιδεών που κατατέθηκαν από τους συμμετέχοντες, ακολούθησε επεξεργασία του -με σκοπό τη βελτίωση των διατάξεων του νομοσχεδίου- και τελικά ψηφίστηκε από τη Βουλή των Ελλήνων και δημοσιεύτηκε

στην ΕτΚ ο Ν. 4369/2016<sup>626</sup>, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα, έχει τέσσερις βασικούς πυλώνες: (α) τη σύσταση Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών της Δ.Δ.<sup>627</sup>, (β) το νέο σύστημα αξιολόγησης, στο οποίο εισάγονται καινοτομίες, όπως η αξιολόγηση 360°, (γ) τη βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων και το σύστημα προαγωγών και (δ) το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων. Ακολουθεί σύντομη παρουσίαση των βασικών μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων του Ν.4369/2016.

### 3.8 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

Καθώς φαίνεται, η οικονομική κρίση αποτέλεσε την αιτία της προσπάθειας μετασχηματισμού της οργανωτικής λειτουργίας για την ανασυγκρότηση και την αναδιοργάνωση της Δ.Δ., καθώς και για την «επανεκκίνηση» και «επανάδρυση» του κράτους, θέτοντας τις αξίες και τις βάσεις για τη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού της.

Με το Ν. 4369/2016<sup>628</sup>, για πρώτη φορά στη διοικητική ιστορία της χώρας<sup>629</sup> εισάγεται ένας θεσμός, ο οποίος στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι είχε ήδη συμπεριληφθεί πριν την ανάρτηση του νομοσχεδίου στις προτάσεις της παρούσας διατριβής, που αφορούσε στη σύσταση Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Μ.Ε.Σ.Δ.Δ.).

Συστήνεται το Ε.Μ.Ε.Σ.Δ.Δ., το οποίο τηρείται ηλεκτρονικά από το Α.Σ.Ε.Π. Στο Μητρώο έχουν δικαίωμα ένταξης<sup>630</sup>: (α) υπάλληλοι ΠΕ ή ΤΕ, οι οποίοι είναι είτε τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι, είτε υπάλληλοι Ι.Δ.Α.Χ., Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α, και οι οποίοι έχουν αξιολογηθεί για δύο περιόδους με βαθμό ίσο ή μεγαλύτερο του 75 και πληρούν μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις: (1) κατέχουν αναγνωρισμένο διδακτορικό

<sup>626</sup> Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

<sup>627</sup> Ο αναπληρωτής υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Χριστόφορος Βερναρδάκης δήλωσε ότι στο Μητρώο «είναι 40.000 – 45.000 οι δημόσιοι υπάλληλοι που εν δυνάμει μπορούν να συμμετάσχουν».

<sup>628</sup> Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

<sup>629</sup> Αιτιολογική έκθεση νομοσχεδίου «Διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δ.Δ.», σ.4.

<sup>630</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρο 2, παρ. α, β, γ και δ.

δίπλωμα, (2) είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., (3) κατέχουν αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, (4) έχουν για μία τριετία, τουλάχιστον, διατελέσει χρέη Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, (β) μέλη Δ.Ε.Π. των Α.Ε.Ι. και Α.Τ.Ε.Ι. ή ερευνητές των ερευνητικών κέντρων και ινστιτούτων<sup>631</sup>, και των ερευνητικών κέντρων της Ακαδημίας Αθηνών, (γ) Επιστημονικό προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών και (δ) απόστρατοι αξιωματικοί, απόφοιτοι της Α.Δ.Ι.Σ.Π.Π., της Α.Σ.Π., της Ν.Σ.Π. και της Σ.Π.Α./Α.). Η διαδικασία εγγραφής στο ηλεκτρονικό μητρώο προϋποθέτει την ενημέρωση της υπηρεσίας που υπηρετεί ο υποψήφιος, με δική του ευθύνη, καθώς και με ευθύνη των αρμοδίων Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να ενημερώνει το Α.Σ.Ε.Π., για τυχόν αλλαγές που εμπίπτουν στο νόμο και αφορούν σε λόγους διαγραφής του εγγεγραμμένου από το μητρώο.

Όπως αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του νομοσχεδίου του εν λόγω νόμου, είναι ιδιαίτερος σημαντικό ότι το Ε.Μ.Ε.Σ.Δ.Δ. απευθύνεται στους δημοσίους υπαλλήλους. Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που έχει υψηλά γνωσιακά προσόντα προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος και υπηρετεί σε διάφορες θέσεις της Δ.Δ. Άλλος σημαντικός λόγος συμμετοχής δημοσίων υπαλλήλων για την κάλυψη θέσεων αυξημένης ευθύνης, είναι η πολύτιμη εμπειρία και γνώσεις που αποτελούν απόθεμα πολύτιμο για αυτούς τους οργανισμούς της Δ.Δ. και τέλος η επίτευξη της προσωπικής δέσμευσης και ταύτισης των επιλεγόμενων με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού που θα διοικήσουν, εισάγοντας παράλληλα και την εύλογη προσδοκία προσωπικής διαδρομής κάθε στελέχους της Δ.Δ. (career path)<sup>632</sup>.

Το Ε.Μ.Ε.Σ.Δ.Δ. θα αποτελεί μια δεξαμενή για τη Δ.Δ., από την οποία θα αντλείται ανθρώπινο δυναμικό για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης<sup>633</sup> και ειδικότερα για τη στελέχωση θέσεων Διοικητών, Προέδρων, Προέδρων Διοικητικών Συμβουλίων, Διευθύνοντων Συμβούλων, Γενικοί Γραμματείς και Ειδικοί Γραμματείς των Υπουργείων (εξαιρούνται οι προϊστάμενοι αυτοτελών Γενικών Γραμματειών), μελών Διοικητικών Συμβουλίων. Η επιλογή τους θα γίνεται από τον Υπουργό, βάσει της οριζόμενης διαδικασίας του Ν.4369/2016, κατόπιν πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος, η οποία δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του οικείου υπουργείου και στην

<sup>631</sup> Σύμφωνα με τα οριζόμενα της παραγράφου 2 του άρθρου 18 του Ν.4310/2014.

<sup>632</sup> Αιτιολογική έκθεση στο νομοσχέδιο «Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δ.Δ.», σσ. 5-6.

<sup>633</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρα 1, 6 και 8.

ιστοσελίδα του Α.Σ.Ε.Π. επί δέκα (10) τουλάχιστον ημέρες<sup>634</sup>. Η αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων γίνεται από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων (Ε.Σ.Ε.Δ.) που εισηγείται στον αρμόδιο υπουργό για τους τρεις (3) επικρατέστερους υποψηφίους. Ο Υπουργός επιλέγει υποχρεωτικά μεταξύ των τριών επικρατέστερων και ακολουθεί ο διορισμός του με την απόφαση του υπουργού που δημοσιεύεται στην ΕτΚ. Στις περιπτώσεις που καμία από τις υποψηφιότητες, δεν πληροί τις προδιαγραφές της θέσης, δημοσιεύεται πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την κάλυψή της με στελέχη που δεν υπηρετούν στο δημόσιο τομέα.

Το Ε.Σ.Ε.Δ., με απόφαση του Κ.Μ.Σ. της Δ.Δ., συνίσταται από το Α.Σ.Ε.Π.<sup>635</sup> και λειτουργεί σε τρία τμήματα που είναι εννεαμελή. Ειδικότερα τρία (3) μέλη προέρχονται από το Α.Σ.Ε.Π., ένα (1) σύμβουλο ή Πάρεδρο του Ν.Σ.Κ. ή ένα (1) μέλος του επιστημονικού – εκπαιδευτικού συμβουλίου ή ένα προϊστάμενο της Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή έναν (1) βοηθό του ΣτΠ και έναν εμπειρογνώμονα που ορίζεται από το Κ.Μ.Σ., έναν (1) εμπειρογνώμονα σε θέματα Δ.Α.Δ. και έναν (1) ακόμα εμπειρογνώμονα, με τους νόμιμους αναπληρωτές τους. Για την επιλογή Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο Ε.Σ.Ε.Δ. υποδεικνύεται από τον Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ένας (1) εμπειρογνώμονας που αντικαθιστά τον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η θητεία του Ε.Σ.Ε.Δ. είναι διετής.

Με αυτό το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα, επιχειρείται η διάρρηξη της σχέση εξάρτησης των επιλεγμένων στις θέσεις αυξημένης ευθύνης με την πολιτική εξουσία, μέσω πελατειακών διαύλων. Η τομή που επιχειρείται για τον έλεγχο της τήρησης των αρχών της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας, αλλά και της αποτελεσματικότητας προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος, είναι καινοτόμος για τα διοικητικά θέματα της χώρας μας.

### **3.9 Νέο Σύστημα Αξιολόγησης<sup>636</sup>, Στοχοθεσία, Κοινωνική Λογοδοσία και Συμμετοχή**

Η αξιολόγηση, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω έχει μεταβληθεί στη διάρκεια τριών δεκαετιών σχεδόν δέκα φορές και παράλληλα η σύνδεσή του με μετρήσιμα στοιχεία,

<sup>634</sup> στον ίδιο, άρθρο 7 παρ.1 και άρθρο 8 παρ. 2.

<sup>635</sup> στον ίδιο, άρθρο 10 παρ.1 και 2.

<sup>636</sup> Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

που θα δούμε στη συνέχεια (Διοίκηση μέσω Στόχων), δεν εφαρμόστηκε ουσιαστικά ποτέ, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου. Επίσης, η πρόσφατη απόπειρα αντιγραφής παλαιότερη ρύθμισης του Π.Δ. 318/1992, με την εισαγωγή των αντισυνταγματικών ποσοτώσεων του Ν. 4250/2014, αποτελούν ξεπερασμένες μεθόδους. Με το νέο νόμο, επιχειρείται το σύστημα αξιολόγησης να αποβλέπει στη βελτίωση του εργαζομένου, αλλά και της υπηρεσίας στην οποία απασχολείται. Εισάγονται τεχνικές Ν.Δ.Μ., με νέο φανή, για το δημόσιο τομέα, στοιχεία που αφορούν στην ολομέλεια των υπαλλήλων, στη λογοδοσία και στον κοινωνικό έλεγχο της Δ.Δ., καθώς προβλέπεται η αξιολόγηση των δομών της από τους πολίτες. Η εισαγωγή της σύζευξης του συστήματος ΔμΣ και της αξιολόγησης, η βαθμολογική ανέλιξη του εργαζομένου με κριτήριο της υψηλή βαθμολογία αξιολόγησης του με ταχύτερους ρυθμούς και η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους αποτελούν τις μεταρρυθμιστικές τομές του νέου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς προδιαγράφονται τα στοιχεία παρακίνησής τους, εντός ενός αξιοκρατικού συστήματος που αφορά την πρόοδό τους.

Με το Ν. 4369/2016, η αξιολόγηση διενεργείται εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους, από τους δύο άμεσα προϊσταμένους του εργαζόμενου, με τη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει: τους τίτλους σπουδών του εργαζόμενου και άλλες δραστηριότητες επιμόρφωσης του κατά το έτος που αφορά η αξιολόγηση, τη συνοπτική περιγραφή του έργου της μονάδας στην οποία υπάγεται, τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον ίδιο τον εργαζόμενο, τα στοιχεία της συνέντευξης που έγινε με τον Προϊστάμενό του, όπως προβλέπεται στο άρθρο 19 του νόμου και τη βαθμολογία του, βάσει κριτηρίων<sup>637</sup>. Η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης, διαφέρουν μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

### **Κατηγορίες και κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων**

Ειδικότερα τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, ήτοι:

- 1) Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- 2) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- 3) Αποτελεσματικότητα.

<sup>637</sup> στον ίδιο, άρθρα 15, 16 παρ. 1 και 2 εδάφιο β.

Οι κατηγορίες κριτηρίων περιλαμβάνουν επιμέρους κριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στον ακόλουθα πίνακα<sup>638</sup>.

Πίνακας 3.2

Κατηγορίες και κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων

Α.	<b>ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΚΟΤΗΤΑ</b>
α)	Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.
β)	Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)
γ)	Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.
δ)	Πρωτοβουλία, <b>καινοτομίες</b> , ιεράρχηση προτεραιοτήτων συντονισμού και προγραμματισμού του έργου.
ε)	Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
στ)	Ανάληψη ευθύνης και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός έργου.
Β.	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>
ζ)	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους.
η)	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους (αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω αρμοδιότητας επικοινωνούν με το κοινό).
Γ.	<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>
θ)	Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).
ι)	Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος (βαθμολογούνται οι υπάλληλοι, εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση).

*Ίδια επεξεργασία*

<sup>638</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρο 17 παρ. 1, 2 και 3.

Η αξιολόγηση, γίνεται σε κλίμακα, της οποίας οι βαθμοί ορίζονται από το 0 έως το 100. Η βαθμολογία αντιστοιχίζεται της επάρκειας ή μη του υπαλλήλου αναλόγως αυτής, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί<sup>639</sup>.

Πίνακας 3.3

Αντιστοίχιση τελικής βαθμολογίας αξιολόγησης με βαθμό επάρκειας του υπαλλήλου

Βαθμολογία	Αντιστοίχιση - Επεξήγηση
90-100	Άριστοι υπάλληλοι, με εξαιρετικές επιδόσεις στα καθήκοντά τους
75-89	Πολύ επαρκείς υπάλληλοι που ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας και χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους.
60-74	Επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι επιδιώκουν να ανταποκριθούν στις υπηρεσιακές απαιτήσεις, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα ανωτέρω κριτήρια.
50-59	Μερικώς επαρκείς υπάλληλοι, που αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και ενδέχεται να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους.
40-49	Μέτριοι υπάλληλοι, που χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους.
25-39	Ανεπαρκείς υπάλληλοι
0-24	Ακατάλληλοι υπάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

*Ίδια επεξεργασία*

Για τη βαθμολογία 90 και άνω, απαιτείται ειδική αιτιολόγησή της βαθμολογίας, με αναφορά σε πραγματικά στοιχεία και στοιχειοθετημένα δεδομένα. Για τη βαθμολογία κάτω του 60 απαιτείται, υποχρεωτικά, αιτιολόγησή της και τεκμηρίωσή της με παράθεση πραγματικών περιστατικών και αντικειμενικών στοιχείων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης, αφού οριστικοποιηθούν, γνωστοποιούνται στον αξιολογούμενο από τη Διεύθυνση Προσωπικού.

Στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, συστήνεται με το Ν.4369/2016, άρθρο 17, παρ. 15, Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης υπό τη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, για την παρακολούθηση και διαχείριση των στατιστικών

<sup>639</sup> στον ίδιο, άρθρο 17 παρ. 4, 5,6,7,8,9,10,11 και 12.



δεδομένων και συντάσσει εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων των βαθμολογιών αξιολόγησης. Όπου διαπιστώνεται συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών, το Κ.Μ.Σ. δύναται να εφαρμόζεται «συντελεστής διόρθωσης». Η νέα Διεύθυνση εκδίδει ετησίως οδηγίες για τη βαθμολόγηση στο πλαίσιο της αξιολόγησης<sup>640</sup>.

### Κατηγορίες και κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Ειδικότερα τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων, διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες, ήτοι:

- 1) Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- 2) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- 3) Διοικητικές ικανότητες
- 4) Αποτελεσματικότητα.

Οι κατηγορίες κριτηρίων περιλαμβάνουν επιμέρους κριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στον ακόλουθα πίνακα<sup>641</sup>.

Πίνακας 3.4

#### Κατηγορίες και κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Α.	<b>ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>
α)	Επαγγελματική επάρκεια. Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της Δ.Δ., η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία.
β)	Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων. Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.
γ)	Πρωτοβουλία – <b>Καινοτομίες</b> . Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.
Β.	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>
δ)	Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού (εφόσον η οργανική μονάδα της οποίας προϊσταται έρχεται σε επαφή με το κοινό.

<sup>640</sup> στον ίδιο, άρθρο 17 παρ. 15.

<sup>641</sup> στον ίδιο, άρθρο 18 παρ. 1 και 2.

ε)	Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.
στ)	Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους. Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγματεύσεως αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.
<b>Γ.</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>
ζ)	Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία των μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης του.
η)	Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητές τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.
θ)	Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.
ι)	Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.
<b>Δ.</b>	<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>
ια)	Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας (εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση).

*Ίδια επεξεργασία*

Η αξιολόγηση γίνεται σε κλίμακα, της οποίας οι βαθμοί ορίζονται από το 0 έως το 100. Η βαθμολογία αντιστοιχίζεται της επάρκειας ή μη του προϊσταμένου αναλόγως αυτής, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί<sup>642</sup>.

Πίνακας 3.5

Αντιστοίχιση τελικής βαθμολογίας αξιολόγησης με βαθμό επάρκειας του προϊσταμένου οργανικής μονάδας

<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αντιστοίχιση - Επεξήγηση</b>
90-100	Άριστοι προϊστάμενοι, με εξαιρετικές επιδόσεις στα καθήκοντά τους
75-89	Επαρκείς προϊστάμενοι, οι οποίοι ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους και αντιμετωπίζουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα.

<sup>642</sup> στον ίδιο, άρθρο 18 παρ. 4, 5,6,7,8,9,10 και 11.

60-74	Επαρκείς προϊστάμενοι.
50-59	Μερικώς επαρκείς προϊστάμενοι.
40-49	Μέτριοι προϊστάμενοι.
25-39	Ανεπαρκείς προϊστάμενοι.
0-24	Ακατάλληλοι για τη θέση προϊστάμενοι.

#### *Ίδια επεξεργασία*

Για τη βαθμολογία 90 και άνω, απαιτείται ειδική αιτιολόγησή της βαθμολογίας, με αναφορά σε πραγματικά στοιχεία και στοιχειοθετημένα δεδομένα. Για τη βαθμολογία κάτω του 60 απαιτείται, υποχρεωτικά, αιτιολόγησή της και τεκμηρίωσή της με παράθεση πραγματικών περιστατικών και αντικειμενικών στοιχείων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης, αφού οριστικοποιηθούν, γνωστοποιούνται στον αξιολογούμενο από τη Διεύθυνση Προσωπικού. Σύμφωνα με το άρθρο 19 του Ν. 4369/2016, πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, γίνεται συμβουλευτική συνέντευξη του άμεσα ιεραρχικά ανώτερου προϊσταμένου και του αξιολογούμενου, προκειμένου να συζητηθούν τρόποι βελτίωσης της απόδοσής του καθώς και η αξιοποίησης και ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Υπογράφεται το σχετικό έντυπο της αξιολόγησης. Προβλέπονται τα σχετικά δικαιώματα του αξιολογούμενου για υποβολή απόψεων και αντιρρήσεων εντός προθεσμίας δύο ημερών. Επίσης, τα προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης από τον προϊστάμενο στον αξιολογούμενο, αν παραληφθούν από το δεύτερο, λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη κατά την επόμενη αξιολόγησή του.

#### **Αξιολόγηση προϊσταμένων από υφισταμένους**

Επίσης, για την αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνεται υπόψη και η αξιολόγηση των υφισταμένων του<sup>643</sup>. Ειδικότερα οι προϊστάμενοι Τμήματος, αξιολογούνται από το σύνολο των υφισταμένων του, αρκεί να είναι τουλάχιστον τρεις. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης, αξιολογούνται από τους προϊσταμένους Τμημάτων και αν είναι λιγότεροι από τρεις από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης και οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων αξιολογούνται από τους προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμημάτων που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση.

Η αξιολόγηση γίνεται με τη συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου που καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού και περιλαμβάνει τα ακόλουθα

<sup>643</sup> στον ίδιο, άρθρο 18 παρ. 14 και 16.

κριτήρια:

- 1) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- 2) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- 3) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.
- 4) Ανάλυση ευθύνης.
- 5) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Η κλίμακα βαθμολόγησης των κριτηρίων αντιστοιχίζεται ως ακολούθως:

- 90-100: άριστος,
- 75-89: επαρκής,
- 50-59: μερικώς επαρκής,
- 40-49: μέτριος,
- 25-39: ανεπαρκής,
- 0-24: ακατάλληλος.

Η ετήσια βαθμολογία των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, συνοδεύει τον ατομικό τους φάκελο και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του.

### **3.10 Βαθμολογική διάθρωση θέσεων – σύστημα προαγωγών**

«Ένα νέο εργαλείο παρακίνησης εισέρχεται στο πλαίσιο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού»<sup>644</sup>, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του Ν. 4369/2016<sup>645</sup>, μέσω του συστήματος σταδιοδρομίας στη Δ.Δ., σε συνέχεια της εγκαθίδρυσης του συστήματος βαθμολογίου, που είχε εγκριθεί με το Ν. 4024/2011, που χαρακτηρίστηκε για τη δυσκαμψία του και τη στέρηση του δικαιώματος εξέλιξης στο σύνολο του προσωπικού, που ήταν αντίθετο σε συνταγματικές διατάξεις και στις αρχές προσέγγισης της Δ.Α.Δ. «Η έλλειψη παρακίνησης, η στασιμότητα, αλλά και η εξάρτηση από πελατειακά δίκτυα και η διαλυτική τάση που θα επέφερε το σύστημα των ποσοτώσεων<sup>646</sup> από βαθμό σε βαθμό αν εφαρμόζονταν τελικά οι πάγιες διατάξεις, είχαν συντείνει στη δημιουργία

---

<sup>644</sup> Αιτιολογική έκθεση στο νομοσχέδιο «Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δ.Δ.», σ. 9.

<sup>645</sup> Ν. 4369/2016, ό.π. (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

<sup>646</sup> Με το Ν. 4024/2011, από το βαθμό ΣΤ' στο βαθμό Ε' θα προαγόταν το 100% των κρινόμενων υπαλλήλων, από τον βαθμό Ε' στο βαθμό Δ' μέχρι 90% των κρινόμενων υπαλλήλων, από το Δ' στο βαθμό Γ' μέχρι 80% των υπαλλήλων, από το βαθμό Γ' στον βαθμό Β' μέχρι 70% και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' μέχρι 30% των κρινόμενων υπαλλήλων.

ενός ιδιαίτερα βεβαρυσμένου κλίματος απαξίωσης του προσωπικού. Σε αυτό συνέτεινε επιπλέον, η καθήλωση στις χαμηλές βαθμολογικές κλίμακες του συνόλου των νέων υπαλλήλων, οι οποίοι, βάσει των μεταβατικών διατάξεων το άρθρου 28 (του Ν.4024/2011), είχαν σωρευθεί στους βαθμούς ΣΤ', Ε' και Δ'.»<sup>647</sup>.

Στο Γ' Μέρος του Ν. 4369/2016 που αφορά στη βαθμολογική διάθρωση των θέσεων και το σύστημα προαγωγών<sup>648</sup>, με τον εν λόγω νόμο, γίνεται αποσύνδεση της βαθμολογικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων από το μισθολόγιο και με αυτό τον τρόπο αναμένεται να ξεκινήσει η επιλογή προϊσταμένων στη Δ.Δ.<sup>649</sup>. Με το βαθμολόγιο οι υπάλληλοι της Δ.Δ. που έχουν αυξημένα τυπικά προσόντα, όπως κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών, απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., προάγονται γρηγορότερα δυνάμει του νέου βαθμολογίου και με αυτό τον τρόπο δύνανται να καταλάβουν μία θέση ευθύνης, σε συντομότερο χρόνο και βάσει της νέας διαδικασίας που προβλέπεται στο Δ' Μέρος του νόμου. Αξίζει να αναφερθούν βασικά στοιχεία των σχετικών άρθρων για να γίνει κατανοητή η σκέψη του νομοθέτη, που βασίζεται πλέον και στα αυξημένα τυπικά προσόντα, πέρα από τα έτη προϋπηρεσίας και την εμπειρία που έχει αποκτήσει ο δημόσιος υπάλληλος για την ανέλιξη στο βαθμό που αποτελεί προαπαιτούμενο για την κατάληψη θέσης ευθύνης.

### **Βαθμοί κατάταξης**

Οι βαθμοί κατάταξης είναι συνολικά πέντε (5), ήτοι: Βαθμός Α', βαθμός Β', βαθμός Γ', βαθμός Δ' και βαθμός Ε'<sup>650</sup>. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι αναλόγων της κατηγορίας που εντάσσονται, δύνανται να λαμβάνουν τους ακόλουθους βαθμούς από τον εισαγωγικό μέχρι και τον καταληκτικό ως ακολούθως:

(α) Υ.Ε.: εισαγωγικός βαθμός είναι ο Ε' και καταληκτικός ο Β'.

(β) Δ.Ε., Τ.Ε. και Π.Ε.: εισαγωγικός βαθμός είναι ο Δ' και καταληκτικός ο Α'.

### **Χρόνος προαγωγής**

<sup>647</sup> Αιτιολογική έκθεση στο νομοσχέδιο «Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δ.Δ.», σ. 8.

<sup>648</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρα 25 έως και 28.

<sup>649</sup> Εφημερίδα Έθνος της Κυριακής που αναδημοσιεύθηκε στην ηλεκτρονική εφημερίδα [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), Το νέο βαθμολόγιο στο δημόσιο – Περιλαμβάνει αλλαγές σε δύο φάσεις [πίνακας] | [iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr) <http://www.iefimerida.gr/news/232590/neo-vathmologio-sto-dimosio-perilambanei-allages-se-dyo-faseis-pinakas#ixzz41qMWR93y>, [πρόσβαση 03.03.2016]

<sup>650</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρο 25.

Ο χρόνος προαγωγής από βαθμό σε βαθμό έχει ως ακολούθως (αφορά στο γενικό πλαίσιο δεν γίνεται περεταίρω ανάλυση περιπτώσεων, πλην όσων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν):

#### **A) Κατηγορία ΥΕ**

- Από το βαθμό Ε΄ στο βαθμό Δ΄: διετής υπηρεσία στο βαθμό Ε΄.
- Από το βαθμό Δ΄ στο βαθμό Γ΄: δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Δ΄.
- Από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄: δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄.

#### **B) Κατηγορία ΔΕ**

- Από το βαθμό Δ΄ στο βαθμό Γ΄: διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ΄.
- Από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄: οκταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄.
- Από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄: εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β΄.

#### **Γ) Κατηγορία ΤΕ**

- Από το βαθμό Δ΄ στο βαθμό Γ΄: διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ΄.
- Από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄: εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄.
- Από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄: εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β΄.

#### **Δ) Κατηγορία ΠΕ**

- Από το βαθμό Δ΄ στο βαθμό Γ΄: διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ΄.
- Από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄: πενταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄.
- Από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄: εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β΄.

#### **Βαθμολογική διάρθρωση θέσεων**

Οι εισαγωγικοί βαθμοί ανά κατηγορία αναφέρθηκαν ανωτέρω, όμως για τους:

- Κατόχους διδακτορικού διπλώματος ορίζεται ως εισαγωγικός βαθμός ο βαθμός: Β΄.
- Κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ορίζεται ως εισαγωγικός βαθμός ο βαθμός: Γ΄.
- Αποφοίτους Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ορίζεται ως εισαγωγικός βαθμός ο βαθμός: Β΄. Για τους δε αριστούχους, προσμετράται ένα επιπλέον έτος στον ίδιο βαθμό.

#### **3.11 Σύστημα επιλογής Προϊσταμένων**

Για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων, συνίσταται με απόφαση του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), με αρμοδιότητά του την επιλογή προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων. Επίσης, για την επιλογή προϊσταμένων Διεύθυνσης, Τμήματος ή ενδιάμεσου επιπέδου οργανικής μονάδας, με απόφαση του εποπτεύοντος υπουργού,

συνίσταται Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.).

Για κάθε θέση προβλέπονται κριτήρια επιλογής που εντάσσονται σε τέσσερις ομάδες κριτηρίων<sup>651</sup>, τα οποία μοριοδοτούνται βάσει:

- α) τυπικών, εκπαιδευτικών προσόντων κα προσόντων επαγγελματικής κατάρτισης,
- β) εργασιακής εμπειρίας κα άσκησης καθηκόντων ευθύνης,
- γ) αξιολόγησης και
- δ) συνέντευξης.

Για κάθε ομάδα κριτηρίων, αναλόγως της θέσης ευθύνης που αφορά, γίνεται πολλαπλασιασμός με τους συντελεστές που ακολούθως αναφέρονται για την τελική μοριοδότηση, ώστε να προκύψει ο συνολικός αριθμός των μορίων. Οι συντελεστές βαρύτητας για τη θέση προϊσταμένου:

α) Τμήματος είναι:

- 40 % για την ομάδα κριτηρίων «α».
- 20 % για την ομάδα κριτηρίων «β».
- 20 % για την ομάδα κριτηρίων «γ».
- 20 % για την ομάδα κριτηρίων «δ».

β) Διεύθυνσης είναι:

- 35 % για την ομάδα κριτηρίων «α».
- 20 % για την ομάδα κριτηρίων «β».
- 20 % για την ομάδα κριτηρίων «γ».
- 25 % για την ομάδα κριτηρίων «δ».

γ) Γενικής Διεύθυνσης είναι:

- 30 % για την ομάδα κριτηρίων «α».
- 20 % για την ομάδα κριτηρίων «β».
- 20 % για την ομάδα κριτηρίων «γ».
- 30 % για την ομάδα κριτηρίων «δ».

Για την πρώτη ομάδα κριτηρίων, ήτοι τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα, μοριοδοτούνται ως ακολούθως:

- Βασικός τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης : 100 μόρια.

---

<sup>651</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρο 29.

- Δεύτερος τίτλος σπουδών, ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδα με το βασικό: 30 μόρια.
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών: 150 και σε περίπτωση δεύτερου τίτλου: 30 μόρια.
- Απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 250 μόρια.
- Διδακτορικό δίπλωμα: 300 μόρια.
- Γνωστή ξένης γλώσσας: άριστα – 40 μόρια, πολύ καλή γνώση – 30 μόρια, καλή – 10 μόρια.
- Πιστοποιημένη επιμόρφωση από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για κάθε σεμινάριο 10 μόρια (εντός τελευταίας δεκαετίας με ανώτατο όριο μοριοδότησης το 40).

Για τη δεύτερη ομάδα κριτηρίων, ήτοι εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης, μοριοδοτούνται ως ακολούθως:

- 20 μόρια για κάθε έτος υπηρεσίας στο δημόσιο με ανώτατο όριο τα 33 έτη (σε συναφή θέση),
- 25 μόρια για κάθε έτος απασχόλησης με ανώτατο όριο τα 7 έτη για το ιδιωτικό τομέα που έχει αναγνωριστεί (σε συναφή θέση),
- 16,5 για κάθε έτος άσκησης καθηκόντων ευθύνης, με ανώτατο όριο τα 10 έτη.

Για το τρίτο κριτήριο της αξιολόγησης, μοριοδοτείται από την εξαγωγή του μέσου όρου των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας.

Για το τελευταίο κριτήριο της συνέντευξης η μοριοδότηση ανέρχεται σε 500 μόρια για κάθε σκέλος, καθώς η συνέντευξη χωρίζεται (α) σε δομημένη συζήτηση επί σχετικών θεμάτων με το αντικείμενο του φορέα και (β) σε ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου γενικοί διοικητικού ενδιαφέροντος (situation interview). Επίσης, στη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασία και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

### **3.12 Διοίκηση με στόχους και μετρήσιμα αποτελέσματα - Management by Objectives<sup>652</sup>**

*«Αν δεν μετρήσεις, δεν μπορείς να διοικήσεις»*

*Osborne-Gaebler*

Πλέον, έχει καταστεί προφανές, ότι η Δ.Δ. στη χώρα μας δεν μπορεί να παραμένει προσκολλημένη στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο που δίνει έμφαση στις διαδικασίες και τον τύπο, αλλά απαιτείται ο προσανατολισμός της δράσης της σε

<sup>652</sup> Γ. Μαυρουδή, ό.π., σσ. 54-55.



συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα. Η διοικητική δράση υπό το πρίσμα της έννοιας της ποιότητας, καλύπτει ένα ιδιαίτερα διευρυμένο πεδίο της, όπου το περιεχόμενό της πλέον, δεν καθορίζεται μέσω της γραφειοκρατικής αδράνειας, αλλά μέσω της εστίασης της στοχοθεσίας της στις ανάγκες των πολιτών<sup>653</sup>.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) - Management by Objectives (M.B.O.)-, ως εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού, εκτός του προγραμματισμού και της στοχοθεσίας (planning), περιλαμβάνει κρίσιμες λειτουργίες, όπως κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της οργάνωσης (organizing), προαγωγή και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού (staffing), υποκίνηση και διεύθυνση του προσωπικού (directing) και τέλος, έλεγχο της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και ανάληψη διορθωτικών μέτρων (controlling). Η ΔμΣ αποτελεί ένα σύστημα το οποίο δίνει έμφαση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες, οι οποίες οδηγούν σε αυτά. Η αξιοποίηση της ΔμΣ αναδεικνύεται σε ζήτημα αιχμής, καθώς η επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια καθολική ανάγκη. Η χώρα μας, έχοντας διαγνώσει τις βαθύτερες αλλαγές που συντελούνται, αναπτύσσει τις πολιτικές εκείνες που θα οδηγήσουν σε μια διοίκηση υψηλής απόδοσης άλλοτε δειλά κι αμήχανα κι άλλοτε τολμηρά. Βάσει του εν λόγω συστήματος, οι κυβερνητικές προτεραιότητες μετατρέπονται από ευρύτερα οράματα σε συγκεκριμένα προγράμματα δράσης.

Εκτενής αναφορά για την ανάγκη μεταρρύθμισης στη Δ.Δ. στην Ελλάδα, προς μια πιο «στοχοθετημένη» δράση, έγινε το 1987 στο Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης 1983-1987 του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και του Κ.Ε.Π.Ε., που αφορούσε τόσο στις δομές της, όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Με την αποτελεσματικότητα της Δ.Δ. ασχολήθηκαν ομάδες εμπειρογνομόνων του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, η οποία υπέβαλε τη σχετική έκθεσή της τον Απρίλιο του 1990. Μια επόμενη προσπάθεια είναι αυτής της «Επιτροπής Δεκλερής», με την υποβολή της έκθεσης «Ελληνική Διοίκηση 2000 - Πρώτο Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης», η οποία αναφερόταν στην αναγκαιότητα εισαγωγής μεθόδων αξιολόγησης της δημόσιας πολιτικής και μέτρησης της αποδοτικότητάς της. Αναλυτική αναφορά επίσης, για την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και την ανάγκη στοχοθεσίας, υπάρχει στην Έκθεση της Επιτροπής για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, στην ενότητα «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση»<sup>654</sup>.

<sup>653</sup> Ν. Μιχαλόπουλος, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003, σσ. 238-239.

<sup>654</sup> Μ. Ραμματά, ό.π., σσ. 73- 75.

### **Στοχοθεσία, δυνάμει του Ν. 4369/2016**

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ), που είχε γίνει για πρώτη φορά στην ελληνική Δ.Δ., με την ψήφιση του Ν. 3230/2004<sup>655</sup> (αναλυτικά θα παρουσιαστεί στη συνέχεια του παρόντος) για την «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», επανέρχεται με το άρθρο 22 του Ν.4369/2016<sup>656</sup>, επιδιώκοντας τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της διοίκησης για την εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας. Συνοπτικά προβλέπεται, εντός της πρώτης εβδομάδας του μηνός Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το όργανο της Διοίκησης, να γνωστοποιεί και να κατανέμει στις υπαγόμενες σε αυτόν υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους του επόμενου έτους. Οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο της Διοίκησης εισήγηση που αφορά στους διαθέσιμους πόρους, τις δράσεις που υλοποιήθηκαν ή είναι σε εξέλιξη καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό στον τομέα ευθύνης του. Εντός της πρώτης εβδομάδας του μηνός Νοεμβρίου, ο Υπουργός ή το μονομελές όργανο της Διοίκησης, αποφασίζει επί της εισήγησης και εν συνεχεία κατανέμονται στο προσωπικό οι στρατηγικοί στόχοι του επόμενου έτους. Η διαδικασία κατανομής των εργασιών των στρατηγικών στόχων (από πάνω προς τα κάτω) θα παρουσιαστεί στη συνέχεια του παρόντος. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι στις αποφάσεις, απαιτείται πλέον του βαθμού προτεραιότητας κάθε στόχου, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

### **Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις (Ν. 3230/2004)<sup>657</sup>**

Με την ψήφιση του Ν. 3230/2004<sup>658</sup> για την «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», καθιερώθηκε το σύστημα ΔμΣ για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.<sup>659</sup>

<sup>655</sup> Ν.3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

<sup>656</sup> Ν. 4369/2016, ό.π., άρθρο 22.

<sup>657</sup> Γ. Μαυρουδή, *Αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών με προσανατολισμό στις ανάγκες των πολιτών* (2012), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, σσ. 55-67.

<sup>658</sup> Ν.3230/2004, ό.π.

<sup>659</sup> Βλ. Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3230/2004, με θέμα την «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με

Βάσει του εν λόγω νόμου, κάθε δημόσιος φορέας προγραμματίζει τη δράση του θέτοντας συγκεκριμένους στόχους, προσανατολίζει όλες τις επιμέρους ενέργειές του προς την επίτευξη αυτών των στόχων και αποσκοπεί σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Πρόκειται για μία σημαντική καινοτομία η οποία απομακρύνει τη Δ.Δ. από τις γνωστές γραφειοκρατικές παθολογίες της εμμονής στον τύπο και της κακώς εννοούμενης νομιμότητας. Με τη ΔμΣ, η έμφαση μεταφέρεται από τις διαδικασίες στις εκροές. Κατά συνέπεια, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης, αλλά και η λογοδοσία στους πολίτες που προσδοκούν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Ο κάθε φορέας, έχοντας υπόψη τις βασικές προτεραιότητες πολιτικής, θέτει τους στρατηγικούς του σκοπούς, προκειμένου να επιτύχει την καθορισμένη αποστολή του. Οι σκοποί του φορέα εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους σε κάθε επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Η διοικητική δράση επομένως, μετατρέπεται από διαισθητική σε στοχοθετημένη. Επίσης, διασφαλίζεται η συνοχή της διοικητικής δράσης εντός του κάθε φορέα, καθώς ο στρατηγικός σκοπός αναλύεται σε επιχειρησιακούς στόχους των μονάδων και εξειδικεύεται σε ατομικούς στόχους των υπαλλήλων, ώστε η κάθε ενέργεια να είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού του φορέα.

Επιπρόσθετα, στον πυρήνα της Δ.Δ. επέρχονται σημαντικές αλλαγές, καθώς ξεπερνιέται το άκαμπτο ιεραρχικό πρότυπο και εισάγονται συμμετοχικές διαδικασίες που αφορούν στο σύνολο του προσωπικού. Οι στόχοι κάθε βαθμίδας διοίκησης καθορίζονται με συνεργασία και αμοιβαία συμφωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, κάτι που λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για την επίτευξη των στόχων και οδηγεί σε αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται η δέσμευση των υπαλλήλων για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων<sup>660</sup>. Η διοικητική φιλοσοφία της ΔμΣ, σέβεται τους ανθρώπους της, οι οποίοι με τη σειρά τους, νιώθοντας ελεύθεροι, εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται έτοιμοι<sup>661</sup> να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Σε αυτό το περιβάλλον, τα μέλη της οργάνωσης

στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004), σ. 1.

<sup>660</sup> L.J. Mullins, *Management and organisational behaviour*, 4th ed., London : Pitman, 1996, σσ. 447-448 και Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ : οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Αθήνα : Team, 1992, σ. 186.

<sup>661</sup> Βλ. P. Drucker, «Management: Tasks, Responsibilities, Practices», εκδ. Harper and Row, New York 1974, σ. 442 στο Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989

ορίζουν τους σκοπούς της<sup>662</sup> και οι ατομικοί στόχοι διαπλέκονται στενά με τους οργανωτικούς.

Με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, ο φορέας ελέγχει την πορεία υλοποίησης των στόχων του, προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες και αξιολογεί τα τελικά αποτελέσματα.

Παράλληλα, αυξάνεται η λογοδοσία στο Κοινοβούλιο και στους πολίτες, καθώς η Δ.Δ. διαθέτει πλέον μετρήσιμα δεδομένα για τους υλοποιηθέντες στόχους.

Η σημασία τής ως άνω μεταρρυθμιστικής προσπάθειας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, καθίσταται προφανής, εάν ληφθεί υπόψη αφενός, ο περιορισμένος χαρακτήρας δημοσίων πόρων και αφετέρου, η δέσμευση της χώρας μας για συγκράτηση των δημοσίων δαπανών και του δημοσίου ελλείμματος, στο πλαίσιο του Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης των χωρών της ευρωζώνης.

### **Πεδίο εφαρμογής του νόμου**

Ο Ν. 3230/2004 διαθέτει δύο πυλώνες: α) το Σύστημα Διοίκησης με Στόχους<sup>663</sup> και β) τους Δείκτες Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών<sup>664</sup>. Οι διατάξεις σχετικά με το πρώτο σκέλος, εφαρμόζονται σε όλες τις υπηρεσίες του, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού<sup>665</sup>. Οι διατάξεις που αφορούν στο δεύτερο σκέλος, εφαρμόζονται αρχικά στις δημόσιες υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ.

### **Διαδικασία καθορισμού των στόχων**

Ως Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ), ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο<sup>666</sup>. Η διαδικασία καθορισμού των στόχων συνοδεύεται σε κάθε βαθμίδα από τη δέσμευση προϊσταμένων και υπαλλήλων σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη

<sup>662</sup> Βλ. Μ. Ζαβλιανός, Οργάνωση και Διοίκηση, Τόμος Α', εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1996.

<sup>663</sup> Ν.3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», άρθρα 1 έως και 4. (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

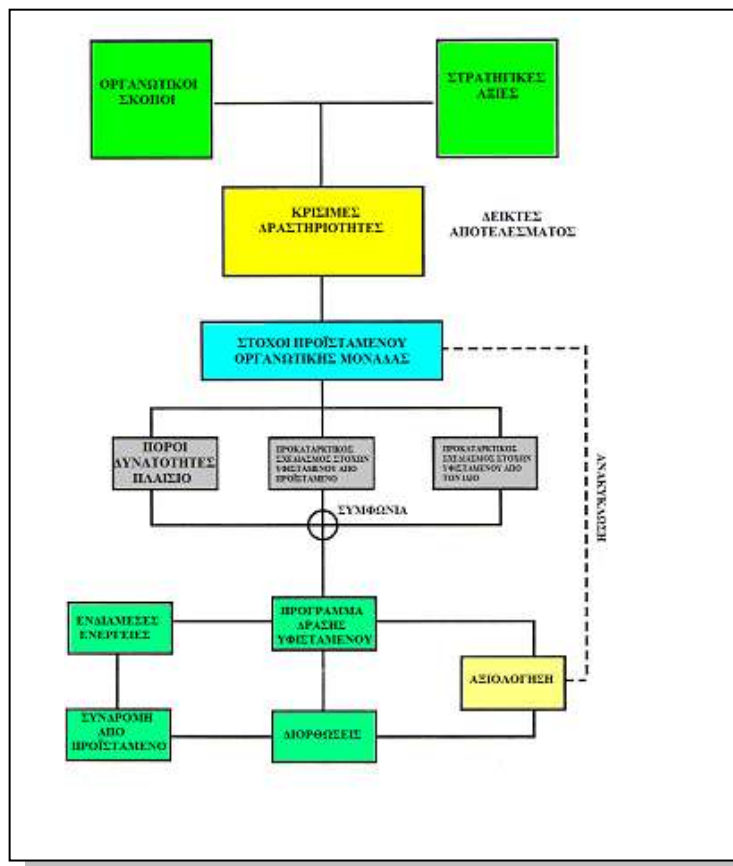
<sup>664</sup> στον ίδιο, άρθρα 5 έως και 9.

<sup>665</sup> στον ίδιο, άρθρο 2 παρ. 1.

<sup>666</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, παρ. 1, και Ν.3230/2004, άρθρο 1 παρ.1. (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Η δέσμευση αυτή λαμβάνει πιο συγκεκριμένη μορφή με τον καθορισμό γενικών ή/και ειδικών δεικτών αποδοτικότητας<sup>667</sup>.

Σχήμα 3.4  
Διαδικασία διοίκησης με στόχους



Πηγή: «Διοίκηση Συστημάτων», Μ. Δεκλερής, σ.293

Γενικότερα, ως προς την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, επεξηγείται με σχετική εγκύκλιο ότι ακολουθείται η αντίστροφη πορεία από αυτή του αρχικού καθορισμού των στόχων, δηλαδή μία διαδρομή «από τη βάση προς την κορυφή» (bottom-up). Κατά την υλοποίηση του ετήσιου προγράμματος δράσης, το οποίο αποτυπώνει την ετήσια στοχοθεσία ενός δημόσιου οργανισμού, πρώτα υλοποιούνται οι επιμέρους ατομικοί στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Σταδιακά η εκπλήρωση των στόχων κάθε επιπέδου συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του αμέσως ανώτερου επιπέδου, συντείνοντας όλοι τελικά στην εκπλήρωση των

<sup>667</sup> Ν.3230/2004, ό.π., άρθρο 1, παρ. , εδ. γ.

στρατηγικών σκοπών του οργανισμού<sup>668</sup>. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να διασφαλίζεται η συνοχή των στόχων κατά τη διαδικασία καθορισμού τους, καθώς η πραγμάτωση των επιμέρους στόχων οδηγεί στην επίτευξη των στόχων των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων και εντέλει στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί από την πολιτική ηγεσία<sup>669</sup>.

Σχήμα 3.5  
Διαδικασία κατανομής και υλοποίησης των στόχων του φορέα



*Ίδια επεξεργασία*

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ΔμΣ δίνει έμφαση στον επιδιωκόμενο στόχο και όχι στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Το περιθώριο ή η ελευθερία δράσης των υφισταμένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ώστε να επιτύχουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αποτελούν για τη ΔμΣ εξίσου σημαντικές προϋποθέσεις, όσο και για τη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς<sup>670</sup>. Η φιλοσοφία της ΔμΣ, εδράζεται στην ελαχιστοποίηση των εξωτερικών ελέγχων και στη μεγιστοποίηση της εσωτερικής υποκίνησης, γεγονός που επιβεβαιώνεται με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και πόρων, που βρίσκεται στην καρδιά του Συστήματος

<sup>668</sup> Ν.3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», άρθρο 1, παρ. 6. (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

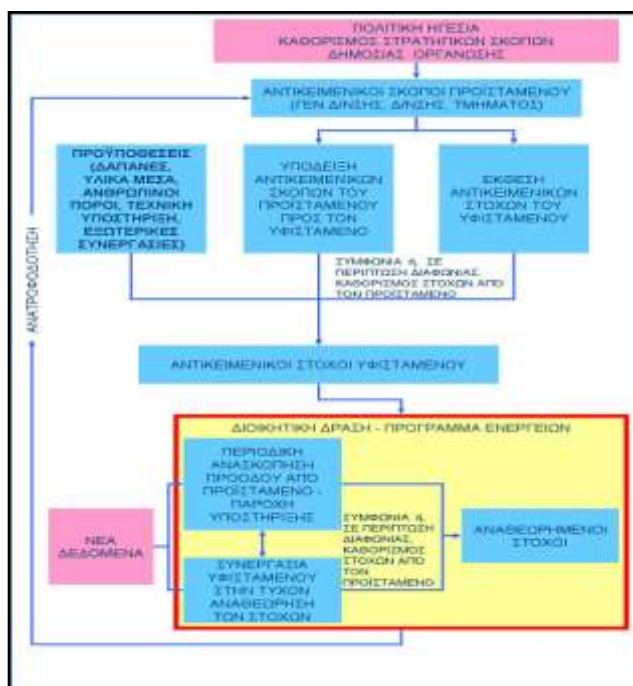
<sup>669</sup> Ν.3230/2004, ό.π., άρθρο 1, παρ. 8.

<sup>670</sup> L.J. Mullins, Management and organisational behaviour, 4th ed., London : Pitman, 1996, σ. 448.

Διοίκησης με Στόχους<sup>671</sup>. Επομένως, η ΔμΣ δε συμβιβάζεται με έναν αυταρχικό τρόπο ηγεσίας, ούτε με τη γραφειοκρατική παθολογία της εμμονής στον τύπο<sup>672</sup>, αλλά στηρίζεται στο συμμετοχικό χαρακτήρα, που είναι ικανός να παρακινήσει το προσωπικό για την επίτευξη ακόμα και δύσκολων στόχων<sup>673</sup>.

Σχήμα 3.6

Η στοχοθεσία ως συμμετοχική και ανατροφοδοτική διαδικασία



Πηγή: Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, με θέμα: «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν. 3230/2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας».

### Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ελέγχουν την πορεία υλοποίησης των στόχων. Στην περίπτωση που η απόκλιση μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων κρίνεται σοβαρή, εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες. Ο νόμος προβλέπει δύο δυνατότητες, είτε επανακαθορισμό των στόχων, είτε τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους. Τέλος σε

<sup>671</sup> Χ.Κ. Κανελλόπουλος και Ε.Ι. Κατσιούλας, Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση : Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη, 2η εκδ., Αθήνα, 1983, σ. 231.

<sup>672</sup> D.A. Decenzo & S.P. Robbins, Human resource management, 7th ed., New York : John Wiley & Sons, 2002, σ. 280.

<sup>673</sup> J.R. Gordon, A diagnostic approach to organizational behavior, 4th ed., Boston : Allyn and Bacon, 1993, σσ. 141-142.

περιπτώσεις που υφίστανται αντικειμενικοί λόγοι αναθεώρησης των στόχων, προβλέπεται αναθεώρηση υπό τη μορφή, αντικατάστασης, συμπλήρωσης ή διόρθωσης ακόμα και κατάργησης. Συνεπώς, η στοχοθεσία είναι μία δυναμική διαδικασία, κατά την οποία οι στόχοι της οργάνωσης επανεξετάζονται και αναπροσαρμόζονται, ώστε να ικανοποιήσουν τις μεταβαλλόμενες εξωτερικές και εσωτερικές ανάγκες.

### **Μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας - Δείκτες μέτρησης**

Ο νομοθέτης, ορίζει την αποτελεσματικότητα ως την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και την αποδοτικότητα ως τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους<sup>674</sup>. Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας λειτουργούν συμπληρωματικά και θα πρέπει να λαμβάνονται αμφότερες υπόψη για τη μέτρηση της επίδοσης μίας Δημόσιας Οργάνωσης. Ο Ν.3230/2004 καθιερώνει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης, με σκοπό<sup>675</sup> : α) την εξυπηρέτηση του πολίτη, β) την επαύξηση της εμπιστοσύνης του, γ) την επαύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Διοίκηση, δ) την ενίσχυση της διαφάνειας, ε) την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και στ) γενικότερα την άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας γίνεται βάσει δεικτών απόδοσης, στους οποίους ορίζονται οι παράμετροι εκείνες οι οποίες κρίνουν τη δυνατότητα υλοποίησης και την απόδοση μιας διοικητικής δράσης. Στους δείκτες θα πρέπει να καθορίζεται με σαφήνεια και ακρίβεια η ονομασία και το περιεχόμενό τους. Μόνο όταν είναι σαφές το τί ακριβώς μετρούν, εξασφαλίζεται ότι κατά την εφαρμογή τους πράγματι θα μετρήσουν αυτό για το οποίο προορίζονται, παρέχοντας ακριβή και αξιοποιήσιμα αποτελέσματα. Επίσης, οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα και ουσιαστικά με την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης και τέλος θα πρέπει να εστιάζουν στη μέτρηση των σημαντικών παραμέτρων του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Στην κατηγορία των γενικών δεικτών ο νομοθέτης κατατάσσει<sup>676</sup>: α) το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, γ) την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, δ) το κόστος διαχείρισης και ε) την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

<sup>674</sup> Ν.3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», άρθρο 1 παρ. 2, εδ. γ. (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

<sup>675</sup> στον ίδιο, άρθρο 1 παρ. 2, εδ. α'.

<sup>676</sup> στον ίδιο, άρθρο 5, παρ. 2.



Η χρήση των δεικτών, συμβάλλει στον προσδιορισμό του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους, ή αντίστροφα στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και στόχων και των πραγματικών αποτελεσμάτων<sup>677</sup>. Το περιεχόμενο των δεικτών θα πρέπει να γίνεται εύκολα και άμεσα κατανοητό από τους μετόχους της διοικητικής δράσης. Στον προγραμματισμό αυτόν καθεαυτό, η κάθε δράση διαχωρίζεται σε επιμέρους στάδια, καθένα εκ των οποίων κρίνεται αυτόνομα και έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δείκτες αποτελεσματικότητας καθώς και προβλεπόμενες ενέργειες – βήματα ή αλλιώς ορόσημα – milestones<sup>678</sup>.

Η χρήση των δεικτών αποσκοπεί στην εκτίμηση της πραγματικής επίδοσης μίας δημόσιας οργάνωσης, συνεπώς η διαστρέβλωση/παρερμηνεία ενός δείκτη δεν οδηγεί σε αξιόπιστα και ρεαλιστικά συμπεράσματα σχετικά με τα αποτελέσματα. Οι δείκτες λειτουργούν ως εργαλείο επικαιροποίησης της πληροφόρησης της Δ.Δ. και αξιοποίησης των συλλεγόμενων δεδομένων, με σκοπό την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων στις ανάγκες των πολιτών και στα αιτήματα της κοινωνίας<sup>679</sup>.

Όταν οι δείκτες δεν αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, το περιεχόμενο της μέτρησής τους, μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις νέες εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες. Για το λόγο αυτό, κατά τον αρχικό σχεδιασμό των δεικτών θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται ένα σύστημα αξιολόγησης, βάσει του οποίου θα εξετάζονται και θα αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ούτως ώστε να επικαιροποιούνται όσοι δείκτες κρίνονται ως ξεπερασμένοι. Η αξιολόγηση και η καταγραφή των ποσοτικών αποκλίσεων μεταξύ των προγραμματισμένων στόχων και όσων έχουν πραγματικά υλοποιηθεί, καθώς και των ποιοτικών αποκλίσεων στις υπό εξέταση υπηρεσίες, αποτελούν μέσο για τη μελλοντική βελτίωση και στοιχειοθέτηση προτάσεων και όχι μέσο ελέγχου και πρότασης για τιμωρία ή έπαινο των εργαζομένων<sup>680</sup>.

Μέσω αυτού του μηχανισμού ανατροφοδότησης, διευκολύνεται η ορθολογική

<sup>677</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, με θέμα: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (Ν. 3230/2004)», παρ. 5.

<sup>678</sup> Μ. Ραμματά, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011, σσ. 85-92.

<sup>679</sup> Ν. Μιχαλόπουλος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2007, σ. 94.

<sup>680</sup> Μ. Ραμματά, ό.π., σσ. 85-92.

διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών,<sup>681</sup> καθώς οι πληροφορίες για τα αποτελέσματα υλοποίησης προηγούμενων δράσεων διαμορφώνουν ενημερωμένες κρίσεις για τη μελλοντική ακολουθητέα κατεύθυνση. Η εστίαση της μέτρησης στις καίριες παραμέτρους του αποτελέσματος, ενισχύει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, εξοικονομώντας παράλληλα πόρους από άσκοπες, περιφερειακές και αναποτελεσματικές μετρήσεις. Παρόλο που ο νόμος ψηφίστηκε το 2004, τέσσερα έτη αργότερα, το 2008, έκαναν την εμφάνισή τους οι πρώτες Υπουργικές Αποφάσεις καθορισμού δεικτών απόδοσης. Ακολουθεί σχετικός πίνακας.

Πίνακας 3.6  
Υπουργικές αποφάσεις Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας Υπηρεσιών του Δημοσίου

Φορέας	Φ.Ε.Κ.
Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (τομέας οικονομίας)	ΦΕΚ 1259/25.06.2009
Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων	ΦΕΚ 2473/05.12.2008
Υπουργείο Εθνικής Άμυνας	ΦΕΚ 312/23.03.2010
Υπουργείο Πολιτισμού	ΦΕΚ 2510/10.12.2008
Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών (κεντρική υπηρεσία)	ΦΕΚ 830/05.05.2009
Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης (τομέας πολιτικής)	ΦΕΚ 261/13.02.2009
Υπουργείο Μακεδονίας-Θράκης	ΦΕΚ 579/31.03.2009
Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	ΦΕΚ 1836/03.09.2009
Περιφέρειες	ΦΕΚ 54/20.01.2009
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης	ΦΕΚ 403/05.03.2009
Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας	ΦΕΚ 2682/31.12.2008
Εθνικό Τυπογραφείο	ΦΕΚ 904/14.05.2009

*Ίδια επεξεργασία*

### Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Κατ' εφαρμογή των διατάξεων του Ν.3230/2004, σε κάθε δημόσια υπηρεσία και Ν.Π.Δ.Δ. έχει συσταθεί Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας με αρμοδιότητα το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης.<sup>682</sup> Ο νόμος προέβλεψε τη σύσταση των εν λόγω μονάδων σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος με την έκδοση Π.Δ/τος

<sup>681</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, με θέμα: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (Ν. 3230/2004)», παρ. 7.

<sup>682</sup> στην ίδια, παρ. 17.

διατάγματος, ύστερα από πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (σημερινό Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης) και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού για τα Υπουργεία, ή με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τις περιφέρειες<sup>683</sup>. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υφίστανται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας, τις αρμοδιότητές τους ασκούν οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού<sup>684</sup>.

Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπουργείων<sup>685</sup>.

### **Εκθέσεις αποτελεσμάτων και απολογισμού δράσης**

Οι Μονάδες Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις/μετρήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του αρμόδιου υπουργείου<sup>686</sup>.

### **Αξιοποίηση αποτελεσμάτων**

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και κατόπιν της διαβίβασης των εκθέσεων αποτελεσμάτων επιμέρους μετρήσεων των μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας, συντάσσεται έκθεση από τον Υπουργό.

Η έκθεση του Υπουργού έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανατροφοδοτική λειτουργία

<sup>683</sup> Ν.3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», άρθρο 6 παρ. 1, 2. (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

<sup>684</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, παρ. 21, Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 17, Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006, παρ. 5, Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/ οικ.5270/ 1.3.2007, σ. 2.

<sup>685</sup> Ν.3230/2004, ό.π., άρθρο 6 παρ. 3.

<sup>686</sup> Οι εκθέσεις υποβάλλονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.ΕΣ.(Δ.Δ.Α.) και σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να διευκολύνεται η επεξεργασία τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων για το σχεδιασμό δημοσίων πολιτικών, βλ. Εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006, παρ. 15. και Ν. 3230/2004, άρθρο 6 παρ. 5. (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους και Μετρήσιμα Αποτελέσματα. Συνιστά ένα κρίσιμο στοιχείο επικοινωνίας και πληροφόρησης του συνόλου των υπηρεσιών, ώστε όλες οι υπηρεσίες να μπορούν να γίνουν κοινωνοί της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας των λοιπών υπηρεσιών. Επίσης, η έκθεση συμπυκνώνει την πληροφορία που διοχετεύεται στο Υπουργείο από το σύνολο των υπηρεσιών, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και να διατυπωθούν προτάσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, με την εισήγηση μέτρων που είναι δυνατόν να τύχουν καθολικής εφαρμογής.

### **Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών**

Ως συντονιστική μονάδα του συστήματος διοίκησης με στόχους και μετρήσιμα αποτελέσματα, έχει συσταθεί Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙ.Π.Α.) στο Υπουργείο Εσωτερικών<sup>687</sup>. Η ΔΙ.Π.Α. αποτελείται από δύο Τμήματα και οι αρμοδιότητές της, προκύπτουν από τις αρμοδιότητες αυτών. Ειδικότερα αποτελείται από :

α) Το Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας με αρμοδιότητες:

- Τη σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Τη διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών.
- Την εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών.

β) Το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών<sup>688</sup>, με αρμοδιότητες:

- Τη συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών.
- Την παρακολούθηση της εξέλιξης και την επεξεργασία τους, καθώς και την έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων.

---

<sup>687</sup> Ν.3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», άρθρο 7 παρ. 1. (ΦΕΚ 44/ 11.02.2004).

<sup>688</sup> Ν.3230/2004, ό.π., άρθρο 7 παρ. 3.

- Την αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Τη συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Τον εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και την εφαρμογή τους σε άλλες Υπηρεσίες.
- Την παρακολούθηση της εφαρμογής τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.
- Την εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους

### 3.13 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)

Στο πλαίσιο της Δ.Ο.Π. αναγνωρίστηκε η σημασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης της αξιολόγησης από τους ίδιους τους οργανισμούς, υιοθετήθηκε η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους φορείς να «γνωρίσουν» καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας τους. Η αυτοαξιολόγηση παρακινεί τους υπαλλήλους των οργανισμών να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αποτύπωσης της υφιστάμενης επιχειρησιακής και λειτουργικής κατάστασης του φορέα και να αποφασίσουν από κοινού με την ανώτατη Διοίκηση για τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης των οργανωτικών μονάδων. Αυτός υπήρξε ένας σημαντικός λόγος, ο οποίος οδήγησε στην ανάπτυξη και υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) από τους φορείς της Δ.Δ.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) είναι ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών, βάσει των αρχών και τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)<sup>689</sup>. Αντικείμενο του Κ.Π.Α. αποτελεί η αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών και η προώθηση βελτιωτικών μέτρων, βάσει της καταγραφής των αδύνατων και της ανάδειξης των δυνατών σημείων της απόδοσης των δημόσιων φορέων, με στόχο την αξιοποίηση των ευκαιριών για ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της Δ.Δ.

<sup>689</sup> Porter Leslie J., Tanner Steve, *Assessing Business Excellence: A Guide to Business Excellence and Self-assessment*, second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, σ.252 και Bertók János, Fukasaku Kiichiro, *Public Sector Integrity. A Framework for Assessment*, OECD Publishing, Paris, 2005, σ.56.

Συγκεκριμένα, το Κ.Π.Α. αποτελεί ένα σύστημα το οποίο εξυπηρετεί τη βελτιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, μέσω της ενεργοποίησης των εσωτερικών λειτουργιών των οργανισμών και της ανάπτυξης βέλτιστων πρακτικών. Επιχειρώντας μια συνοπτική προσέγγιση του εν λόγω μοντέλου ποιότητας, το Κ.Π.Α. παρέχει μία μέθοδο: (1) Αξιολόγησης, βασισμένης σε αποδείξεις και με ένα σύνολο κριτηρίων, τα οποία έχουν γίνει αποδεκτά σε ευρωπαϊκό επίπεδο. (2) Εστίασης στη διαδικασία βελτίωσης των αδύνατων σημείων. (3) Επίτευξης συνέπειας για την κατεύθυνση και ομοφωνία ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό, σχετικά με το τί πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί ο οργανισμός. (4) Διασύνδεσης του συνόλου των στόχων της οργάνωσης, καθώς ο βαθμός επίτευξής τους κρίνεται από τη συλλογή, μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του φορέα. (5) Προώθησης και ανταλλαγής αποτελεσματικών πρακτικών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού ή μεταξύ άλλων ομοειδών οργανώσεων. (6) Μέτρησης της προόδου με επαναλαμβανόμενες αυτοαξιολογήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα. (7) Ενθάρρυνσης των εργαζομένων προκειμένου να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία βελτίωσης. (8) Ενσωμάτωσης πρωτοβουλιών ποιότητας στις διαδικασίες των φορέων.

### 3.14 Η σχέση των περιγραφών θέσεων εργασίας με τη ΔμΣ

Η έλλειψη της αντιστοίχισης των προσόντων των εργαζομένων, με την περιγραφή της θέσης εργασίας με κύριες και δευτερεύουσες αρμοδιότητες, είναι άλλο ένα αδύνατο σημείο της σημερινής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Παρατηρείται ακόμη, από το στάδιο της πρόσληψης, ότι οι υποψήφιοι δεν γνωρίζουν τα καθήκοντα της θέσεως που υποβάλουν ή οι θέσεις δεν περιγράφονται επακριβώς, παρά μόνο γίνεται αναφορά στο τίτλο της θέσεως και τα βασικά τυπικά προσόντα τριτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που θα πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι<sup>690</sup>.

Στο δημόσιο τομέα η πρόσληψη και η τοποθέτηση των υπαλλήλων σε θέσεις εργασίας, συχνά δεν υπακούουν στην αρχή της αντιστοίχισης προσόντων υποψηφίου με το περίγραμμα θέσης εργασίας. Παρακάτω παρατίθεται η ακολουθία των στοιχείων που αφορούν στις περιγραφές θέσεων εργασίας. Στη φάση του σχεδιασμού για τη στελέχωση ενός οργανισμού προσδιορίζονται τα καθήκοντα που θα αναλάβει ο εργαζόμενος σε κάθε θέση εργασίας. Κατόπιν, γίνεται αντιστοίχιση των προσόντων του υποψηφίου με τα καθήκοντα που έχουν προσδιοριστεί. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι

<sup>690</sup> Μ. Ραμματά, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011, σσ. 131 – 133.

να έχουν προσδιοριστεί οι στόχοι σε επιχειρησιακό επίπεδο, ώστε να εξυπηρετούνται από τις αντίστοιχες προδιαγεγραμμένες θέσεις εργασίας. Οι υπεύθυνοι δημιουργίας ή αναδιάρθρωσης οργανογράμματος, έχουν επωμιστεί ίσως το σημαντικότερο έργο εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού προς την εξυπηρέτηση των στόχων που έχουν τεθεί. Η κρισιμότητα του έργου αυτού, καθορίζει το υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης, εμπειρίας στις ανάγκες του συγκεκριμένου οργανισμού, γνώσεων και προσανατολισμού στο νέο δημόσιο μανάτζμεντ, που θα πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη αυτά.

Παρατίθεται κατάλογος κλασικών ερωτημάτων για την κατάρτιση αποτελεσματικών οργανογραμμάτων, όπως και τα οφέλη που συνεπάγεται η εφαρμογή της μεθόδου αυτής για τον οργανισμό<sup>691</sup>:

- Ποίος;
- Τι;
- Ποιες είναι οι δραστηριότητες της θέσης;
- Κύριες και δευτερεύουσες;
- Πώς και γιατί θα εκτελούνται;
- Που εντάσσεται ιεραρχικά η θέση εργασίας;
- Επιτελεί κύρια ή υποστηρικτική λειτουργία;
- Ποια είναι η παλαιότερη περιγραφή της θέσης;
- Ποιες είναι οι αναφορές στις θέσεις;
- Πώς διασυνδέονται οι θέσεις εργασίας μεταξύ τους;

Η περιγραφή των καθηκόντων της εκάστοτε θέσης εργασίας συνεπάγεται για τη μετέπειτα λειτουργία του οργανισμού:

- Προαγωγή της εξειδίκευσης (αναγκαιότητα του επιτελούμενου έργου, συσχετισμός με τα υπόλοιπα έργα στο πλαίσιο του Τμήματος/ Διεύθυνσης).
- Προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων.
- Μη επικάλυψη αρμοδιοτήτων.
- Προσδιορισμό των ορίων εξουσίας.
- Ερμηνεία της ιεραρχίας και της δομής του οργανισμού
- Εξακρίβωση των αναγκών για εισαγωγική Εκπαίδευση – Κατάρτιση.
- Διευκόλυνση του Προϊσταμένου κατά την αξιολόγηση της απόδοσης του νέου εργαζομένου.

<sup>691</sup> της ίδιας, σσ. 131 – 133.

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι τυποποίησης μίας οργάνωσης: ο πρώτος είναι το οργανόγραμμα, το οποίο αποτελεί τη σχηματική απεικόνιση της οργάνωσης και ο δεύτερος είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η οποία δίνει συγκεκριμένα στοιχεία για το περιεχόμενο των θέσεων. Το οργανόγραμμα παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους τίτλους των θέσεων εργασίας, τις γραμμές εξουσίας (δηλαδή τις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου), τα επίπεδα ιεραρχίας και τη θέση του κάθε εργαζομένου στην οργανωτική δομή. Η περιγραφή θέσης εργασίας συνιστά τη γραπτή παρουσίαση των καθηκόντων, των ευθυνών, της εξουσίας της κάθε θέσης εργασίας και των σχέσεων της με τις άλλες.<sup>692</sup>

Στην ελληνική Δ.Δ. το σύνολο των οργανισμών διαθέτει οργανόγραμμα με σχηματική απεικόνιση (Διευθύνσεις, Τμήματα κ.λπ.) του οργανισμού, χωρίς να υπάρχουν περιγραφές θέσεων εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιέχει πολύ σημαντικά στοιχεία όπως: Καθήκοντα, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες για το στέλεχος που καταλαμβάνει τη θέση. Τα στοιχεία που εμπεριέχονται στην περιγραφή θέσης εργασίας είναι ζωτικής σημασίας στη διοίκηση με στόχους.

Στη Δ.Δ., για πρώτη φορά το 2014, συντάσσονται για όλους τους Πρ/νους περιγραφές – περιγράμματα των θέσεων ευθύνης (job descriptions). Οι κλάδοι όλων των υπουργείων εκσυγχρονίζονται και ομαδοποιούνται, ώστε να υπάρχει καλύτερη τυποποίηση και να γίνεται η αποτελεσματικότερη σύνδεση τους με τα ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος, προκειμένου να καταλάβει θέση ευθύνης.

Στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α. θεωρείται αυτονόητη η περιγραφή θέσεως εργασίας. Σ' αυτές τις χώρες, η οργανωσιακή θεωρία καταπιάνεται με τους τρόπους ανασχεδιασμού των ήδη υπαρχουσών- θέσεων εργασίας και όχι με τον εξ αρχής καθορισμό τους<sup>693</sup>. Από την άλλη πλευρά στη Ιαπωνία, η περιγραφή της θέσης εργασίας θεωρείται όχι απλώς περιττή, αλλά επιζήμια. Η επιλογή δεν γίνεται με βάση ορισμένα προσόντα, αλλά με την προοπτική ότι ο εργαζόμενος θα εκπαιδευτεί στο πλαίσιο της οργάνωσης και θα καταλάβει διάφορες θέσεις και θα ασχοληθεί με διαφορετικά έργα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του στον οργανισμό.<sup>694</sup>

<sup>692</sup> Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ : οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, Αθήνα : Team, 1992, σσ. 116-117.

<sup>693</sup> J.M. Martin, Organizational behaviour, London : International Thomson Business Press, 1998, σ. 370.

<sup>694</sup> C.D. Fisher / L.F. Schoenfeldt/ J.B. Shaw, Human resource management, 2nd ed., Boston : Houghton Mifflin, 1993, σ. 147.



Η ανάλυση της εργασίας, από την οποία προκύπτει η περιγραφή της θέσης εργασίας, αντιμετωπίζεται στη –δυτική– οργανωσιακή θεωρία ως η βάση για μία σειρά άλλων λειτουργιών στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, όπως:

- ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων,
- η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων,
- η πολιτική και το σύστημα αμοιβών,
- η εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάπτυξη στελεχών,
- η αξιολόγηση της απόδοσης,
- η ασφάλεια και η υγιεινή στην εργασία και οι εργασιακές σχέσεις.<sup>695</sup>

Η σχέση προσόντων – καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι καθοριστικά για την ομαλή ένταξη και εξέλιξη του εργαζόμενου. Η περιγραφή μίας θέσης εργασίας θεωρείται ως προϋπόθεση για τη στοχοθεσία του υπαλλήλου.<sup>696</sup> Η περιγραφή της θέσης εργασίας με τον προσδιορισμό των οργανωτικών ρόλων και η διαδικασία της στοχοθεσίας με τον προσδιορισμό των οργανωτικών στόχων, συμβάλλουν αμφοτέρως στον περιορισμό της τυχαίας δράσης στο πλαίσιο μίας οργάνωσης, συγκεκριμενοποιώντας τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεσθούν και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, μετατρέποντας έτσι την τυχαία δράση σε σαφώς προσανατολισμένη και ένσκηνη<sup>697</sup>.

Ένα περαιτέρω σημείο τομής μεταξύ της περιγραφής της θέσης εργασίας και του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους εντοπίζεται στη μέτρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας. Η περιγραφή των καθηκόντων που πραγματοποιείται κατά το σχεδιασμό της θέσης εργασίας, συντελεί στον προσδιορισμό του επιθυμητού αποτελέσματος της εργασίας. Σε συνδυασμό με τους στόχους της οργάνωσης, η περιγραφή καθηκόντων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας και την αντικειμενική αξιολόγηση της δράσης των ατόμων που στελεχώνουν την οργάνωση.<sup>698</sup>

Η διεργασία προσδιορισμού των καθηκόντων για μια θέση εργασίας είναι μια

<sup>695</sup> Α.Σ. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα : Interbooks, 2001, σσ. 48-50.

<sup>696</sup> J.R. Schermerhorn/ R.N. Osborn/ J.C Hunt, Managing organizational behaviour, 4th ed., New York : John Wiley, 1982, σ. 204.

<sup>697</sup> Για τη συμβολή του προσδιορισμού των οργανωτικών ρόλων στην απορρόφηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας βλ. Ν. Μιχαλόπουλος, Οργανωτικός σχεδιασμός στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, Αθήνα-Κομοτηνή : Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1994, σσ. 30-31.

<sup>698</sup> Ν. Μιχαλόπουλος, Οργανωτικός σχεδιασμός στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, Αθήνα-Κομοτηνή : Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1994, σ.104.

εξαιρετικά υπεύθυνη και εξειδικευμένη εργασία, για την οποία απαιτείται εμπειρία τόσο σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όσο και σε θέματα εξειδίκευσης ως προς το τεχνικό αντικείμενο εργασίας. Η σύνθετη αυτή εργασία μπορεί να γίνει από ομάδα ειδικών, δεδομένου ότι απαιτούνται γνώσεις εξειδικευμένων τεχνικών αντικειμένων και θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού

Κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του ο εργαζόμενος, μπορεί να υποβληθεί σε λεπτομερή έλεγχο όλων των σημείων που έχουν διατυπωθεί στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του. Μέσω της άσκησης αυξημένου ελέγχου επί του ατομικού έργου με τον περιορισμό του εύρους του, οδηγούμαστε σε μείωση της παραγωγικότητας, καθώς ο έλεγχος δρα περιοριστικά επί του κινήτρου για παραγωγικότητα. Η πρακτική αυτή, αντιστοιχεί σε μία μηχανιστική αντίληψη της οργάνωσης, η οποία δε συνάδει με τα σύγχρονα δεδομένα της επιστήμης της οργανωσιακής συμπεριφοράς.<sup>699</sup> Επίσης, ενδέχεται να υπάρξουν περιπτώσεις περιχαράκωσης πίσω από αρμοδιότητες και καθήκοντα, περιφρούρησης γνώσεων (που δημιουργούνται σε ορισμένες θέσεις) οι οποίες θα ήταν ωφέλιμο να διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ακόμη ενδέχεται ορισμένοι εργαζόμενοι να κάνουν κατάχρηση του προσδιορισμού των καθηκόντων τους, με σκοπό να αποφύγουν οποιαδήποτε εργασία δεν προδιαγράφεται σαφώς στα καθήκοντά τους.

Προς αποφυγή των ανωτέρω και δεδομένου ότι η εργασία έχει μεγαλύτερη υποκινητική ισχύ όταν δίνει στο άτομο ευρύτερες αρμοδιότητες σχεδιασμού και ελέγχου πάνω στο έργο του, σε αντίθεση με την απλοποίηση και εξειδίκευση,<sup>700</sup> ο σχεδιασμός μιας θέσεως εργασίας θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνει την αυτονομία στην εργασία. Συνεπώς, με τη θεσμική κατοχύρωση της αυτονομίας του υπαλλήλου μέσω της περιγραφής της θέσης εργασίας, μπορεί να διασφαλιστεί μία σημαντική συνιστώσα της ΔμΣ βάσει του Ν. 3230/04, που είναι η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και η αυτονομία των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση του έργου τους.<sup>701</sup>

Στην έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ) με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση - Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992», είχε επισημανθεί η ανάγκη αναδιάρθρωσης των θέσεων προσωπικού με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας στο σύνολο της Δ.Δ., με σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικότητας της

<sup>699</sup> J. M Martin., ό.π., σ.380.

<sup>700</sup> J.W. Walker, Human resource strategy, New York : McGraw-Hill, 1992, σ. 262.

<sup>701</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, παρ. 11.

εργασίας.<sup>702</sup>

Προς το σκοπό αυτό, είχε προταθεί -ως στάδιο της ευρύτερης διαδικασίας αξιολόγησης και αναδιάρθρωσης των θέσεων- η περιγραφή των καθηκόντων κατά θέση, μέσω της περιγραφής εργασίας. Στην περιγραφή της εργασίας, θα έπρεπε να περιλαμβάνεται ο τίτλος, το επίπεδο ιεραρχικής κλίμακας, οι στόχοι εργασίας, η ανάλυση αποτελεσμάτων, οι γενικές αρμοδιότητες, τα κύρια καθήκοντα, η φύση της εργασίας (επιστημονικού, διοικητικού, τεχνικού, διευθυντικού χαρακτήρα) και η χωρική διάσταση<sup>703</sup>.

Η έκθεση με τίτλο «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», που συντάχθηκε από την Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, υπό την προεδρία του καθηγητή Ιωάννη Σπράου, ανέφερε το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ως βασική συνιστώσα του οργανωτικού ανασχεδιασμού των δημοσίων οργανώσεων. Συγκεκριμένα, η έκθεση αντιμετώπισε το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ως «εργαλείο σύζευξης και εξισορρόπησης της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης και της ατομικής ικανοποίησης των εργαζομένων».<sup>704</sup> Ως επιμέρους συνιστώσες της πολιτικής σχεδιασμού των θέσεων εργασίας η έκθεση κατέγραφε διεξοδικότερα την ανάλυση των θέσεων εργασίας, την περιγραφή καθηκόντων και την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Σε σχέση με την περιγραφή καθηκόντων, επεσήμαινε ότι βασικός σκοπός της είναι η άρση των επικαλύψεων που αποτελεί χαρακτηριστικό της παθολογίας της ελληνικής Δ.Δ. Η έκθεση ανέφερε περαιτέρω, ότι η περιγραφή των καθηκόντων πρέπει να συνοδεύεται και από τον προσδιορισμό της επιθυμητής αποτελεσματικότητας και του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης, γι' αυτό το λόγο επομένως πρέπει να συσχετίζεται με συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους<sup>705</sup>.

Σήμερα μία σημαντική προοπτική στο θέμα των περιγραφών θέσεων εργασίας στην οργανική δομή του δημοσίου τομέα, δημιουργείται με την υλοποίηση αντίστοιχου έργου στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση

<sup>702</sup> ΚΕΠΕ, «Δημόσια Διοίκηση - Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992», Αθήνα 1988, στο Α. Μακροδημήτρης / Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα : Εκδ. Παπαζήση, 2000, σ. 500.

<sup>703</sup> ΚΕΠΕ, *ό.π.*, σ. 501.

<sup>704</sup> Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα 1998, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, στο Αντώνης Μακροδημήτρης, Νίκος Μιχαλόπουλος (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα : Εκδ. Παπαζήση, 2000, σ. 723.

<sup>705</sup> στο ίδιο, σ. 725.

2007-2013». Συγκεκριμένα, στον Ειδικό Στόχο 2.1 «Ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών», Κατηγορία Πράξεων 2.1.1 «Δράσεις υποστήριξης και εφαρμογής θεσμικών αλλαγών για ένα αποτελεσματικό, αποδοτικό και αξιοκρατικό σύστημα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης», περιλαμβάνεται το Έργο-Σημαία «Ανάπτυξη Συστήματος Περιγραμμάτων Θέσεων». <sup>706</sup>

Η ανάπτυξη του Συστήματος Περιγραμμάτων Θέσεων προβλέπεται να καλύψει κατά προτεραιότητα τις «οριζόντιες» θέσεις των Υπουργείων, Γενικών Γραμματειών και Ν.Π.Δ.Δ., καθώς και τις θέσεις στις Διευθύνσεις / Φορείς και Μονάδες που αναδιοργανώνονται ή δημιουργούνται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Το σύστημα αυτό, αναμένεται να συμβάλλει μεταξύ άλλων στη στοχοθεσία, την αποδοτικότητα και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. <sup>707</sup>

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα διοικητική μεταρρύθμιση της Δ΄ Προγραμματικής Περιόδου, προσφέρει μία σημαντική προοπτική για την ενίσχυση της εφαρμογής του Συστήματος ΔμΣ και Μετρήσιμα Αποτελέσματα.

Συμπερασματικά η περιγραφή θέσεων καθίσταται αναγκαία ως βασική διεργασία προσαρμογής της ελληνικής Δ.Δ. στις σύγχρονες μεθόδους μανάτζμεντ και στο πλαίσιο που ορίζεται απ' αυτές.

---

<sup>706</sup> *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Προγραμματική Περίοδος 2007-2013, Αθήνα, Οκτώβριος 2007, σσ. 153-154, στο <http://www.gspa.gr>

<sup>707</sup> στο ίδιο, σ.154.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Καινοτομία

---

#### Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Η θεωρητική προσέγγιση της καινοτομίας

Αντί εισαγωγής, προτιμήθηκε η παράθεση λεγομένων σημαντικών ανθρώπων του επιχειρηματικού κόσμου, από τις οποίες προκύπτει ότι «ακόμα και οι καλύτεροι κάνουν λάθη!»<sup>708</sup>.

*«Ποιος στην ευχή θέλει να ακούσει τους ηθοποιούς να ομιλούν;»*

Harry M. Warner (**Warner Bros**), 1927

*«Νομίζω ότι υπάρχει μία παγκόσμια αγορά για περίπου πέντε (5) υπολογιστές»*

Thomas J. Watson, **Πρόεδρος IBM**, 1943

*«Τί γνωρίζουν δεκατρείς (13) άνθρωποι στο Σηάτλ που δεν το γνωρίζουμε εμείς;»*

Ross Perot, κατά την παρουσίαση μίας πρότασης στην EDS για την απόκτηση της **Microsoft**, 1980.

Γιατί είναι σημαντική η καινοτομία; «Η επιτυχημένη καινοτομία συνδέεται άρρηκτα με την οικονομική απόδοση. Αποτελεί κινητήριο μοχλό της οικονομικής ανάπτυξης ενώ έχει ευρύτερα οφέλη για την κοινωνία. Οι νέες ιδέες και ανακαλύψεις βελτιώνουν την ποιότητα ζωής μας... η καινοτομία έχει αυξήσει την παραγωγικότητά μας σε επίπεδα πολύ υψηλότερα από εκείνα των προηγούμενων γενεών και έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο ζωής μας. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η καινοτομία και η εκπαίδευση αποτελούν πλέον τα κύρια συστατικά επιτυχία της παγκόσμιας οικονομίας της γνώσης»<sup>709</sup>.

#### 4.1 Ορισμοί, είδη και διαστάσεις καινοτομίας

Ετυμολογικά στην ελληνική γλώσσα η σύνθετη λέξη «καινοτομία», προέρχεται από τη

---

<sup>708</sup> Εκπαιδευτικό υλικό - παρουσίαση της Unistep Plus - Φυτώριο Ιδεών με θέμα «Καινοτομία». [http://www.liaison.uoc.gr/documents/unistep/parousiaseis\\_plaisia\\_unistep/01\\_kainotomia\\_maramvelakhs.pdf](http://www.liaison.uoc.gr/documents/unistep/parousiaseis_plaisia_unistep/01_kainotomia_maramvelakhs.pdf) [πρόσβαση, 10.06.2014].

<sup>709</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

λέξη «καινός» που σημαίνει καινούριος και τη λέξη «τομή» που σημαίνει χάραξη. Η μετάφραση της λέξης «καινοτομία» στην αγγλική γλώσσα είναι «innovation» και προέρχεται από το λατινικό «innovare» που σημαίνει «να κάνεις κάτι καινούριο».

Μελετώντας τη σχετική με την καινοτομία βιβλιογραφία και αρθρογραφία, διαπιστώθηκε να έχουν δοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Frascati του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), «πρόκειται για τη μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής -νέα ή βελτιωμένη- ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας»<sup>710</sup>.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo του Ο.Ο.Σ.Α. και της Ε.Ε., για την καινοτομία, «καινοτομία είναι η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή η εφαρμογή μιας διαδικασίας, ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ, ή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση του εργασιακού χώρου ή τις εξωτερικές σχέσεις»<sup>711</sup>.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην Πράσινη Βίβλο το 1990, η καινοτομία ορίζεται ως «η επιτυχής δημιουργία, αφομοίωση και εκμετάλλευση κάτι καινούριου σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο»<sup>712</sup> και «αναφέρεται στη διαδικασία μετατροπής μιας ιδέας σε υπηρεσία ή προϊόν, σε μια νέα μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, σε μια βελτιωμένη ή νέα λειτουργική μέθοδο παραγωγής, σε ένα νέο τρόπο παρουσίασης ενός προϊόντος ή μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Επίσης, μπορεί να αναφέρεται στο σχεδιασμό ενός νέου βιομηχανικού εξοπλισμού ή και στην κατασκευή του, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος (Πράσινη Βίβλος της Ε.Ε. για την καινοτομία)»<sup>713</sup>.

Σύμφωνα με το Ν. 4310/2014<sup>714</sup>, ο ορισμός της καινοτομίας είναι «η αξιοποίηση,

<sup>710</sup> OECD (2002), Frascati Manual, στο Καινοτομία, *Βικιπαίδεια – Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια*. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1> [πρόσβαση 05.05.2014].

<sup>711</sup> OECD (2005). Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition - Guidelines for collecting and interpreting innovation data, p. 46.

<sup>712</sup> Α. Παρτάλας, *Εθνικό σύστημα καινοτομίας της Ελλάδος* (2009), Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, σ. 20.

<sup>713</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας. [πρόσβαση, 10.06.2014].

<sup>714</sup> Ν. 4310/2014, άρθρο 2, παρ.30. (ΦΕΚ 258/08.12.2014).

υφιστάμενης ή/και νέας γνώσης ή /και η μετατροπή μιας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής – νέα ή βελτιωμένη – ή νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας ή η διαδικασία με την οποία νέες ιδέες δίνουν απαντήσεις στα αιτήματα της κοινωνίας και της οικονομίας και δημιουργούν νέα προϊόντα, βιομηχανικά πρωτότυπα, υπηρεσίες ή επιχειρηματικά και οργανωτικά μοντέλα που εισάγονται με επιτυχία σε υφιστάμενη αγορά ή που μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές, καθώς και τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής».

Σύμφωνα με τον αυστριακό οικονομολόγο Joseph Schumpeter, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της καινοτομίας<sup>715</sup>, καθώς ήταν ο πρώτος που τη δεκαετία του 1930 κατέγραψε «επίσημα»<sup>716</sup> τον ορισμό της καινοτομίας, όριζε ότι: «οι καινοτομίες είναι νέα και βελτιωμένα προϊόντα και διαδικασίες, νέα οργανωτικά πρότυπα, η εφαρμογή της υπάρχουσας τεχνολογίας σε νέα πεδία, η ανακάλυψη νέων πόρων και το άνοιγμα νέων αγορών».

Μετά το Schumpeter, ο οποίος όρισε τις βασικές αρχές της «θεωρίας της καινοτομίας»<sup>717</sup> ακολούθησαν και άλλοι επιστήμονες, συμβάλλοντας στη δημιουργία του θεωρητικού υποβάθρου της καινοτομίας, κάποιιοι από τους οποίους επιχειρείται να παρουσιαστούν με χρονολογική σειρά στον πίνακα που ακολουθεί με σύντομες παρατηρήσεις για τη συμβολή του έργου τους.

#### Πίνακας 4.1

Χρονολογική ανασκόπηση συμβολής επιστημόνων στο θεωρητικό υπόβαθρο της καινοτομίας

Χρονολογία	Επιστήμονας	Συμβολή στο θεωρητικό υπόβαθρο της καινοτομίας
1979	Arrow	Ανάπτυξη νεοκλασικής θεωρίας της καινοτομίας.
1982	Nelson & Winter	Συμβολή στην ανάπτυξη της νεοκλασικής θεωρίας της καινοτομίας.
1984	Dosi	Τίθενται οι βάσεις

<sup>715</sup> Α. Καραμούζη, *Διεθνοποίηση καινοτόμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων* (2012), Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, σ. 64.

<sup>716</sup> Θ. Κραβίτης, *Εθνικά συστήματα καινοτομίας* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σ. 10.

<sup>717</sup> Α. Καραμούζη, *ό.π.*, σ. 64.

		θεμελιωδών εννοιών (τεχνολογική καινοτομία).
1984	Pavitt	Ανάλυση της διαδικασίας της καινοτομίας σε διεθνές επίπεδο.
1995	Archibugi & Michie	Ανάλυση της παγκοσμιοποίησης των διαδικασιών της τεχνολογικής καινοτομίας.

*Ίδια επεξεργασία*

Οι ορισμοί γενικά που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί από τους ερευνητές που ασχολήθηκαν με την καινοτομία, διαφέρουν και είναι ανάλογοι της οπτικής γωνίας και εστίασης του κάθε επιστήμονα.

Ακολουθούν μερικοί από αυτούς.

Kanter (1985): «Η καινοτομία είναι η πηγή, η αποδοχή και η εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών. Μπορεί να παρουσιαστεί σε οποιοδήποτε τμήμα μιας επιχείρησης και μπορεί να περιλαμβάνει δημιουργική εφαρμογή αλλά και αυθεντική εφεύρεση καθώς επίσης περιλαμβάνει τη δυνατότητα για αλλαγή και υιοθέτηση»<sup>718</sup>.

Mulgan & Albury (2005): «Επιτυχής καινοτομία είναι η δημιουργία και η εφαρμογή των νέων διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και των μεθόδων παροχής που οδηγούν σε σημαντικές βελτιώσεις στην επάρκεια των αποτελεσμάτων, στην αποτελεσματικότητα ή στην ποιότητα»<sup>719</sup>.

Leadbeater (2005): «η διαδικασία της καινοτομίας είναι εκτενής, διαδραστική και κοινωνική, πολλοί άνθρωποι με διαφορετικά ταλέντα, δεξιότητες και πόρους πρέπει να ενωθούν»<sup>720</sup>.

Kock & Hauknes (2005): «Η καινοτομία είναι η εφαρμογή και απόδοση μιας κοινωνικής οντότητας μιας νέας συγκεκριμένης μορφής ή ενός ρεπερτορίου της κοινωνικής δράσης που εφαρμόζεται σκόπιμα από την οντότητα στο πλαίσιο των

<sup>718</sup> Α. Καραμούζη, ό.π., σ. 65.

<sup>719</sup> Ι. Παπαδοπούλου, *Η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση – συγκριτική μελέτη διεθνών βραβείων καινοτομίας με το ελληνικό βραβείο καινοτομίας δημόσιων υπηρεσιών* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, σ. 4.

<sup>720</sup> της ίδιας, σ. 4.



στόχων και των λειτουργιών των δραστηριοτήτων της οντότητας»<sup>721</sup>.

Για να χαρακτηριστεί ένα προϊόν ή μια διαδικασία ή μια μέθοδος μάρκετινγκ ή μια οργανωσιακή μέθοδος ως καινοτομία, απαιτείται (α) να είναι νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/η για έναν οργανισμό ή επιχείρηση<sup>722</sup> και (β) να έχει υλοποιηθεί (για τα προϊόντα σημαίνει να έχει εισαχθεί στην αγορά και για της διαδικασίες, μεθόδους - οργανωσιακές ή μάρκετινγκ- να χρησιμοποιούνται στις εργασίες του οργανισμού ή της επιχείρησης)<sup>723</sup>.

#### 4.2 Τα κυριότερα είδη (διαστάσεις) της καινοτομίας σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo<sup>724</sup>

Είναι δόκιμο να αναφερόμαστε σε διαστάσεις καινοτομίας, καθώς, παρόλο που τα είδη καινοτομίας έχουν αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά, δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους<sup>725</sup>. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την καινοτομία αφορούν είτε διαδικασίες, είτε προϊόντα και το ολιστικό μοντέλο της παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.

Σχήμα 4.1

Ολιστικό μοντέλο καινοτομίας



Πηγή: Περιοδικό Τεχνικά Χρονικά<sup>726</sup>

<sup>721</sup> της ίδιας, σ. 4.

<sup>722</sup> OECD (2005). Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition - Guidelines for collecting and interpreting innovation data, σ. 46.

<sup>723</sup> OECD (2005), ό.π. σ. 47.

<sup>724</sup> OECD (2005). ό.π.

<sup>725</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 244.

<sup>726</sup> Παντουβάκης Π. Μ., Επικ. Καθηγητής Ε.Μ.Π., (Μάιος – Ιούνιος 2007), «Καινοτομία, Ανασκόπηση καινοτομιών στις δομικές μηχανές και παρουσίαση του κέντρου καινοτομίας κατασκευών του Ε.Μ.Π.». *Τεχνικά Χρονικά*, σ. 8.

## Τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών

Η τεχνολογική καινοτομία βασίζεται στο συνδυασμό νέων ή υπαρχουσών τεχνολογιών και τεχνολογικών εξελίξεων· οι τεχνολογικές καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών δεν αφορούν σε αισθητικές βελτιώσεις<sup>727</sup>.

### Καινοτομία προϊόντος (product innovation)

Πρόκειται για την εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού) ή μιας νέας ή βελτιωμένης υπηρεσίας ως προς τα γνωρίσματά του/της ή τον προορισμό χρήσης του/της, που συνεπάγεται βελτιώσεις στις τεχνικές προδιαγραφές, στα υλικά, στο λογισμικό, στη «φιλικότητά» του/της για το χρήστη (user friendly) ή άλλα λειτουργικά του/της χαρακτηριστικά<sup>728</sup>. Η παραγωγή και ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με την αντικατάστασή τους, τη διαφοροποίησή τους, τη βελτίωση της ποιότητάς τους και με τη ανάπτυξη νέων αγορών<sup>729</sup>.

Προϊόν καινοτομίας αποτελούν το παγκόσμιο σύστημα εντοπισμού θέασης (GPS), το σύστημα πέδησης ABS, το φορητό MP3 player.<sup>730</sup>

Σύμφωνα με τον Drucker<sup>731</sup>, μεταξύ των δύο παραγόντων που θεωρούνται κρίσιμοι για τη μακροπρόθεσμη και μακροχρόνια ευημερία ενός οργανισμού είναι η καινοτομία προϊόντος και υπηρεσίας (ο άλλος παράγοντας αφορά στο μάρκετινγκ).

### Καινοτομία διαδικασίας (process innovation)

Πρόκειται για την εφαρμογή μιας βελτιωμένης ή νέας μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης, που εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στην τεχνολογία, στο λογισμικό, στις τεχνικές ή στον εξοπλισμό<sup>732</sup>. Τα αποτελέσματα της καινοτόμου διαδικασία είναι η ευελιξία της παραγωγής, η μείωση του κόστους, η προσαρμογή σε κανονισμούς και

<sup>727</sup> OECD (2012), Innovation for development, <http://www.oecd.org/innovation/inno/50586251.pdf>, [πρόσβαση 23/01/2014].

<sup>728</sup> OECD (2005). Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition, ό.π., σ. 48.

<sup>729</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, Το σύγχρονο management και ο ρόλος της καινοτομίας (2014), Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, σ. 9.

<sup>730</sup> Inno Support Transfer, Εκπαιδευτικό υλικό στην Υποστήριξη της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις – Καινοτομία. Είδη καινοτομίας. Μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας (2007), σ. 8

<sup>731</sup> P. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities and Practices, Harper & Row, New York, στο Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 245.

<sup>732</sup> OECD (2005), ό.π., σ. 49.

πρότυπα, καθώς και η περιβαλλοντική προστασία<sup>733</sup>, η εισαγωγή νέων στοιχείων (π.χ. ροή εργασίας και πληροφοριών, καθορισμός εργασιακών καθηκόντων) στην παραγωγική διαδικασία ενός οργανισμού<sup>734</sup>.

Καινοτομία διαδικασίας παράδοσης, αποτελεί το σύστημα αποθήκευσης, διανομής και εντοπισμού αγαθών με τη χρήση tags (ετικετών) που φέρουν γραμμικό κώδικα ή ενεργή αναγνωριστική ετικέτα ραδιοσυχνότητας (RFID) που χρησιμοποιείται στις βιβλιοθήκες, στα super markets κ.λπ.<sup>735</sup>

Οι εταιρίες συνήθως υιοθετούν καινοτομίες προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τις καινοτομίες διαδικασιών<sup>736</sup>, καθώς οι διαδικασίες αφορούν στην επίτευξη αποτελεσμάτων χωρίς να αποτελούν οι ίδιες τα αποτελέσματα, ενώ παράλληλα δεν είναι εύκολη η εφαρμογή τους επειδή εξαρτάται από αλλαγές των συστημάτων διοίκησης και της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού<sup>737</sup> και δεν κρίνονται ως ωφέλιμες<sup>738</sup>.

### **Μη τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών**

Πρόκειται για την διοικητική ή οργανωτική μη τεχνολογική καινοτομία η οποία σχετίζεται με τη δομή ενός οργανισμού και την εφαρμογή νέων μεθόδων ή αλλαγών τους, καθώς και σε θέματα εμπορίας (marketing) που στοχεύουν στην αύξηση της ελκυστικότητας των υπηρεσιών ή των αγαθών<sup>739</sup>.

### **Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation)**

Πρόκειται για την εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό της συσκευασίας ενός προϊόντος ή στο ίδιο το προϊόν, στην

<sup>733</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, Το σύγχρονο management και ο ρόλος της καινοτομίας (2014), Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, σ. 10.

<sup>734</sup> Damanpour, F. (1996), «Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models». *Management Science*, Vol. 42, No 5, pp. 639-716.

<sup>735</sup> Inno Support Transfer, ό.π., σ. 8

<sup>736</sup> Myers, S. and Marquis, D.G. (1969). *Successful Industrial Innovation*. Washington, DC: National Science Foundation, στο Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 244.

<sup>737</sup> Π. Ρεκλείτης, κ.ά., ό.π., σ. 244.

<sup>738</sup> Ettlire, J.E. and Reza, E.M. (1992). «Organizational integration and process innovation», *Academy of Journal*, 35, pp. 765-827, στο Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 244.

<sup>739</sup> Henk W. Volberda, Frans A.J. Van Den Bosch and Cornelis V. Heij (2013), «Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation», *European Management Review*, Vol. 10, 1-15 (2013), DOI: 10.1111/emre.12007

τοποθέτησή του ή στην προώθησή του ή στην τιμολόγησή του<sup>740</sup>, που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν.

Ένα παράδειγμα καινοτομίας μάρκετινγκ είναι η παρουσίαση, τοποθέτηση και προώθηση προϊόντων σε τηλεοπτικά προγράμματα ή ταινίες<sup>741</sup>.

### **Οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation)**

Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Oslo, η οργανωτική ή οργανωσιακή καινοτομία είναι: «η εφαρμογή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση εργασίας ή τις εξωτερικές σχέσεις. Οι οργανωτικές καινοτομίες μπορούν να αυξήσουν την απόδοση με τη μείωση των διοικητικών εξόδων ή δαπάνες συναλλαγής, βελτιώνοντας την ικανοποίηση εργασιακών χώρων (και έτσι την παραγωγικότητα της εργασίας). Βοηθούν επίσης την πρόσβαση σε μη εμπορικά πλεονεκτήματα (όπως η μη κωδικοποιημένη εξωτερική γνώση, η συνεργασία, η δικτύωση) ή τη μείωση των δαπανών των προμηθειών»<sup>742</sup>.

Πρόκειται για την εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές του οργανισμού ή της εταιρίας, στον εργασιακό χώρο τους ή στις εξωτερικές τους σχέσεις<sup>743</sup>. Η οργανωσιακή καινοτομία στοχεύει, είτε στη μείωση του δαπανών προμήθειας ή στην απόκτηση πρόσβασης σε μη εμπορεύσιμα στοιχεία του ενεργητικού (εξωτερική γνώση μη κωδικοποιημένη), είτε τη βελτίωση της ικανοποίησης εντός του εργασιακού χώρου για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, είτε με τη μείωση των διοικητικών της δαπανών για την αύξηση της απόδοσής της<sup>744</sup>. Για να χαρακτηριστεί μια οργανωσιακή αλλαγή σε σχέση με άλλες ως καινοτομία, θα πρέπει να μην έχει χρησιμοποιηθεί κατά το παρελθόν από τον οργανισμό ή την επιχείρηση<sup>745</sup>.

Παραδείγματα οργανωσιακής καινοτομίας είναι οι δράσεις και οι μέθοδοι ανάπτυξης

<sup>740</sup> OECD (2005). Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition - Guidelines for collecting and interpreting innovation data, σ. 49.

<sup>741</sup> Inno Support Transfer, ό.π., σ. 8

<sup>742</sup> OECD (2005). Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition, στο Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας (ΣΕΒ), (Ιούνιος 2012). Μελέτη στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας και οργανωτικής καινοτομίας, Προτάσεις στρατηγικής για την ανάπτυξη πρακτικών ευέλικτης οργάνωσης, Οδηγός εφαρμογής πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας & οργανωτικής καινοτομίας, Ανάδοχοι: Τέκμωρ Α.Ε. και Planning σύμβουλοι οργανώσεων επιχειρήσεων Α.Ε., σ. 9.

<sup>743</sup> OECD (2005). Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition - Guidelines for collecting and interpreting innovation data, p. 51.

<sup>744</sup> στο ίδιο, σ. 51.

<sup>745</sup> στο ίδιο, σ. 52.

και ενίσχυσης της αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσω εκπαιδευτικών επιμορφωτικών προγραμμάτων ή η εισαγωγή συστημάτων ποιότητας, ευέλικτης παραγωγής (lean production) ή ο επανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (business reengineering).

Οι οργανωτικές καινοτομίες, μπορούν να θεωρηθούν ως τεχνολογικές, όταν βασίζονται στις νέες τεχνολογίες και επιφέρουν μετρήσιμα αποτελέσματα απόδοσης<sup>746</sup>.

### **Καινοτομίες διοικητικές και τεχνικές – τεχνολογικές (administrational & technical – technological innovations)**

Οι διοικητικές καινοτομίες επηρεάζουν το κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού, δηλαδή τους κανόνες, τις διαδικασίες, τις δομές που αφορούν στους τομείς δραστηριοποίησης της διοίκησης και «αποτελείται από τα οργανωτικά μέλη της και τις μεταξύ τους σχέσεις»<sup>747</sup>. Οι διοικητικές καινοτομίες κατά κύριο λόγο υιοθετούνται από μεγάλους οργανισμούς, όπως είναι κάποιοι δημόσιοι οργανισμοί, καθώς εκεί τίθενται προβλήματα ελέγχου και συντονισμού, λόγω της πολύπλοκης δομής τους, όπου με τη βοήθεια της διοικητικής καινοτομίας επιλύονται<sup>748</sup>. Η κατεύθυνση της διαδικασίας υιοθέτησής τους γίνεται από πάνω προς τα κάτω (top – down)<sup>749</sup>.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες αφορούν τη βελτίωση, επέκταση των διαδικασιών που «περνούν» τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μέσω των διεργασιών μετατροπής των πληροφοριών ή των πρώτων υλών σε προϊόντα ή υπηρεσίες και του εξοπλισμού, αποτελώντας τους τεχνολογικούς – λειτουργικούς τομείς ενός οργανισμού<sup>750</sup>. Η κατεύθυνση της διαδικασίας υιοθέτησής τους γίνεται από κάτω προς τα πάνω (bottom - up)<sup>751</sup>.

Υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση τεχνικών καινοτομίας από ένα οργανισμό, ώστε να αποδώσει τα προσδοκώμενα, είναι

---

<sup>746</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, Το σύγχρονο management και ο ρόλος της καινοτομίας (2014), Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, σ. 12.

<sup>747</sup> Trist, E.L. and Bamforth, K.W. (1951). «Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting», Human Relations, 4, pp. 3-38, στο Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π. σ. 245.

<sup>748</sup> Π. Ρεκλείτης, κ.ά., ό.π., σ. 247.

<sup>749</sup> Daft, R.L. (1982). «Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change». In Bacharash, S.B. (Ed), Research in the Sociology of Organization: 129-166, Greenwich, CT: JIT Press, στο Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 246.

<sup>750</sup> Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 246.

<sup>751</sup> Daft, R.L. (1982), ό.π., στο Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 246.

να διαθέτει ο οργανισμός τις ανάλογες τεχνικές και διοικητικές ικανότητες, καθώς η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του κοινωνικού συστήματός του είναι εκείνοι οι παράγοντες που αν μεταβληθούν ανάλογα θα διασφαλίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Όμως, για την εισαγωγή τεχνικών καινοτομίας και όχι για την υιοθέτησή τους, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη διοίκησης με «ανοιχτές» ιδέες<sup>752</sup>. Επισημαίνεται ότι η διοικητική καινοτομία δεν εισάγει, αλλά επηρεάζει την εισαγωγή ή τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών και η ύπαρξη «ισορροπίας μεταξύ του ρυθμού υιοθέτησης των δύο τύπων καινοτομίας (διοικητικής και τεχνολογικής) είναι αναγκαία για να διασφαλίσει την ισορροπία μεταξύ της δομής και του τεχνολογικού συστήματος μια επιχείρησης, πράγμα που οδηγεί στην αποτελεσματική λειτουργία της»<sup>753</sup>.

### 4.3 Τα μοντέλα καινοτομίας

#### Γραμμικό μοντέλο (linear model)

Το γραμμικό μοντέλο επικράτησε από το 1945 μέχρι τη δεκαετία του '80, λόγω της απλότητάς του και των ομαλών οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων<sup>754</sup>. Πρόκειται για ένα μοντέλο καινοτομίας σε γραμμική αλληλουχία συγκεκριμένων και διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων<sup>755</sup>, όπου ξεκινά με τη βασική έρευνα, και συνεχίζει εντός της εφαρμοσμένης έρευνας, της εφεύρεσης, του ελέγχου της εμπορικής αγοράς και καταλήγει στη διάχυση<sup>756</sup>.

Με δεδομένο ότι η καινοτομία αφορά σε ένα γραμμικό μοντέλο που εστιάζεται στην αιτία της εκδήλωσής της που μπορεί να οφείλεται στις εξελίξεις της αγοράς, της κοινωνίας, της τεχνολογίας, και λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιστημονική ανακάλυψη στηρίζεται στην έρευνα και την ανάπτυξη (E&A), οδήγησε σε μοντέλα (α) τεχνολογικής ώθησης (Technology Push) και (β) μοντέλα ζήτησης (Market Pull).

<sup>752</sup> Nord, W.R. and Tucker, S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovation* Lexington, MA: Lexington Books, στο Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 247.

<sup>753</sup> Trist, E.L. (1981). «The evolution of socio-technical systems as a conceptual framework and as an action research program». In Van de Ven, A.H. and Joyce, W.F. (Eds), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, New York: Wiley, στο Π. Ρεκλείτης, κ.ά., ό.π., σ. 246.

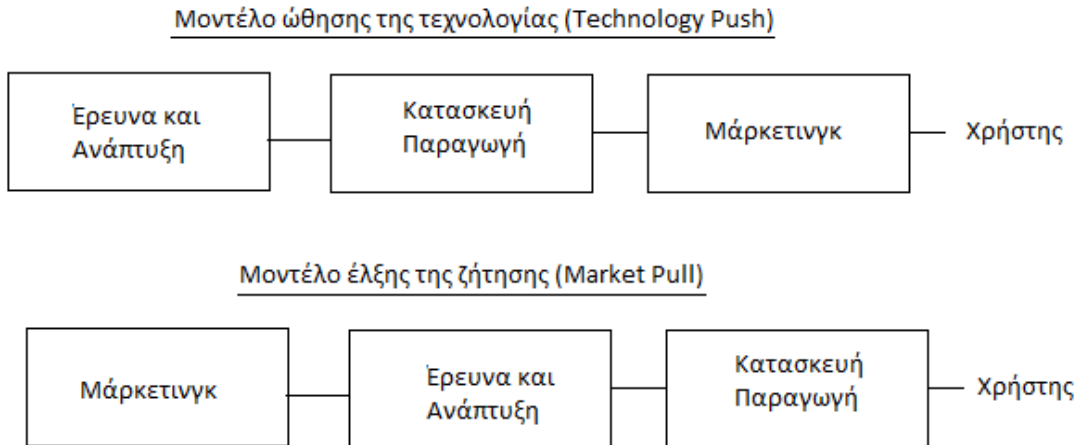
<sup>754</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση 10.06.2014].

<sup>755</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, *Το σύγχρονο management και ο ρόλος της καινοτομίας* (2014), Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, σ. 16.

<sup>756</sup> Θ. Κραψίτης, *Εθνικά συστήματα καινοτομίας* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σ. 18.

Σχήμα 4.2

Γραμμικά μοντέλα καινοτομίας<sup>757</sup>



*Ίδια επεξεργασία*

**Γραμμικό μοντέλο τεχνολογικής ώθησης (Technology Push)**

Δημιουργεί νέες αγορές χωρίς να υπάρχει προ-υφιστάμενη ζήτηση. Βασίζεται στην εφαρμογή νέων τεχνολογικών<sup>758</sup> από την οποία αρχίζει ή αρχίζει από μια επιστημονική ανακάλυψη, δίνοντας έμφαση στην έρευνα και την ανάπτυξη. Υπάρχει ανταποδοτική συμπεριφορά της αγοράς στον οργανισμό που δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες<sup>759</sup>. Το γραμμικό μοντέλο τεχνολογικής ώθησης, δεν επηρεάζεται και αγνοεί τους οικονομικούς παράγοντες, τη σημασία και την επιρροή θεσμικών παραγόντων και προσδιοριστικοί του παράγοντες είναι το τεχνολογικό γνωστικό υπόβαθρο και η αυτόνομη πρόοδος της επιστήμης<sup>760</sup>. Ήταν δημοφιλές κατά τη δεκαετία του '50 και '60<sup>761</sup>.

<sup>757</sup> Α. Παρτάλας, *Εθνικό σύστημα καινοτομίας της Ελλάδος* (2009), Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, σ. 4.

<sup>758</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

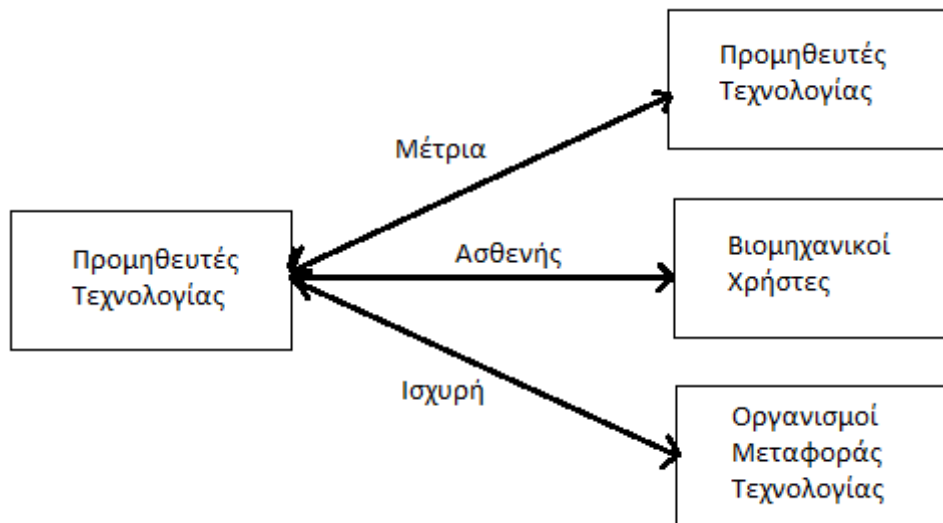
<sup>759</sup> Α. Παρτάλας, *ό.π.*, σ. 4.

<sup>760</sup> Θ. Κραψίτης, *ό.π.*, σ. 19.

<sup>761</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, *ό.π.*, σ. 16.

Σχήμα 4.3

Γραμμικό μοντέλο ώθησης από την τεχνολογία (Technology Push)<sup>762</sup>



*Ίδια επεξεργασία*

#### **Γραμμικό μοντέλο έλξης/ζήτησης από την αγορά (market pull)**

Το γραμμικό μοντέλο ζήτησης βασίζεται στην αναζήτηση και κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών-προσδοκιών της κοινωνίας<sup>763</sup> και επηρεάζεται από τις μεταβλητές της ζήτησης, του κόστους, του περιθωρίου κέρδους, έχοντας τις ρίζες του στις «δυνάμεις» της αγοράς<sup>764</sup>. Πρόκειται για ένα δημοφιλές μοντέλο της δεκαετίας του '70<sup>765</sup>.

Στο παράρτημα της Πράσινης Βίβλου του Ο.Ο.Σ.Α. (1991), γίνεται αναφορά στο παράδοξο της παραγωγικότητας (productivity paradox), καθώς η γραμμική έννοια της καινοτομίας αναμενόταν να έχει συμβάλει στην παραγωγικότητα, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και των υψηλών επενδύσεων στην έρευνα και την ανάπτυξη κατά τις δεκαετίες του '70 και '80, υπόθεση που δεν επιβεβαιώθηκε, καθώς παρατηρήθηκε μείωση της παραγωγικότητας στην πλειοψηφία των χωρών του

<sup>762</sup> Α. Παρτάλας, ό.π., σ. 4.

<sup>763</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, Το σύγχρονο management και ο ρόλος της καινοτομίας (2014), Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, σ. 16.

<sup>764</sup> David Mowery & Nathan Rosenberg (1979): The Influence of Market Demand Upon Innovation: A Critical Review of SOME Empirical Studies, σ. 102 – 153, στο Θ. Κρανίτης, *Εθνικά συστήματα καινοτομίας* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σ. 19.

<sup>765</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

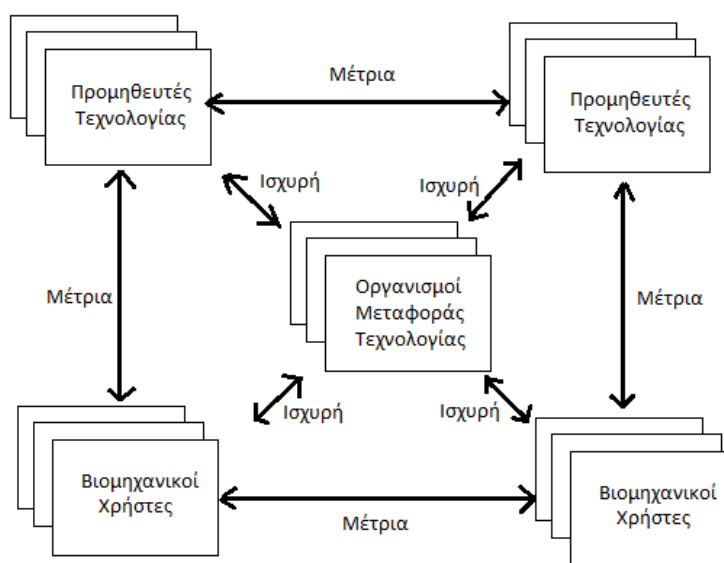


Ο.Ο.Σ.Α.<sup>766</sup>

Σήμερα ο γνώμονας των δράσεων των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι οι ανάγκες των πελατών (πολιτών ή καταναλωτών), βάσει των οποίων κατευθύνονται και αναζητούν τα αποτελέσματα της καινοτομίας του μάρκετινγκ και της τεχνολογικής καινοτομίας, ώστε να τους «συναρπάσουν»<sup>767</sup>.

Σχήμα 4.4

Γραμμικό μοντέλο έλξης από την αγορά (Market Pull)<sup>768</sup>



Ίδια επεξεργασία

### Συζευκτικό μοντέλο καινοτομίας

Το συζευκτικό μοντέλο καινοτομίας, στηρίζεται στη συνεργασία της τεχνολογικής καινοτομίας και αυτής του μάρκετινγκ, που προκύπτουν από τη συνεργασία των αντίστοιχων τμημάτων ενός οργανισμού, δηλαδή της έρευνας και της ανάπτυξης και του μάρκετινγκ. Στο συζευκτικό μοντέλο η έναρξη της καινοτομίας μπορεί να είναι τυχαία ή να προκύπτει από την αναζήτηση ικανοποίησης παλαιότερων μη ικανοποιημένων αναγκών της αγοράς<sup>769</sup>. Το μοντέλο αυτό ήταν δημοφιλές τη δεκαετία του '80.

<sup>766</sup> Θ. Κραβίτης, ό.π., σ. 19.

<sup>767</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

<sup>768</sup> Α. Παρτάλας, ό.π., σ. 5.

<sup>769</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), ό.π., [πρόσβαση, 10.06.2014].

Σχήμα 4.5  
Συζευκτικό μοντέλο καινοτομίας<sup>770</sup>

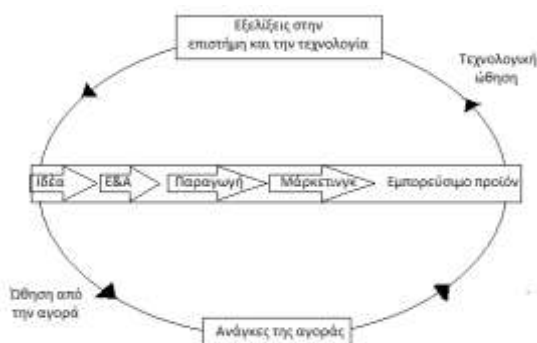


Ίδια επεξεργασία

### Αλληλεπιδραστικό μοντέλο καινοτομίας

Πρόκειται για ένα μοντέλο καινοτομίας που χαρακτηρίζεται από ένα σύνθετο σύστημα αλληλεπιδράσεων και παλινδρομικών μεταβάσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων και λειτουργιών που δεν ακολουθεί μια γραμμική διαδικασία (οριοθετημένες φάσεις, αυτόματη αλληλουχία ενεργειών)<sup>771</sup>. Το αλληλεπιδραστικό μοντέλο δίνει έμφαση στις αλληλεπιδράσεις που υπάρχει μεταξύ όλων των σταδίων που υλοποιείται η καινοτομία, από τη σύλληψη της ιδέας, της δημιουργικότητας (creativity), το μάρκετινγκ, την έρευνα και την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και εμπορευματοποίηση και αναπτύσσεται από τη σχέση που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί με την κοινωνία, όπου επιδιώκεται ο εντοπισμός και η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών της αγοράς<sup>772</sup>. Το εν λόγω μοντέλο ήταν δημοφιλές τη δεκαετία μεταξύ του '80 και του '90.

Σχήμα 4.6  
Αλληλεπιδραστικό μοντέλο καινοτομίας



Πηγή: Trot (2009)<sup>773</sup>

<sup>770</sup> Α. Παρτάλας, ό.π., σ. 6.

<sup>771</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, ό.π., σ. 17.

<sup>772</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

<sup>773</sup> Α. Λιβιεράτος, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (2013), Οδηγός

Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας χρονολογικής ανάπτυξης των μοντέλων καινοτομίας που παρουσιάστηκαν ανωτέρω από τη δεκαετία του '50 έως τη δεκαετία του '90.

Πίνακας 4.2

Πίνακας χρονολογικής ανάπτυξης μοντέλων καινοτομίας<sup>774</sup>

Χρονολογία	Μοντέλο	Χαρακτηριστικά
1950 – 1960	Ωθησης τεχνολογίας	Γραμμική σειριακή διαδικασία. Έμφαση σε E&A. Η αγορά δέκτης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας
1970	Έλξη της ζήτησης	Γραμμική σειριακή διαδικασία. Έμφαση στο μάρκετινγκ. Η αγορά υποδεικνύει τους στόχους της τεχνολογίας που αποκρίνεται.
1980	Συζευκτικό μοντέλο	Έμφαση στην ολοκλήρωση E&A και μάρκετινγκ.
1980 - 1990	Αλληλεπιδραστικό μοντέλο	Συνδυασμός ώθησης τεχνολογίας και έλξης της ζήτησης.

*Ίδια επεξεργασία*

#### **Μοντέλο Σταδιακής και ριζικής καινοτομίας (incremental & radical innovation)**

Ανάλογα με την έκταση και το χαρακτηριστικά του μεγέθους της αλλαγής που επιφέρει/προκαλεί η υιοθέτηση καινοτομιών<sup>775</sup> από ένα οργανισμό, ταξινομούνται σύμφωνα με το Schumpeter<sup>776</sup>: (α) σε Ριζικές ή ριζοσπαστικές (radical), οποίες οδηγούν σε μεγάλες αλλαγές και (β) σε σταδιακές ή βελτιωτικές (incremental), οι οποίες επηρεάζουν συνεχώς τη διαδικασία της αλλαγής ενός οργανισμού.

Ακολουθούν οι σχετικοί ορισμοί.

Ριζικές ή ριζοσπαστικές καινοτομίες: «είναι εκείνες που δημιουργούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες του οργανισμού και εκφράζουν μία σημαντική παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές. Προσδίδουν ώθηση σε νέες αναπτυξιακές δραστηριότητες, στρατηγικές και δομές, καθώς και οργανωτική κουλτούρα, η οποία

Καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, σ. 40.

<sup>774</sup> Α. Παρτάλας, ό.π., σ. 7.

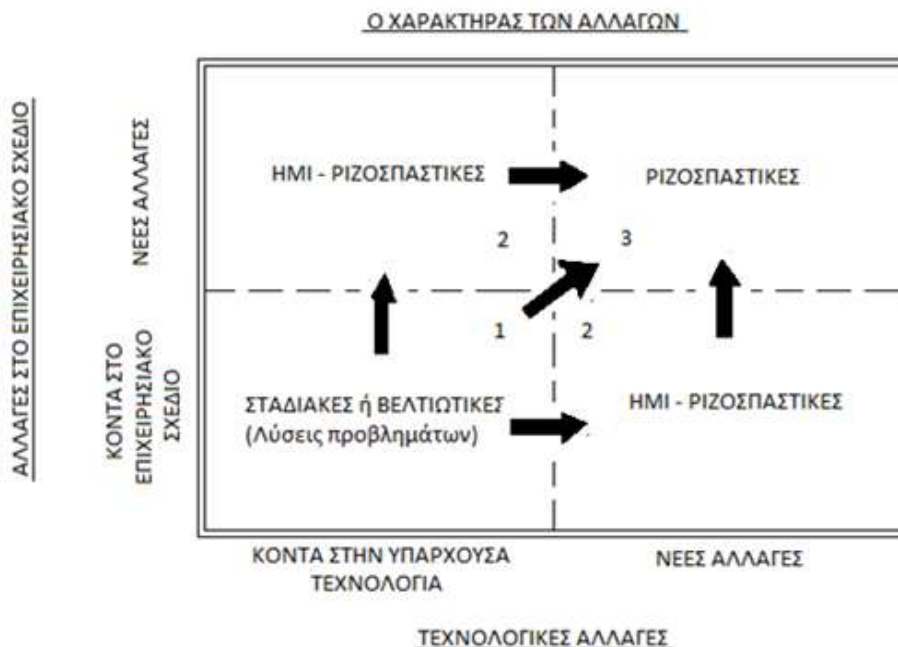
<sup>775</sup> Damanpour, F. (1996), «Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models». *Management Science*, Vol. 42, No 5, pp. 639-716, στο Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 248.

<sup>776</sup> Schumpeter. J. (1934): *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, στο Θ. Κραγίτης, ό.π., σ. 16.

είναι πιθανό να αλλάξει κατά τη διαδικασία αυτή με αργότερους ρυθμούς»<sup>777</sup>. Σύμφωνα με μελέτες, παρόλο που οι ριζικές καινοτομίες, αποτελούν πρόκληση για τον οργανισμό, τόσο σε επίπεδο δομής όσο και για τα στελέχη του, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής σε μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς, καθώς διαθέτουν του απαιτούμενους πόρους (τεχνικούς, οικονομικούς, ανθρώπινους), ώστε να προσαρμοστούν στις πρωτότυπες αυτές καινοτομίες. Ριζικές καινοτομίες είναι και τα αγαθά, που επιφέρουν σημαντικές αλλαγές για την κοινωνία, όπως κάποτε αποτέλεσαν το τηλέφωνο, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το φορητό cd - player. Πρόσφατες ριζικές καινοτομίες οι οποίες αξιοποίησαν την τελευταία τεχνολογική γνώση και την εκμεταλλεύτηκαν διαφορετικά είναι: το κινητό τηλέφωνο, το tablet, τα MP3.

Σταδιακές ή βελτιωτικές καινοτομίες (αλλιώς οριακές ή αυξητικές): «είναι εκείνες που οδηγούν σε μικρότερη παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές. Εισάγονται για να βελτιώσουν παλιά προϊόντα ή διεργασίες, χωρίς να επεμβαίνουν όμως στην υπάρχουσα δομή και στρατηγική του οργανισμού»<sup>778</sup>.

Σχήμα 4.7  
Μήτρα καινοτομίας<sup>779</sup>



*Ίδια επεξεργασία*

<sup>777</sup> Π. Ρεκλείτης κ.ά., ό.π., σ. 248.

<sup>778</sup> των ιδίων, ό.π., σ. 248.

<sup>779</sup> Α. Καραμούζη, *Διεθνοποίηση καινοτόμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων* (2012), Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, σ. 18.

### **Ανοικτού και κλειστού τύπου καινοτομίες (Open & close innovation)**

Αναλόγως της ακολουθούμενης από τον οργανισμό στρατηγικής, οι καινοτομίες διακρίνονται σε ανοικτού και κλειστού τύπου<sup>780</sup>.

Καινοτομίες ανοικτού τύπου είναι αυτές που βάσει στρατηγικής αποκτούν και αξιοποιούν τεχνολογίες που έχουν ήδη αναπτυχθεί, επιδιώκοντας την ενίσχυση της αποδοτικότητάς τους και στο χτίσιμο σχέσεων με εταίρους<sup>781</sup>. Σημειώνεται ότι η «ανοικτού τύπου καινοτομία δεν δημιουργήσε ποτέ μια επαναστατική καινοτομία»<sup>782</sup>. Παράδειγμα ανοικτού τύπου καινοτομίας αποτελούν οι προσωπικοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές της IBM που διατέθηκαν στην αγορά, όπου χρησιμοποιήθηκε λειτουργικό σύστημα και επεξεργαστής Intel της Microsoft και λογισμικό τρίτων. Με αυτή τη στρατηγική η IBM απέκτησε κυρίαρχη θέση στην αγορά, αλλά ως καινοτομία ανοικτού τύπου δεν παρέμεινε τελικά στη θέση του «ηγέτη» της αγοράς, καθώς η «ηγεσία», πέρασε στα χέρια των εταίρων της. Σήμερα οι προσωπικοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές αποκαλούνται «Windel», λόγω του λειτουργικού συστήματος των Windows της Microsoft.

Καινοτομίες κλειστού τύπου είναι αυτές που η ακολουθούμενη στρατηγική ενός οργανισμού που στοχεύει στην προσέλκυση και ένταξη στο ανθρώπινο δυναμικό του, των ευφυέστερων επαγγελματιών (ταλέντων) ενός κλάδου, προκειμένου να αναπτύξει νέα, δικά του προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι οργανισμοί που ακολουθούν στρατηγική κλειστού τύπου, δαπανούν και επενδύουν στην E&A και τελικά αποκτούν ηγετική θέση στην αγορά. Παράδειγμα κλειστού τύπου καινοτομίας, αποτέλεσε η δημιουργία του συστήματος Star της Xerox, όπου ο ηλεκτρονικός υπολογιστής της είχε τη δυνατότητα αποστολής, λήψης και εκτύπωσης, χωρίς όμως να μπορείς να αποκτήσεις μόνο έναν, αλλά ένα σύστημα τριών χρηστών με κοινό εκτυπωτή λέιζερ μέσω δικτύου, κόστους 17.000 δολαρίων.

### **Τοπική και διεθνής καινοτομία (local and global innovation)**

Δεδομένης της σχέσης της καινοτομίας και της πληροφορίας, η οποία μπορεί να προέρχεται από πελάτες, από το εσωτερικό της εταιρίας ή από ανταγωνιστές – εξωτερικές πηγές, όπου τη μεταφορά της και διάδοσή της σε πρακτικό επίπεδο δεν είναι

<sup>780</sup> Inno Support Transfer, ό.π., σ. 12-13.

<sup>781</sup> Mark Stefik and Barbara Stefik (2004). Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation, p. 235, στο Inno Support Transfer, ό.π., σ. 12 .

<sup>782</sup> Των ιδίων, στο Inno Support Transfer, ό.π., σ.10.

τόσο εύκολη όσο σε θεωρητικό, λόγω κοινωνικών, πολιτικών και πολιτισμικών διαφορών μεταξύ σε ένα διεθνές περιβάλλον, προκύπτουν δύο ακόμα διαστάσεις για την καινοτομία, η τοπική και η διεθνής.

Σε αυτές τις δύο διαστάσεις (είδη) καινοτομίας, η επιτυχία μιας τεχνολογικής καινοτομίας, εξαρτάται από το περιβάλλον – σύστημα που ανήκει ο οργανισμός (κοινωνικό – οικονομικοί παράγοντες) και από την ικανότητα επικοινωνίας και μεταφοράς αυτών των πληροφοριών εντός του οργανισμού<sup>783</sup>. Όμως, παρόλο που η καινοτομία δεν θα πρέπει να έχει σύνορα, οι συνθήκες και ο ρυθμός ανάπτυξης των χωρών αποτελούν τα εμπόδια διεθνοποίησής τους. Στις υπό ανάπτυξη χώρες όπου υπάρχει τεχνολογική υστέρηση, λόγω π.χ. του δημοσιονομικού τους ελλείμματος και του εξωτερικού τους χρέους, της μειωμένης αγοραστικής δύναμης, του αδύναμου εκπαιδευτικού συστήματος, δεν αναπτύσσονται καινοτομίες. Αυτό το τεχνολογικό χάσμα μεταξύ των αναπτυσσόμενων και των αναπτυγμένων χωρών σε συνδυασμό με τη «μη διαθεσιμότητα ικανού ανθρώπινου δυναμικού, που θα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για μια επιθετική καινοτομική πολιτική»<sup>784</sup>, είναι ο λόγος που δεν αναπτύσσονται καινοτομίες.

Δεδομένου ότι η καινοτομία στηρίζεται στη μετατροπή και αποκωδικοποίηση πληροφοριών, σε ένα διεθνές επίπεδο η ποικιλία τους αυξάνεται και παρόλο που οι πληροφορίες έχουν διεθνή χαρακτήρα, οι άνθρωποι όχι, για το λόγο αυτό οι οργανισμοί πλέον της μελέτης των προϊόντων, των υπηρεσιών κ.λπ., αν επιθυμούν να πετύχουν θα πρέπει να εστιαστούν στην αποκωδικοποίηση και μετατροπή των πληροφοριών με τρόπο που να καλύπτει – ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, πελατών, πολιτών<sup>785</sup>.

#### **4.4 Ιστορική αναδρομή της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την έρευνα<sup>786</sup>, μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας και Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας (Ε.Σ.Κ.)**

Σύμφωνα με ενημερωτικό υλικό της ευρωπαϊκής επιτροπής για την έρευνα και την καινοτομία, «η έρευνα και η καινοτομία συμβάλλουν στην ευημερία της Ευρώπης και

<sup>783</sup> Π. Ρεκλείτης, *Καινοτομίες και Ανταγωνιστικότητα – Η περίπτωση της ελληνικής βιομηχανίας* (1998), Διδακτορική διατριβή, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, σ. 116.

<sup>784</sup> Π. Ρεκλείτης, Ε. Στεφοπούλου, Ι. Χάλας, *Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση* (2010). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σ. 250.

<sup>785</sup> Των ιδίων, σσ. 250-251.

<sup>786</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας Ενημέρωσης πολιτών (2014). *Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Έρευνα και Καινοτομία*. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Ένωση, σσ. 3 – 5.

την ευζωία των πολιτών και της κοινωνίας», καθώς μέσω αυτών βελτιώνονται: η υγειονομική περίθαλψη, οι μεταφορές και οι ψηφιακές υπηρεσίες<sup>787</sup>, «χαράζοντας νέους ορίζοντες και βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής»<sup>788</sup>. Η ικανότητα της Ε.Ε. να καινοτομεί συνδέεται με το μέλλον της, καθώς με την αξιοποίηση λαμπρών ιδεών για την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής οικονομίας και θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική της Ευρώπης περικλείεται στην πρωτοβουλία της «Ένωσης Καινοτομίας» που αποτελεί μέρος της στρατηγικής της Ε.Ε. για την ανάπτυξη, «Ευρώπη 2020», προβλέποντας την επένδυση 3% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος στην έρευνα και στην καινοτομία στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα έως το τέλος του 2020.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη η σύντομη αναφορά στις δράσεις της Ε.Ε. αρχικά για την έρευνα και εν συνεχεία και της καινοτομίας. Ακολουθεί σχετικός χρονολογικός πίνακας, βασισμένος στο ενημερωτικό υλικό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

#### Πίνακας 4.3

Χρονολογική παρουσίαση σημαντικών δράσεων Ε.Ε. για την έρευνα και την καινοτομία

Έτος	Δράσεις
<b>Έρευνα</b>	
1951	Συνθήκη ίδρυσης Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα, που περιελάμβανε διατάξεις για την έρευνα.
1957	Συνθήκη ίδρυσης Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας. Αποτέλεσε το έναυσμα για την υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων στους τομείς της ενέργειας, του περιβάλλοντος και της βιοτεχνολογίας (τομείς προτεραιότητας εκείνης της περιόδου).
1958	Συνθήκη ίδρυσης Ευρωπαϊκής Κοινότητας Ατομικής Ενέργειας, που περιελάμβανε διατάξεις για την έρευνα.
1983	Esprit: Ευρωπαϊκό στρατηγικό πρόγραμμα έρευνας στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών, το οποίο δρομολογεί την υλοποίηση ολοκληρωμένων σχετικών ερευνητικών προγραμμάτων και παράλληλα προβλέπει αναπτυξιακά μέτρα και έργα μεταφοράς βιομηχανικής

<sup>787</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας Ενημέρωσης πολιτών (2014), ό.π., σ. 3.

<sup>788</sup> στο ίδιο, ό.π., σ.1.

	τεχνολογίας.
1984	Το πρώτο «πρόγραμμα – πλαίσιο (Π.Π.)» για την έρευνα, που αποτελεί το κύριο μέσο χρηματοδότησής της που εστιάζεται στους τομείς της βιοτεχνολογίας, των τηλεπικοινωνιών και της βιομηχανικής τεχνολογίας.
1986	Αναγνωρίζεται η έρευνα ως επίσημη πολιτική της Κοινότητας, με ειδικό κεφάλαιο της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης, με στόχο την «ενίσχυση των επιστημονικών και τεχνολογικών βάσεων της ευρωπαϊκής βιομηχανίας και την προώθηση της ανάπτυξης της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς της».
2000	Έτος απόφασης της Ε.Ε. για τη δημιουργία Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας, όπου η επιστημονική γνώση, οι ερευνητές και η τεχνολογία θα κυκλοφορούν ελεύθερα, εντός ενός ενιαίου χώρου έρευνα που θα βασίζεται στην εσωτερική αγορά και θα είναι ανοιχτός στον κόσμο.
2007	Ίδρυση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Έρευνας (Ε.Σ.Ε.), με αποστολή τη στήριξη της έρευνας αιχμής σε όλα τα ερευνητικά πεδία με γνώμονα την επιστημονική αριστεία.
<b>Καινοτομία</b>	
2008	<u>Ίδρυση Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας</u> (έδρα Βουδαπέστη), το οποίο ετέθη σε επιχειρησιακή λειτουργία το έτος 2010. Πρόκειται για την πρώτη πρωτοβουλία της Ε.Ε. για την πλήρη ενοποίηση των τριών πλευρών του «τριγώνου της γνώσης» (τριτοβάθμια εκπαίδευση, έρευνα και επιχειρήσεις) μέσω της παροχής υποστήριξης για τη δημιουργία κοινοτήτων γνώσης και καινοτομίας.
2010	Η Ε.Ε. εγκαινιάζει το 2010, την « <u>Ένωση καινοτομίας</u> » που βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», που περιλαμβάνει περισσότερα από 30 σημεία δράσης με στόχο τη βελτίωση των όρων και των προσβάσεων της έρευνας και της καινοτομίας στη χρηματοδότηση στην Ευρώπη, επιχειρώντας να διασφαλίσει την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών που ενισχύουν την ανάπτυξη και δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας.
2014	Εγκαινιάζεται το μεγαλύτερο πρόγραμμα – πλαίσιο της Ε.Ε. που καταρτίστηκε ποτέ στον τομέα της έρευνας και της καινοτομίας, το « <u>Ορίζοντας 2020</u> ». Πρόκειται για ένα σημαντικό μέσο χρηματοδότησης για την υλοποίηση της « <u>Ένωσης Καινοτομίας</u> », καθώς ο προϋπολογισμός του για την περίοδο 2014 – 2020 πλησιάζει τα 80 δισεκατομμύρια ευρώ, με τρεις κύριου πυλώνες: (1) την επιστημονική αριστεία, (2) τη βιομηχανική πρωτοπορία και (3) την αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων. Το « <u>Ορίζοντας 2020</u> » αποτελεί μέρος της προσπάθειας για την ενίσχυση της ανάπτυξης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην Ευρώπη.

*Ίδια επεξεργασία*



Η Ε.Ε. και τα κράτη μέλη της, παρόλο που τα τελευταία έτη διανύουν μια περίοδο οικονομικής κρίσης, καταφέρνουν να διατηρούν εντός του παγκόσμιου επιπέδου την ανταγωνιστική της θέση όσον αφορά την παραγωγή γνώσης<sup>789</sup>.

Σύμφωνα με τον πρόσφατο ν. 4310/2014<sup>790</sup> για « Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις» και ειδικότερα στο άρθρο 2, παρ.12, «ένωση καινοτομίας (Innovation Union), είναι η εμβληματική πρωτοβουλία της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», που έχει ως στόχο, με κατάλληλη προώθηση από το ανώτατο πολιτικό επίπεδο, τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής προσέγγισης της καινοτομίας, ώστε να αντιμετωπιστούν προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η ασφάλεια του εφοδιασμού με ενέργεια και τρόφιμα, υγεία και η δημογραφική γήρανση.

Η κοινή ευρωπαϊκή στρατηγική ανάπτυξης «Ευρώπη 2020», έχει ως προτεραιότητές της την (α) έξυπνη ανάπτυξη που βασίζει την οικονομία της στη γνώση, την καινοτομία και την ψηφιακή κοινωνία, (β) στη βιώσιμη ανάπτυξη που αφορά σε μια ανταγωνιστική οικονομία που περιορίζει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους της και (γ) στην ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς (κοινωνικούς και γεωγραφικούς)<sup>791</sup>.

### **Μέθοδοι μέτρησης καινοτομίας**

Τα συστήματα μέτρησης της καινοτομίας είναι πολύτιμα γιατί: (1) Κερδίζουν την υποστήριξη της διοίκησης, (2) κατανέμουν κατάλληλα τους πόρους, (3) παρακινούν τους μετόχους, (4) αποδεικνύουν τα οφέλη και (5) ανιχνεύονται τα προβλήματα και εντοπίζονται λύσεις<sup>792</sup>.

Γενικά για τη μέτρηση της καινοτομίας, γίνεται χρήση των δεικτών: εισαγωγής (input), διαδικασίας (process) και αποτελέσματος (output). Ενδεικτικά οι δείκτες εισαγωγής, μετρούν τους διατιθέμενους πόρους (ανθρώπινο κεφάλαιο, τεχνολογικό, διανοητικό, οικονομικό) του οργανισμού στη διαδικασία της καινοτομίας· οι δείκτες διαδικασίας αφορούν στα συστήματα οργάνωσης και διαχείρισης των διαδικασιών<sup>793</sup> της

<sup>789</sup> στο ίδιο, ό.π., σ. 3.

<sup>790</sup> Ν. 4310/2014 (ΦΕΚ 258/08.12.2014).

<sup>791</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, Το σύγχρονο management και ο ρόλος της καινοτομίας (2014), Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, σ. 100.

<sup>792</sup> <http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=146>, στο Inno Support Transfer, Εκπαιδευτικό υλικό στην Υποστήριξη της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις – Καινοτομία. Είδη καινοτομίας. Μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας (2007), σ. 16.

<sup>793</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, ό.π., σ. 19.

καινοτομίας που εφαρμόζονται στους πόρους και τους μεταμορφώνουν<sup>794</sup>. και τέλος οι δείκτες αποτελέσματος που αφορούν στα οφέλη και πλεονεκτήματα που αποκτά ένας οργανισμός από τα αποτελέσματα της καινοτομίας (ταμειακά έσοδα, αύξηση μεριδίου αγοράς, πλήθος διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, ρυθμό ανάπτυξης του οργανισμού, έμμεσα οφέλη για το χτίσιμο μιας επωνυμίας), τα οποία μετρώνται με αριθμούς. Όλες οι κατηγορίες δεικτών μπορούν και πρέπει να μετρώνται<sup>795</sup>.

Οι ανωτέρω αναφερόμενοι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες τις έμμεσες και τις άμεσες. Οι έμμεσες μετρήσεις αφορούν σε προσεγγιστικές ενδείξεις συμβολής της καινοτομίας σε επίπεδο απόδοσης, όπως είναι η παραγωγικότητα, ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού, ενώ οι άμεσες μετρήσεις της καινοτομίας της γνώσης και της δραστηριότητας μετρώνται/υπολογίζονται από τις εισροές και τις εκροές<sup>796</sup>. Στους δείκτες εισαγωγής, έχουν προκύψει προβλήματα στη μέτρηση της καινοτομίας, καθώς «1)μερικές μετρήσεις εισαγωγής δε συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της διαδικασίας, 2) ενιαίες μετρήσεις που δεν απεικονίζουν την οικονομική ή ποιοτική αξία και 3) έλλειψη ένδειξης της τεχνολογικής πολυπλοκότητας στις εισαγωγές<sup>797</sup>».

Τα χαρακτηριστικά των δεικτών μέτρησης και διαχείρισης της καινοτομίας παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί<sup>798</sup>.

---

<sup>794</sup> Inno Support Transfer, ό.π., σ. 17.

<sup>795</sup> The Boston Consulting Group (2006). Measuring innovation 2006, p. 6, στο Inno Support Transfer, ό.π., σ. 17.

<sup>796</sup> Θ. Κραβίτης, *Εθνικά συστήματα καινοτομίας* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σσ. 60-61.

<sup>797</sup> Coombs, et al. 1996, Evangelista, et al. 1998, Feeny and Rogers, 2003, στο εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

<sup>798</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

Πίνακας 4.4

Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης και διαχείρισης της καινοτομίας

Ποσοτικά		Ποιοτικά	
Χαρακτηριστικό	Μέτρηση	Χαρακτηριστικό	Μέτρηση
<b>Έρευνα και Ανάπτυξη<sup>799</sup> (E&amp;A)</b>	Προϋπολογισμός E&A Πατέντες Νέα προϊόντα Προσωπικό E&A Δημοσιεύσεις Πρωτοβουλίες E&A	<b>Επίδραση</b>	Παραγωγικότητα Ανάπτυξη Χαμηλό κόστος Ευελιξία Προσφορά/ζήτηση Μέγεθος επιχείρησης Επίδραση αγοράς Οφέλη χρήση
	Νέες ιδέες Ανακαλύψεις Νέες αγορές Επέκταση προϊόντων Συνέδρια CRADAs (ΣΔΙΤΕ&A) Συνεργασίες		<b>Ατομική Κοινωνική</b>

*Ίδια επεξεργασία*

Η κατάταξη των χωρών γίνεται βάσει του: (1) Συνοπτικού δείκτη καινοτομίας (Summary Innovation Index-SII), (2) περιφερειακού εθνικού δείκτη καινοτομίας (Regional National Summary Innovation Index – RNSII), (3) περιφερειακού ευρωπαϊκού συνοπτικού δείκτη καινοτομίας (Regional European Summary Index – RNSII) και (4) του φανερού περιφερειακού συνοπτικού δείκτη καινοτομίας (Revealed Regional Summary Innovation Index- RRSII). Σε παγκόσμιο επίπεδο συνυπολογίζονται και λαμβάνονται υπόψη: (1) ο ευρωπαϊκός πίνακας καινοτομίας, (2) η ετηρηίδα παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας (World Competitiveness Yearbook), (3) η έκθεση της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας (World Economic Forum), (4) οι διεθνείς εκθέσεις στις οποίες παρουσιάζονται συγκρίσεις της εθνικού κουλτούρας και της αξίας και τέλος (5) οι συγκρίσεις δημοσίων πολιτικών<sup>800</sup>.

Οι μέθοδοι και οι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας σε μακροοικονομικό επίπεδο

<sup>799</sup> Σύμφωνα με το Ν. 4310/2014, άρθρο 2, παρ.21 (ΦΕΚ 258/08.12.2014), Έρευνα και ανάπτυξη (E & A), είναι η δημιουργική εργασία η οποία καλύπτει τις δραστηριότητες της βασικής και της εφαρμοσμένης ανάπτυξης και πραγματοποιείται σε συστηματική βάση με σκοπό την αύξηση του αποθέματος γνώσης, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης του ανθρώπου, του πολιτισμού και της κοινωνίας, καθώς και η χρήση του αποθέματος της γνώσης για την ανάπτυξη νέων εφαρμογών.

<sup>800</sup> Α. Μαρκαντωνάκη, ό.π., σσ. 60-61.

είναι:

- **Innovation Union Scoreboard (IUS)**

Από το έτος 2006, η Ε.Ε. παρακολουθεί μέσω των Innovation Scorecard διακρατικά του δείκτες καινοτομίας<sup>801</sup> με στόχο τη μέτρηση της απόδοσης και της προόδου της καινοτομίας στα κράτη μέλη της. Πηγές άντλησης των στοιχείων για τη σύνταξη της έκθεσης European Innovation Scoreboard (EIS), όπως μετονομάστηκε σε Innovation Union Scoreboard (IUS), είναι τα στατιστικά δεδομένα της Eurostat. Η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία βελτιώνεται και ανανεώνεται συνεχώς και το σύστημα αξιολόγησης της έκθεσης αποτελείται από άξονες που εξετάζουν τις διάφορες διαστάσεις της καινοτομίας με επιμέρους δείκτες.

- **Regional Innovation Scoreboard (RIS)**<sup>802</sup>

Ο περιφερειακός δείκτης καινοτομίας (Regional Innovation Scoreboard) παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τον IUS όσον αφορά στη μεθοδολογία, καθώς χρησιμοποιούνται ως έχουν οι περισσότεροι από τους μισούς δείκτες. Στόχος της μέτρησης είναι η ανάδειξη των διαφορών που παρουσιάζονται στις ευρωπαϊκές περιφέρειες στον τομέα της καινοτομίας.

- **Innobarometer**<sup>803</sup>

Η Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, διενεργεί ετησίως δημοσκοπική έρευνα που αφορά στις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς, με το βαρόμετρο καινοτομίας (Innobarometer). Κάθε έτος επιλέγει διαφορετικό αντικείμενο για τη δημοσκόπηση της, προηγούμενες έρευνες είχαν ασχοληθεί, με την καινοτομία στη δημόσια διοίκηση (2010) και το δημόσια τομέα (2011).

- **Eurobarometer**

Η Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, πλέον της πρωτοβουλίας της σχετικά με το Innobarometer, συντάσσει την έκθεση του Eurobarometer, που αφορά στην επιχειρηματικότητα των κρατών μελών της Ε.Ε., αλλά και κάποιων κρατών εκτός αυτής, στην οποία παρουσιάζονται στοιχεία που έχουν σχέση με την καινοτομία είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Τα αποτελέσματά της έρευνας που

<sup>801</sup> Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

<sup>802</sup> European Commission – DG Enterprise and Industry, «Regional Innovation Scoreboard 2015», <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation>, [πρόσβαση, 25.01.2016].

<sup>803</sup> στο ίδιο.

παρουσιάζονται στην έκθεση, είναι προϊόν συνδυασμού των στοιχείων της και με την έκθεση της Global Entrepreneurship Monitor (GEM), που αναφέρεται ακολούθως και αφορά στον τομέα της επιχειρηματικότητας.

- **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**

Η Global Entrepreneurship Research Association σε συνεργασία με τα ινστιτούτα των συμμετεχουσών χωρών, όπου για την Ελλάδα είναι το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), συντάσσει την έκθεση GEM μετά την επεξεργασία των δεδομένων που προκύπτουν από την έρευνα που διεξάγεται. Οι χώρες συμμετέχουν σε μία από τις τρεις κατηγορίες που έχουν ενταχθεί, βάσει της οικονομικής τους ανάπτυξης, μία εκ των οποίων αφορά την καινοτομία, στην οποία εντάσσονται σχεδόν το σύνολο των κρατών μελών της Ε.Ε.

- **Science Technology and Industrial Scoreboard (STI) του OECD**

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης – ΟΟΣΑ (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD), μέσω του Science Technology and Industrial Scoreboard (STI), καταγράφει και μετρά την καινοτομία και την τεχνολογία των κρατών.

**Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας (Ε.Σ.Κ.)/ National Innovation System (N.I.S.)**

Ο ορισμός της έννοιας του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας (Ε.Σ.Κ.) σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α.<sup>804</sup> είναι: «το σύνολο των διακριτών θεσμών που σε συνδυασμό και αυτόνομα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διάχυση νέων τεχνολογιών και διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου η κυβέρνηση διαμορφώνει και υλοποιεί πολιτικές με στόχο τη διαδικασία καινοτομίας. Ως τέτοιο, είναι ένα σύστημα διασυνδεδεμένων θεσμών για την παραγωγή, φύλαξη και διάχυση γνώσης, δεξιοτήτων και μηχανισμών για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών».

Ο Ο.Ο.Σ.Α χωρίζει σε πέντε βασικές κατηγορίες τους παράγοντες του Ε.Σ.Κ., που είναι: α) οι κυβερνήσεις, β) ερευνητικοί οργανισμοί και συμβούλια που γεφυρώνουν – συνδέουν την κυβέρνηση με τους ερευνητές, γ) τα ιδιωτικά ιδρύματα και οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν, δ) εκπαιδευτικά ιδρύματα και ε) δημόσιες ή ιδιωτικές οργανώσεις που έχουν ρόλο στο Ε.Σ.Κ. (π.χ. ερευνητικά ιδρύματα, οργανώσεις

---

<sup>804</sup> OECD, Managing National Innovation Systems, 1999.

μεταφοράς τεχνολογίας κ.ά.)<sup>805</sup>.

Τα Ε.Σ.Κ. έχουν τρία επίπεδα ανάλυσης, ήτοι: α) το μάκρο – επίπεδο που αφορά στην «εθνική υποδομή», β) το μέσο – επίπεδο που αφορά στα δίκτυα των επιχειρήσεων (clusters) και γ) το μικρό – επίπεδο που αφορά την καινοτομία και τις επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα:

α) Το μάκρο – επίπεδο περιλαμβάνει τα πανεπιστήμια, τις επιχειρήσεις, τους ενδιαμέσους υποστηρικτικούς φορείς π.χ. που χρηματοδοτούν δράσεις μεταφοράς τεχνολογίας, καινοτομίας κ.ά., το οποία δρουν και διασυνδέονται για τη διακίνηση της γνώσης είτε από τους ερευνητικούς φορείς προς τις επιχειρήσεις, είτε αντίστροφα. Ενδεικτικά οι παράγοντες που καθορίζουν την επίδοσης μιας χώρας σε επίπεδο καινοτομίας, είναι η επένδυση σε βασική έρευνα, οι πολιτικές που αφορούν στη φορολόγηση κεφαλαίων για την E&A, η τεχνολογική και τηλεπικοινωνιακή υποδομή μιας χώρας, η διαθεσιμότητα κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital)<sup>806</sup>.

β) Το μέσο – επίπεδο αφορά στα δίκτυα των επιχειρήσεων που συνδέονται με κοινά αλληλοσυμπληρούμενα χαρακτηριστικά, που έχουν την ικανότητα διάχυσης της γνώσης ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομικότητα των μελών του δικτύου. Ενδεικτικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομικότητα σε επίπεδο δικτύων αφορούν στη διαθεσιμότητα και στην ποιότητα των απαραίτητων εισροών (factor conditions), στην ύπαρξη υγιούς ανταγωνιστικού επιχειρηματικού πλαισίου, καθώς και ερεθισμάτων από την εσωτερική αγορά (είτε αφορά στην ελληνική – εγχώρια αγορά, είτε στην ευρωπαϊκή) και στην ύπαρξη σχετιζόμενων υποστηρικτικών κλάδων<sup>807</sup>.

γ) Το μικρό – επίπεδο είναι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις από τις οποίες εισάγονται οι καινοτομίες και λειτουργούν στο μάκρο και μέσο επίπεδο<sup>808</sup>.

Αναλόγως του επιπέδου ανάλυσης των καινοτομικών συστημάτων, αυτά μπορούν να είναι κλαδικά, περιφερειακά, εθνικά ή υπερεθνικά. Ακολουθεί ένα απλό υπόδειγμα

<sup>805</sup> Α. Παρτάλας, *Εθνικό σύστημα καινοτομίας της Ελλάδος* (2009), Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, σ. 25.

<sup>806</sup> Γ. Πραστάκος/ Γ. Σπανός/ Κ. Κωστόπουλος, *Καινοτομία: Προσδιοριστικοί παράγοντες και προβληματισμοί για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας*, εκδ. Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Εργαστήριο Διοικητικής Επιστήμης, 2003, σσ. 8-9.

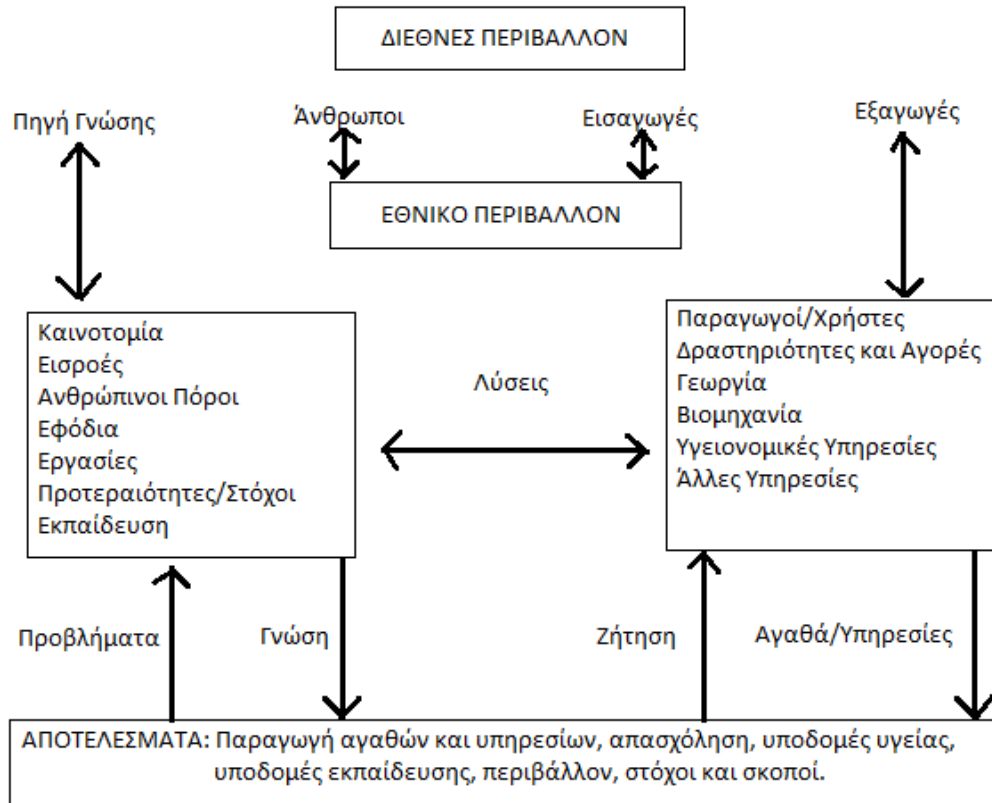
<sup>807</sup> Γ. Πραστάκος κ.ά., *ό.π.*, σσ. 14-15.

<sup>808</sup> του ιδίου, σ. 20.

Ε.Σ.Κ<sup>809</sup>.

Σχήμα 4.8

Απλό υπόδειγμα Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας



*Ίδια επεξεργασία*

<sup>809</sup> . Κραγίτης, *Εθνικά συστήματα καινοτομίας* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σ. 24.

## **Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Εφαρμογή καινοτομιών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

Σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Microsoft Ελλάς, «η οικονομική κρίση λειτουργεί πολλαπλασιαστικά, με δεδομένο ότι η πλειοψηφία των οργανισμών αναζητά τρόπους αναδιάρθρωσης των λειτουργιών και βελτιστοποίησης της αποτελεσματικότητας», όπου πραγματοποιούνται «άλλατα προόδου, την ίδια στιγμή που η Ελλάδα βιώνει την πιο δύσκολη οικονομική συγκυρία της πρόσφατης ιστορίας της, παρακολουθούμε την ανάδειξη ενός καινούριου τεχνολογικού προτύπου: Υπηρεσίες, Λογισμικό και Συσκευές συγκλίνουν αξιοποιώντας τις δυνατότητες του διαδικτύου»<sup>810</sup>.

Όπως αναφέρεται στο προλογικό σημείωμα του υπουργού οικονομικών (2010)<sup>811</sup> της Ελλάδας στον «Ελληνικό χάρτη καινοτομίας» του Microsoft Innovation Center, «η καινοτομία γεννιέται από την ανάγκη για επιβίωση και εξέλιξη και καταλήγει να γίνεται μια συνειδητή προσπάθεια αλλαγής, βελτίωσης, διαφοροποίησης, αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, επέκτασης των μεριδίων αγοράς, εισόδου σε νέες αγορές, ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. Με άλλα λόγια αυτό που πρέπει να πετύχουμε ως οικονομία για να ξεπεράσουμε τη στασιμότητα που βρισκόμαστε σήμερα και να προχωρήσουμε δυναμικά σε μια νέα εποχή βιώσιμης ανάπτυξης... Η καινοτομία είναι όμως μονόδρομος για το κράτος. Το ελληνικό δημόσιο πρέπει να αρχίσει να προσαρμόζεται σε μια νέα κατάσταση, στην οποία οι ίδιες ή περισσότερες λειτουργίες θα πρέπει να υλοποιούνται με σημαντικά λιγότερους πόρους»<sup>812</sup>.

Στο προλογικό σημείωμα της Υπουργού παιδείας, δια βίου μάθησης και θρησκευμάτων (2010)<sup>813</sup>, αναφέρεται ότι: «Η Ελλάδα δεν αντιμετωπίζει βαθεία δημοσιονομική κρίση, αλλά μείωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Κατά συνέπεια, η κρίση όχι μόνον δεν αναιρεί, αλλά αντίθετα επιτείνει την ανάγκη για συστηματικές προσπάθειες που θα οδηγήσουν τόσο σε ποσοτική οικονομική ανάπτυξη, όσο κυρίως σε ποιοτική αναβάθμιση της παραγωγικής της δομής, προκειμένου η χώρα να διασφαλίσει την

<sup>810</sup> Microsoft Innovation Center και Spin Communications – Advising the Brilliant (2010). Ελληνικός χάρτης καινοτομίας – αναδιατύπωση δεδομένων, συγκριτική ανάλυση, προτάσεις. Αθήνα: Microsoft Innovation Center, σ. 2.

<sup>811</sup> Γ. Παπακωνσταντίνου.

<sup>812</sup> Microsoft Innovation Center και Spin Communications – Advising the Brilliant (2010). Ελληνικός χάρτης καινοτομίας – αναδιατύπωση δεδομένων, συγκριτική ανάλυση, προτάσεις. Αθήνα: Microsoft Innovation Center, σσ. 3-4.

<sup>813</sup> Α. Διαμαντοπούλου.



μακροχρόνια διεθνή ανταγωνιστικότητά της και την αναπτυξιακή της προοπτική»<sup>814</sup>.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υγιή ανάπτυξη της καινοτομικής δραστηριότητας στη χώρα μας, είναι η στήριξη της δημόσιας διοίκησης<sup>815</sup>.

#### **4.5 Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 - 2016**

Στο όραμα για την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016, όπως αυτό διατυπώθηκε από του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αναφέρεται η καινοτομία ως ένας από τους δύο άξονες για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών. Ακολουθεί η διατύπωση του οράματος:

«Επιθυμούμε να οικοδομήσουμε μια ανεξάρτητη, εξωστρεφή και ευέλικτη δημόσια διοίκηση, ικανή να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Επιδιώκουμε την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ενισχύοντας τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης, φιλοδοξούμε να αποκαταστήσουμε τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις»<sup>816</sup>.

Στην ενότητα που ακολουθεί του οράματος και αφορά στις αξίες και τις αρχές της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, στην οποία γίνεται αναφορά για μία ακόμα φορά στην καινοτομία ενός μοντέλου οργάνωσης που επιδιώκεται να μεταβεί η ελληνική δημόσια διοίκηση. Για την αποφυγή αποσπασματικής αναφοράς ή ελλιπούς μεταφοράς του νοήματος του κειμένου που διατυπώθηκε, κρίθηκε σκόπιμη η αυτούσια παράθεσή του. Ακολουθεί το σχετικό απόσπασμα.

«Καμία μεταρρυθμιστική παρέμβαση δε θα είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμη αν δεν ενσωματώνει και δεν αντανακλά έναν πυρήνα θεμελιωδών αξιών και αρχών. Με αφετηρία την ελληνική διοικητική κουλτούρα, υιοθετούμε τις αρχές της αξιοκρατίας, της νομιμότητας, της οικονομικότητας, της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της αποτελεσματικότητας και ανεξαρτησίας και τις ενσωματώνουμε στις επιμέρους

---

<sup>814</sup> Microsoft Innovation Center και Spin Communications – Advising the Brilliant (2010).ό.π., σ. 7.

<sup>815</sup> στο ίδιο, σ. 87.

<sup>816</sup> Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονική Διακυβέρνησης, «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016». Αθήνα: Υ.Δ.Μ.Η.Δ., σ. 7.

προτεινόμενες παρεμβάσεις μας.

Η αποτελεσματική ανταπόκριση της διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσαρμόζει εγκαίρως τις πολιτικές, να προτεραιοποιεί τους στόχους, να αναδιαρθρώνει τις δομές και να ανακατανέμει συνεχώς τους πόρους της σε σχέση με τις απαιτήσεις ενός δυναμικά μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος. Τελικό ζητούμενο συνιστά η μετάβαση σε ένα μοντέλο οργάνωσης που θα διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Την ευελιξία και προσαρμοστικότητα.
- Την εκ των προτέρων δράση.
- Την καινοτομία.
- Την εξωστρέφεια»<sup>817</sup>.

#### **4.6 Νόμος 4310/2014: Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις**

Σύμφωνα με το Ν. 4310/2014<sup>818</sup> το έργο έρευνας, τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας (ΕΤΕΚ), είναι η σχεδιασμένη δραστηριότητα με συγκεκριμένο αντικείμενο μεθοδολογία, χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμό για :

- την εκτέλεση κάθε είδους έρευνας,
- την προώθηση της τεχνολογικής ανάπτυξης και την αισθητή βελτίωση υπαρχόντων ή τη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών,
- την προβολή των δραστηριοτήτων και επιτευγμάτων ΕΤΑΚ, καθώς και για την ευαισθητοποίηση του κοινού σε επιστημονικά θέματα,
- την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- τη δημιουργία εθνικού δικτύου ερευνητικών υποδομών.

#### **4.7 Στρατηγικός άξονας εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)**

Σύμφωνα με το παραδοτέο (Π2) του έργου «Εκπόνησης Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α», που αφορά στο «Στρατηγικό σχεδιασμό του

---

<sup>817</sup> Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονική Διακυβέρνησης, «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016». Αθήνα: Υ.Δ.Μ.Η.Δ., σσ. 7-8.

<sup>818</sup> Ν. 4310/2014, άρθρο 2 παρ.18. (ΦΕΚ 258/08.12.2014).

Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)»<sup>819</sup> και ειδικότερα το στρατηγικό άξονα IV, για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, οι βασικές περιοχές ευθύνης του (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) είναι:

1. «Συγκέντρωση και δημοσιοποίηση μελετών και καλών πρακτικών Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.).

Όπου το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συγκεντρώνει όλες τις μελέτες που χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους και υλοποιούνται για λογαριασμό φορέων της Δ.Δ. και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Τ.Α.). Επίσης, συγκεντρώνει καλές πρακτικές και άλλο υλικό από φορείς της Δ.Δ. του εξωτερικού και άλλους φορείς. Το υλικό τηρείται σε βάση δεδομένων και δημοσιοποιείται.

2. Διαχείριση του ιστοτόπου [opengov.gr](http://opengov.gr).

Οι σχετικές απαιτήσεις επικεντρώνονται σε:

- Διαχείριση της δημόσιας διαβούλευσης που διενεργείται μέσα από το [site opengov.gr](http://site.opengov.gr).
- Ανάρτηση των προσκλήσεων εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέσεις μετακλητών του δημοσίου τομέα.

3. Υλοποίηση καινοτόμων εργαστηρίων.

Από το [labs.opengov.gr](http://labs.opengov.gr) του ΑΝΟΙΧΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, τα οποία λειτουργούν για τη συλλογή ιδεών και προτάσεων βελτίωσης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και βρίσκονται στον 5<sup>ο</sup> κύκλο, έχουν συγκεντρωθεί οι πιο ενδιαφέρουσες ιδέες προς διερεύνηση σε προγραμματιζόμενα εργαστήρια καινοτομίας, προκειμένου να προκύψουν ιδέες για την πρακτική εφαρμογή αυτών των προτάσεων.

4. Λοιπές δράσεις καινοτομίας.

Περαιτέρω δράσεις καινοτομίας και δραστηριότητες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον άξονα αυτό είναι οι εξής:

- Παρακολούθηση διεθνών τάσεων ανδιοργάνωσης, νέων εργαλείων / μεθόδων.
- Παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών.

---

<sup>819</sup> Planet (ανώνυμη εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών) και Β.Ρ.Μ. (εταιρία διοίκησης επιχειρήσεων και έργων Α.Ε.), (Απρίλιος 2012). Παραδοτέο Π2: «Στρατηγικός Σχεδιασμός Ε.Κ.Δ.Δ.Α.», του έργου «Εκπόνηση Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.» για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, σ. 62.

- Εκπόνηση έργων αναδιοργάνωσης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.

5. Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιθυμεί να γίνει χρήστης (user partner) σε αποτελέσματα ευρωπαϊκών προγραμμάτων (διάχυση τεχνογνωσίας).

6. Δράσεις εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Δράσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ. είναι οι ακόλουθες:

- Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, η εισαγωγή οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στη Δ.Δ. και την Τ.Α.
- Η υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα ιδιαίτερα σε τομείς που διαπιστώνεται χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες».

#### **4.7.1 Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (ΜΟ.ΤΕ.Κ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**

Στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), λειτουργεί Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (ΜΟ.ΤΕ.Κ.), όπου σύμφωνα με το άρθρο 57 του ν. 3966<sup>820</sup> έχει αντικείμενο:

α) Τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάχυση στοιχείων και πληροφοριών σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, εισαγωγής οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς και την παρακολούθηση, καταγραφή και μελέτη καινοτομικών μεθόδων, διαδικασιών και προσεγγίσεων στη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση.

β) Την υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα ιδιαίτερα σε τομείς που διαπιστώνεται χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

γ) Την επεξεργασία και αξιολόγηση των εκθέσεων που υποβάλλουν οι εκπαιδευόμενοι και ιδιαίτερα οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι τμημάτων, που αφορούν στον ανασχεδιασμό δομών και διαδικασιών και συμβάλλουν στη λειτουργική αναβάθμιση

---

<sup>820</sup> Ν. 3966/2011, άρθρο 57 (ΦΕΚ 118/24.05.2011).

των υπηρεσιών στις οποίες προΐστανται.

#### 4.7.2 Εργαστήρια καινοτομίας ΜΟ.ΤΕ.Κ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Όπως αναφέρεται στο δικτυακό τόπου<sup>821</sup> του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και ειδικότερα σε ότι αφορά τη ΜΟ.ΤΕ.Κ., «τα εργαστήρια καινοτομίας, καθιερώθηκαν ως ένα βήμα διαλόγου και ανάδειξης συγκεκριμένων λύσεων πάνω σε κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει η ελληνική Δ.Δ. Πρόκειται για μια ουσιαστική διαβούλευση και ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας με συμμετοχή ξένων εμπειρογνομόνων, κυβερνητικών στελεχών, πανεπιστημιακών και ερευνητών, καθώς και ανώτερων στελεχών δημοσίων υπηρεσιών, με θεσμική αρμοδιότητα ή ειδικές γνώσεις επί του θεματικού αντικειμένου που προορίζεται. Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις των καινοτόμων εργαστηρίων αποτυπώνονται σε εκθέσεις πολιτικής και επιχειρησιακά σχέδια δράσης. Ήδη έχουν οργανωθεί εργαστήρια με τα ακόλουθα θεματικά αντικείμενα:

- «Ανοικτή Διακυβέρνηση – Διαφάνεια και Δημόσια Συμμετοχή»
- «Ανοικτή Διακυβέρνηση – Ανοικτά Δεδομένα: Πρόκληση για την Ανάπτυξη»
- «Ανταγωνιστικότητα και Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος»
- «Ηλεκτρονική συνταγογράφηση»
- «Ενίσχυση της διαφάνειας – Καταπολέμηση της διαφοράς»
- «Καινοτομίες στη Διαβούλευση: Η συμμετοχή του πολίτη στη λήψη αποφάσεων»
- «Αθήνα: Πόλη σε κρίση»
- «Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης»
- «Πρόγραμμα Δι@ύγεια: Παρόν και Μέλλον της Διαφάνειας στο Δημόσιο Βίο»
- «Ηλεκτρονική Έκδοση, Διακίνηση και Αρχαιοθήτηση Εγγράφων».

#### 4.7.3 Εργαστήρι της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης - Labs OpenGov<sup>822</sup>

«Το Labs.OpenGov.gr είναι μια δράση στο πλαίσιο της ανοιχτής διακυβέρνησης, που αποσκοπεί να φέρει στο προσκήνιο τις δημιουργικές ιδέες, τους ανθρώπους και τους τρόπους για να εισαχθεί η καινοτομία στις σχέσεις του πολίτη και των επιχειρήσεων με

<sup>821</sup> Δικτυακός τόπος Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ενότητα ΜΟ.ΤΕ.Κ.. <http://www.ekdd.gr/ekdd/index.php/gr/2012-06-19-19-56?tmpl=component&print> [πρόσβαση 12.01.2015 και 27.01.2016]

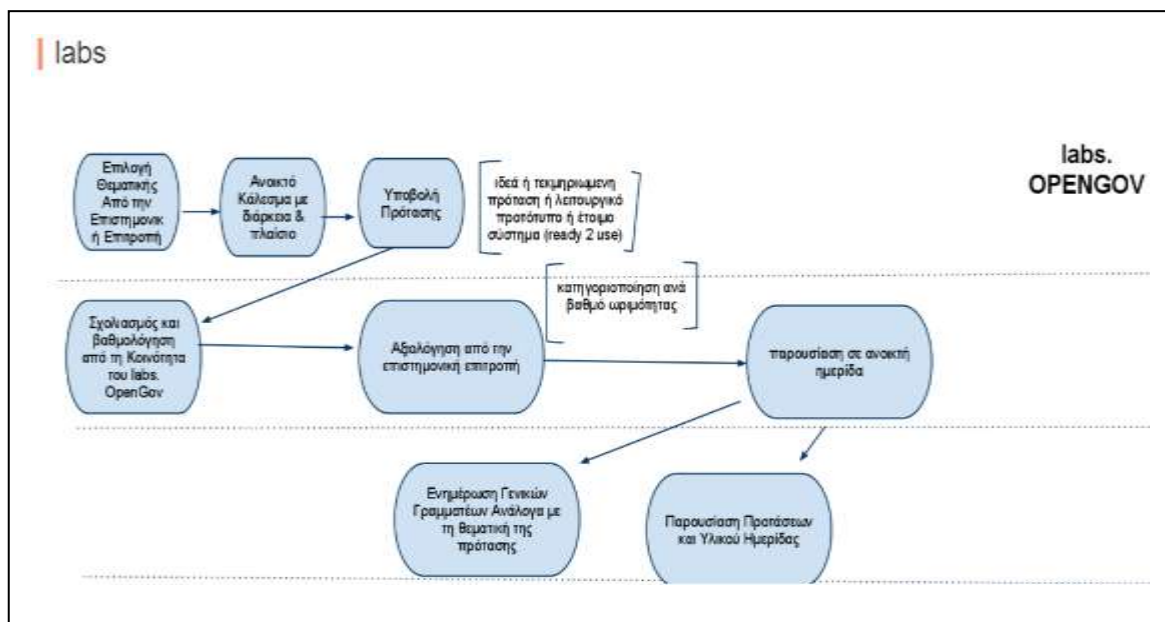
<sup>822</sup> [labs.opengov.gr](http://labs.opengov.gr)

το δημόσιο. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχουν στην Ελλάδα οι καινοτόμες ιδέες και οι άνθρωποι που μπορούν να τις υλοποιήσουν. Όμως είναι διάσπαρτες σε όλο το εύρος της κοινωνίας. Η διαδικτυακή πλατφόρμα Labs.OpenGov.gr επιδιώκει να γίνει κόμβος επικοινωνίας και βήμα διαλόγου, ώστε ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών να αποκτήσουν νέα διάσταση συμμετοχική και αποκεντρωμένη. Στόχος του Labs.OpenGov.gr είναι να έρθουν στο προσκήνιο οι δημιουργικοί πολίτες της χώρας που είτε ως ανεξάρτητα πρόσωπα είτε ως μέλη φορέων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα θέλουν και μπορούν να καινοτομήσουν.

Το Labs.OpenGov.gr συντονίζεται από την Ομάδα<sup>823</sup> για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τις Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών του Γραφείου του Πρωθυπουργού, στο πλαίσιο της Ανοικτής Διακυβέρνησης. Η οποία μεριμνά για τη σύνταξη του καλέσματος κάθε νέου θεματικού κύκλου, επιλέγει τις προτάσεις που θα παρουσιαστούν δημόσια, συντονίζει τη συζήτηση στην ημερίδα που διεξάγεται στο τέλος κάθε θεματικού κύκλου και καλλιεργεί επαφές με διεθνείς φορείς και πρωτοβουλίες ομοειδούς αντικειμένου».

Σχήμα 4.9

Σχηματική περιγραφή<sup>824</sup> ροής της ακολουθούμενης διαδικασίας κάθε θεματικού κύκλου των [labs.opengov.gr](http://labs.opengov.gr)



<sup>823</sup> επιστημονική επιτροπή στην οποία συμμετέχουν εμπειρογνώμονες σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και συμμετοχικότητας

<sup>824</sup> <http://labs.opengov.gr/labs>

## 4.8 Βραβεία καινοτομίας

Ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στα σημαντικότερα βραβεία καινοτομίας.

### 4.8.1 Βραβείο δημοσίων υπηρεσιών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): United National Public Service Award (UNPSA)

Ο διαγωνισμός για το βραβείο UNPSA διεξάγεται ετησίως και εκτείνεται στις γεωγραφικές (α) της Αφρικής, (β) της Ασίας και του Ειρηνικού Ωκεανού, (γ) της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής, (δ) της Λατινικής Αμερικής και Καραϊβικής και (ε) της δυτικής Ασίας. Η συμμετοχή των υποψηφίων υπηρεσιών συντάσσεται από άλλους φορείς και στις περιπτώσεις «αυτό-υποψηφιοτήτων» γίνεται απόρριψή τους. Στόχος της πιο έγκυρης διεθνούς διάκρισης για την αριστεία στη δημόσια διοίκηση, είναι ο εντοπισμός καινοτομιών διακυβέρνησης που μέσω της αναγνώρισής τους επιχειρούν να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα προκειμένου να βελτιώσουν την εικόνα των δημοσίων υπηρεσιών, να ενισχύσουν τον επαγγελματισμό τους και την εμπιστοσύνη της κυβέρνησης<sup>825</sup>. Η ημέρα απονομής των βραβείων είναι η 23<sup>η</sup> Ιουνίου κάθε έτους, όπου μετά από απόφαση της Γενικής Συνόδου των Ηνωμένων Εθνών (UN General Assembly) έχει καθοριστεί ως η ημέρα της «Δημόσιας Υπηρεσίας», με σκοπό να εξαίρεται και να αναδεικνύεται η συμβολή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία ανάπτυξης της κοινότητας<sup>826</sup>.

Κατηγορίες βραβείων<sup>827</sup>:

#### **Βραβείο των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών**

Τα κριτήρια βάσει των οποίων απονέμεται το βραβείο αφορούν: (1) την αύξηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών, (2) την προώθηση της δικαιοσύνης και (3) την παροχή δημοσίων υπηρεσιών με μείωση του χρόνου απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, με εύκολη πρόσβαση σε αυτές και ευγένεια κατά την εξυπηρέτηση.

*Το έτος 2002, το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης της Ελλάδας, απέσπασε το πρώτο βραβείο της κατηγορίας «Βελτίωσης αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών» του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, για την υπηρεσίας της*

<sup>825</sup> Ο.Η.Ε., <http://unpan.1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023511.pdf>, στο Ι. Παπαδοπούλου, *Η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση – συγκριτική μελέτη διεθνών βραβείων καινοτομίας με το ελληνικό βραβείο καινοτομίας δημοσίων υπηρεσιών* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, σ. 67.

<sup>826</sup> Ι. Παπαδοπούλου, ό.π., σ. 67.

<sup>827</sup> της ίδιας, σ. 68.

τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πολιτών μέσω του τετραψήφιου αριθμού 1502, μέσω της οποίας διεκπεραιώθηκαν εκατομμύρια αιτήσεις, χωρίς την επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού.

#### **Βραβείο βελτίωσης της ποιότητας της διαδικασίας δημόσιων υπηρεσιών.**

Τα κριτήρια βάσει των οποίων απονέμεται το βραβείο αφορούν: (1) την προώθηση της διαφάνειας, (2) την προώθηση της υπευθυνότητας και (3) την προώθηση του επαγγελματισμού<sup>828</sup>.

#### **Βραβείο για τις καινοτομίες στις δημόσιες υπηρεσίες**

Τα κριτήρια βάσει των οποίων απονέμεται το βραβείο αφορούν: (1) στην αντιπροσώπευση μιας «ριζικής εκτροπής», (2) στην προαγωγή των αποτελεσμάτων και (3) στη μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών<sup>829</sup>.

#### **Βραβείο για την εφαρμογή της τεχνολογίας ενημέρωσης και επικοινωνιών (ICT) στην κυβέρνηση.**

Τα κριτήρια βάσει των οποίων απονέμεται το βραβείο αφορούν: (1) στη βελτίωση της ικανότητας παροχής υπηρεσιών και ποιότητας, (2) στην ανατροφοδότηση των κυβερνητικών διαδικασιών και (3) στην ενθάρρυνση της ηλεκτρονικής συμμετοχής<sup>830</sup>.

#### **4.8.2 Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημόσιου Τομέα (European Public Sector Award - EPSA)**

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration – E.I.P.A.), διοργανώνει την απονομή του ευρωπαϊκού βραβείου για το δημόσιο τομέα (European Public Sector Award – E.P.S.A.) συγκεντρώνοντας του πιο καινοτόμου και αποδοτικούς οργανισμούς και υπηρεσίες του ευρωπαϊκού δημόσιου τομέα προσπαθώντας να εντοπίσει υποδειγματικά πρότυπα καινοτομίας του δημόσιου τομέα, ώστε να γίνουν γνωστά στο κοινό και να χρησιμοποιηθούν οι διάφορες λύσεις των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων που αφορούν: (α) στη βελτίωση της απόδοσης στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, (β) στη συμμετοχή των πολιτών, (γ) στις νέες μορφές συνεργασίας που λειτουργούν και (δ) στην ηγεσία και διαχείριση για την αλλαγή<sup>831</sup>. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι ευρωπαϊκοί φορείς του δημοσίου, ανεξαρτήτως

<sup>828</sup> Ι. Παπαδοπούλου, ό.π., σσ. 68-69.

<sup>829</sup> της ίδιας, σσ. 69-70.

<sup>830</sup> της ίδιας, σσ. 70-71.

<sup>831</sup> της ίδιας, σσ. 104 - 105.



επιπέδου. Το όραμα του EPSA είναι να αποτελέσουν οι δημόσιοι ευρωπαϊκοί φορείς υπόδειγμα για τον υπόλοιπο κόσμο<sup>832</sup>, συμβάλλοντας στην εφαρμογή της στρατηγικής της Λισαβόνας, δημιουργώντας ένα κοινό ευρωπαϊκό διοικητικό χώρο και ένα δίκτυο για τη δημόσια αριστεία με μια κοινή πλατφόρμα λύσεων για τη δημόσια διοίκηση μέσω νέων διοικητικών παραδειγμάτων επίλυσης προβλημάτων<sup>833</sup>. Το EPSA προσβλέπει στην προώθηση της συνειδητοποίησης της αξίας της δημόσιας διοίκησης από τις κυβερνήσεις, προκειμένου να εκσυγχρονίσουν τις πρακτικές τους και τις διοικητικές τους δομές αντιμετωπίζοντας τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις της Ευρώπης.

#### 4.8.3 Εθνικό Βραβείο Δημόσιων Υπηρεσιών / National Public Service Award (NPSA)

Η Εθνική Ακαδημία για τη Δημόσια Διοίκηση (National Academy of Public Administration – ASPA), εδώ και 35 έτη έχει καθιερώσει τα εθνικά βραβεία δημοσίων υπηρεσιών (National Public Service Award – NPSA), τα οποία απονέμονται σε δημοσίους υπαλλήλους που έχουν συμβάλει και συνεισφέρει στη δημόσια διοίκηση, επιχειρώντας να αποτελέσουν παραδείγματα μέσω των επιτευγμάτων τους<sup>834</sup>, τα οποία αξιολογούνται από τη σταδιοδρομία τους στις δημόσιες υπηρεσίες. Το NPSA απονέμεται σε δημοσίους υπαλλήλους όλων των επιπέδων, οι οποίοι σε συνεχή βάση έκαναν μέρος ή το σύνολο όσων ακολουθούν: «έκαναν μια βαθιά διαφορά στη βελτίωση της υπηρεσίας στο κοινό, ήταν πρόθυμοι να διατρέξουν κινδύνους για να επιτύχουν την αλλαγή, ενθάρρυναν μια δημοκρατικότερη κοινωνία, θήτευσαν ως πρωτοπόροι της κοινωνικής δικαιοσύνης, άλλαξαν τον τρόπο που μια κυβερνητική οργάνωση λειτουργεί έτσι ώστε να επιτυγχάνει καλύτερα τους στόχους της, πραγματοποίησαν ουσιαστική εξοικονόμηση σε κυβερνητικές δράσεις, ανέπτυξαν ένα μόνιμο προσωπικό από άλλους κυβερνητικούς ηγέτες»<sup>835</sup>.

*Ο Έλληνας δημόσιος υπάλληλος κος Δρ. Παναγιώτης Καρκατσούλης, γνωστός και ως ο «καλύτερος δημόσιος υπάλληλος του κόσμου», έχει βραβευτεί δύο φορές από την Αμερικανική Εταιρία Διοικητικής Επιστήμης (American Society for Public Administration). Ειδικότερα, το 2003 του απενεμήθη το βραβείο “Peter Boorsma” από το Νοτιοανατολικό Τομέα (ASPA Southeastern Conference), ενώ το 2012 θα του*

<sup>832</sup>Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημόσιου Τομέα, <http://www.espa2009.eu/en/content/show/&tid=107>, στο Ι. Παπαδοπούλου, ό.π., σ. 105.

<sup>833</sup> Ι. Παπαδοπούλου, ό.π., σ. 105.

<sup>834</sup> της ίδιας, σ. 118.

<sup>835</sup> της ίδιας, ό.π., σ. 119.

*απονεμηθεί στο LasVegas το Διεθνές Βραβείο της ASPA (ASPAInternational Public Administration Award).*

#### **4.8.4 Innovation in American Government Awards Program<sup>836</sup>**

Οι καινοτομίες του αμερικανικού κυβερνητικού προγράμματος, για την προώθηση της αριστείας στη δημόσια διοίκηση, διεξάγεται ετησίως από το 1985 και βραβεύει (δίδεται και οικονομική επιχορήγηση) τις πιο καινοτόμες κυβερνητικές δράσεις που έχουν αντίκτυπο στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, στην πρόοδο των τομέων δημόσιου ενδιαφέροντος του έθνους τους, δίνοντας παράλληλα έμφαση στα υποδειγματικά πρότυπα κυβερνητικής καινοτόμου απόδοσης για τους πολίτες της με αύξηση της δημόσιας εμπιστοσύνης. Οι νικητές απασχολούν ιδιαίτερα τον τύπο, αλλά και την ακαδημαϊκή κοινότητα, καθώς πολλές από τις περιπτώσεις τους αποτελούν αντικείμενο ερευνών για Πανεπιστήμια όπως το Χάρβαρντ ή ακόμα δημιουργούνται πρότυπα προγράμματα που εφαρμόζονται σε όλη τη χώρα. Η αμερικανική κυβέρνηση μέσω αυτού του προγράμματος επιδιώκει τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων του δημοσίου τομέα και τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται οι καινοτομίες, εστιάζονται: στο βαθμό που η εκάστοτε δράση αποτελεί άλμα στη δημιουργικότητα, στο βαθμό που έχουν επιτευχθεί απτά αποτελέσματα, αν η πρωτοβουλία αυτή εξετάζει με επιτυχία ένα πρόβλημα δημοσίου ενδιαφέροντος και αν διαφαίνονται πιθανότητες επιτυχούς αναπαραγωγής τους, αντιγραφής τους από άλλες κυβερνητικές οντότητες, ώστε να αποτελέσουν best practices.

#### **4.8.5 Ελληνικό Βραβείο Καινοτομίας Δημοσίων Υπηρεσιών**

Το 2004, με το ν. 3230/2004837 προβλέφθηκε για πρώτη φορά η απονομή βραβείων στις δημόσιες υπηρεσίες, στα Ν.Π.Δ.Δ., στους Ο.Τ.Α. (α΄ και β΄ βαθμού) για την αποδοτικότητα και της ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Σε συνέχεια της ΚΥΑ<sup>838</sup> των υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών θεσπίστηκαν οι ακόλουθες κατηγορίες βραβείων:

- Το γενικό βραβείο αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας – ποιότητας.
- Το ειδικό βραβείο αποτελεσματικής – αποδοτικής λειτουργίας.
- Το ειδικό βραβείο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών προς του πολίτες

<sup>836</sup> [http://innovationaward.harvard.edu/Selection\\_Criteria.cfm](http://innovationaward.harvard.edu/Selection_Criteria.cfm)

<sup>837</sup> Ν. 3230/2004, άρθρο 9 παρ.2 και 3 (ΦΕΚ 44/Α/11.02.2004).

<sup>838</sup> ΚΥΑ Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών, ΔΙΠΑ/9381/09.05.2006 (ΦΕΚ 538/Β/09.05.2006).

- Το ειδικό βραβείο ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού για τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας
- Το ειδικό βραβείο κοινωνικής προσφοράς και το
- Ειδικό βραβείο περιβαλλοντικής ευαισθησίας.

Τα βραβεία απονέμονται με κριτήριο την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), το οποίο βασίστηκε στο πρότυπο αριστείας του ευρωπαϊκού ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM).

#### **4.9 Σύντομη περιγραφή του Κ.Π.Α.**

Το Κ.Π.Α.<sup>839</sup> προέκυψε από τη συνεργασία των αρμόδιων Υπουργών σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), σε μια πανευρωπαϊκή κοινή προσπάθεια εισαγωγής και υιοθέτησης των αρχών και τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας στο δημόσιο τομέα.<sup>840</sup> Το Κ.Π.Α. αξιολογεί συνολικά τον τρόπο λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας καθώς και τα αποτελέσματα που αυτή επιτυγχάνει σε σχέση με τις προσδοκίες και ανάγκες των πολιτών. Η πρώτη έκδοση του Κ.Π.Α. κυκλοφόρησε το 2000, ενώ είχε ήδη λάβει μια τελική μορφή από το 1998. Αρμόδια για το σχεδιασμό και ανάπτυξη του μοντέλου είναι η Ομάδα Καινοτομιών του Δημοσίου Τομέα (Innovative Public Services Group - IPSG), η οποία λειτουργεί στο πλαίσιο της ΕΕ και συνεργάζεται στενά με τους Γενικούς Διευθυντές αρμόδιους για θέματα Δημόσιας Διοίκησης σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Το Κ.Π.Α. αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης. Τα κριτήρια χωρίζονται σε προϋποθέσεις και αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων αναπτύσσεται μία σχέση αιτίου – αιτιατού.

Τα κριτήρια των προϋποθέσεων αναφέρονται σε όλες τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η δημόσια οργάνωση προκειμένου να επιτύχει τη στοχοθεσία της, ενώ τα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετρούν τις συνέπειες από την ολοκλήρωση των ανωτέρω ενεργειών στην απόδοση του οργανισμού. Αναπτύσσεται δηλαδή μια σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων, η οποία αντανακλάται και

---

<sup>839</sup> Γ. Μαυρουδή, *Αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών με προσανατολισμό στις ανάγκες των πολιτών* (2012), Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σσ. 74-112.

<sup>840</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.7.

στις πολύ μικρές αποκλίσεις, οι οποίες συνήθως παρατηρούνται στη βαθμολόγηση των κριτηρίων. Στο ακόλουθο σχήμα παρατίθεται το μοντέλο του Κ.Π.Α.<sup>841</sup>:

Σχήμα 4.10

Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης, Οδηγός Κ.Π.Α., 2007

Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων (σύνολο: 28), τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία προς εξέταση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, ενώ κάθε υποκριτήριο υποδιαιρείται σε δέσμη παραδειγμάτων (σύνολο: 212), τα οποία αποτελούν και τη μικρότερη μονάδα αξιολόγησης.

#### 4.9.1 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως παράγοντας βελτιστοποίησης διοικητικών διαδικασιών - Ανάλυση των συστατικών στοιχείων του Κ.Π.Α.

Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. μπορεί να οδηγήσει σε αξιολόγηση τόσο της ποιότητας των προγραμμάτων, τα οποία υλοποιούνται από τις δημόσιες οργανώσεις, όσο και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων πολιτικών, τις οποίες σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τα στελέχη της ανώτατης διοικητικής ιεραρχίας στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.<sup>842</sup>

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται τόσο επί των προϋποθέσεων, όσο και επί των αποτελεσμάτων, αλλά το Κ.Π.Α. προβλέπει τη διασφάλιση συνέπειας μεταξύ των

<sup>841</sup> <http://www.gspa.gr>

<sup>842</sup> Rabin J., Hildreth W.B., Miller G., *Handbook of Public Administration*, third edition, CRC Press, London, 2006, σ.625.

κριτηρίων των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει πως η τυχόν εμφάνιση μεγάλων αποκλίσεων κατά την αξιολόγηση των προϋποθέσεων σε σύγκριση με τα αποτελέσματα, μεταφράζεται σε δυσλειτουργία του συστήματος οργάνωσης του φορέα, ο οποίος πρέπει να προχωρήσει σε στοχευμένες διορθώσεις και βελτιώσεις.

Το Κ.Π.Α. διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία το καθιστούν ως μεθοδολογία κοινής αποδοχής από τους δημόσιους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, το Κ.Π.Α.:

- Μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις δημόσιες οργανώσεις χωρίς οικονομική ή άλλη επιβάρυνση.
- Θέτει κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματα που προκύπτουν να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και άμεσα αξιοποιήσιμα από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Διευκολύνει τον εντοπισμό και διόρθωση λαθών, την ανίχνευση αδυναμιών και την ενδυνάμωση των ικανοτήτων των οργανισμών, μέσω του σχεδιασμού εφαρμόσιμων μέτρων βελτίωσης, ικανών να πετύχουν βιώσιμα αποτελέσματα σε βάθος χρόνου.
- Προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων, οι οποίοι αυτοδεσμεύονται για διαρκή και μεθοδική βελτίωση.

#### **4.9.2 Οι στόχοι του Κ.Π.Α.**

1. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων σε κάθε προσπάθεια προόδου και βελτίωσης.
2. Προσδιορισμός των κύριων και μοναδικών χαρακτηριστικών του δημόσιου τομέα. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα καθορίσουν το αποτέλεσμα σε κάθε προσπάθεια προσαρμογής των σύγχρονων τεχνικών management στο δημόσιο τομέα.
3. Εντοπισμός δυνατοτήτων και αδυναμιών. Το στοιχείο αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τις διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών, που στοχεύουν σε περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεών τους.
4. Σύνδεση των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
5. Η απόδοση συγκριτικών επιδόσεων μεταξύ υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Το Κ.Π.Α. έχει σχεδιαστεί, ώστε να εφαρμόζεται στους δημοσίους οργανισμούς σε όλα τα επίπεδα εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό. Επίσης, μπορεί να

χρησιμοποιηθεί τόσο ως μέρος ενός ολοκληρωμένου μεταρρυθμιστικού προγράμματος, όσο και σε επιμέρους 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.

#### 4.9.3 Ανάλυση των κριτηρίων των προϋποθέσεων

Τα κριτήρια των προϋποθέσεων του Κ.Π.Α. αναφέρονται στην καταγραφή και αξιολόγηση των δράσεων, τις οποίες έχουν αναλάβει οι δημόσιοι οργανισμοί, προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους. Το περιεχόμενό τους σχετίζεται με θέματα τα οποία άπτονται της ηγεσίας, της στρατηγικής και προγραμματισμού, του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και συνεργασιών, καθώς και των διαδικασιών τις οποίες αναπτύσσουν οι φορείς της Δ.Δ.<sup>843</sup>.

##### 1ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Ηγεσία

**Ορισμός:** Ο τρόπος με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος. Εξασφαλίζουν επίσης την ανάπτυξη των απαιτούμενων διεργασιών και αξιών για μακροχρόνια ανάπτυξη και τον τρόπο επίτευξης των στόχων τους μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών. Τέλος, συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.

**Περιγραφή:** Η διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και του ανάλογου της διοικητικής ηγεσίας θα πρέπει να καθίσταται σαφής. Η αυτοαξιολόγηση και η βελτίωση της οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης και της πολιτικής. Το Κ.Π.Α. δεν επιδιώκει να προσδιορίσει την «ποιότητα» των δημοσίων πολιτικών, αλλά μάλλον τη διοίκηση μιας δημόσιας υπηρεσίας και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι πολιτικές και δίδονται συμβουλές πολιτικής με όρους ανάλυσης, ανίχνευσης του ορίζοντα και στρατηγικού σχεδιασμού<sup>844</sup>.

**Χαρακτηριστικά:** Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας δημόσιας οργάνωσης τα οποία είναι σημαντικά κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, περιλαμβάνουν: (1) την

<sup>843</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.9.

<sup>844</sup> στο ίδιο, σ. 6.

τελειότητα κατά την παροχή υπηρεσιών, (2) την επιθυμία για αλλαγή, (3) τον εκσυγχρονισμό και τη διοίκηση των αλλαγών, (4) την επιχειρησιακή λειτουργία εντός του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου, (5) τη δημοκρατική ευαισθησία και λογοδοσία, (6) τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των ομάδων συμφερόντων, (7) την ικανότητα για επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο, (8) την επίτευξη των στόχων.

Οι ηγέτες / διοικητές μιας δημόσιας οργάνωσης τυπικά, πρέπει να εργάζονται για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν στο επίκεντρό τους τον πολίτη και οι οποίοι βρίσκονται σε ισόρροπη σχέση με τους πολιτικούς στόχους και τους αντίστοιχους των μετόχων.

Σημαντικό στοιχείο για την αξιολόγηση της ηγεσίας της οργάνωσης είναι, ότι οι επικεφαλής πρέπει να δείξουν, ότι κατανοούν πλήρως ποιοί είναι οι πελάτες τους, και ποιες είναι οι απαιτήσεις τους. Επίσης πώς αυτές εναρμονίζονται με τις πολιτικές επιταγές, αποδεικνύοντας έτσι τη δέσμευσή τους προς τους πελάτες/πολίτες, καθώς και προς τους μετόχους.

Οι ηγετικές ικανότητες στην διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών καθίστανται ένα ιδιαίτερος κρίσιμο κριτήριο, που σαφώς διαχωρίζεται από την απλή διαχείριση. Η διάκριση της διοικητικής διαχείρισης από την ηγεσία, μπορεί να αποτελέσει τη βάση της οικοδόμησης του νέου δημόσιου management. Οι διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών ενδέχεται να αναλαμβάνουν και να αποδέχονται ρόλο διαχειριστικό, από το να σχεδιάζουν και εφαρμόζουν αλλαγές βελτίωσης με αποστολή, όραμα και στόχους για επίτευξη αποτελεσμάτων προς την εξυπηρέτηση των πολιτών, μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Εκείνοι που ασκούν διοικητικά καθήκοντα και επιδεικνύουν ηγετικές ικανότητες, προσδιορίζουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης, την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της. Η δραστηριότητα των ηγετών σε μια δημόσια οργάνωση μπορεί να καθορίσει τους στόχους και να καταστήσει κοινωνούς τους εργαζομένους, ώστε η δραστηριότητα όλων να ευθυγραμμίζεται προς την εξυπηρέτηση αυτών των στόχων. Επίσης οι διοικούντες που επιδεικνύουν ικανότητες ηγεσίας και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης με ενέργειες ανάπτυξης και παρακίνησης, παρέχοντας τα κίνητρα στην επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί. Η συμπεριφορά των ιδίων θα πρέπει

να είναι σύμφωνη με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες, οι ίδιοι θα πρέπει να ενεργούν σαν πρότυπα για τους υπόλοιπους εργαζομένους. Οι ίδιοι αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης και επιθεωρούν την απόδοσή της και τα αποτελέσματά της. Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον, οργανώνοντας τις αλλαγές που απαιτούνται, ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της.

Επίσης, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος των διοικούντων στις δημόσιες οργανώσεις, ως ενδιάμεσων μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και των εργαζομένων της δημόσιας υπηρεσίας, όπως και των πολιτών που είναι οι τελικοί αποδέκτες της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Με την εφαρμογή του κριτηρίου της ηγεσίας η ομάδα αυτοαξιολόγησης καλείται να εκτιμήσει το βαθμό αποτελεσματικότητας της διοίκησης ενός δημοσίου οργανισμού σε θέματα οργανωτικού σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται η ανώτατη διοίκηση στις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού, σε ό,τι αφορά τη διαχείριση ζητημάτων τα οποία άπτονται τόσο της υλοποίησης της στρατηγικής, όσο και της επίτευξης των επιμέρους στόχων κάθε τμήματος και ομάδας εργαζομένων. Δράσεις της διοίκησης για την υιοθέτηση αλλαγών και καινοτομιών, με ταυτόχρονη διαχείριση των συγκρούσεων και αντιδράσεων που ενδεχομένως να προβάλλονται από εργαζομένους <sup>845</sup> αξιολογούνται θετικά στο κριτήριο της ηγεσίας.

Η ικανότητα αυτών που ασκούν διοίκηση να καθιερώνουν συνεργατική κουλτούρα εντός των οργανισμών<sup>846</sup> και η ικανότητά τους να ενθαρρύνουν το προσωπικό να συμμετάσχει με προτάσεις σε διαδικασίες λήψεως αποφάσεων, είναι σημαντικά στοιχεία που μπορεί να εκτιμηθούν θετικά στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Επιπλέον, ικανή θεωρείται η ηγεσία, η οποία καταφέρνει να παρακινεί τους εργαζόμενους με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων επιβράβευσης και αμοιβής, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα:

1. Την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από διαδικασίες ανάπτυξης.
2. Την ικανοποίηση της διοίκησης από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

---

<sup>845</sup> «Διοίκηση με στόχους. Οι διαδικασίες της επιτυχημένης Διοίκησης.», Ανοιχτό MBA, τεύχος 3, 31/1/2005, σ.5.

<sup>846</sup> Παπαδόπουλος Φ., «Τα διακριτικά ενός ηγέτη.», Ανοιχτό MBA, τεύχος 7, 28/2/2005, σ.6.



3. Την ικανοποίηση των πολιτών από τις συναλλαγές τους με τη δημόσια διοίκηση.

Η αξιολόγηση του κριτηρίου αυτού περιλαμβάνει την μελέτη των αποδεικτικών στοιχείων, σχετικά με τα πεπραγμένα της διοίκησης του οργανισμού και επιμερίζεται σε υποκριτήρια. Κάθε υποκριτήριο περιέχει μια πρόταση σχετικά με μία πρακτική η οποία θα αναδείκνυε την επίτευξη της αρτιότητας σε έναν τομέα της απόδοσης της υπηρεσίας. Οι δράσεις που αναφέρονται δίνονται με σκοπό να τεκμηριώνεται η επιτυχία του συγκεκριμένου υποκριτηρίου.

**Προσδιορισμός μιας σαφούς κατευθύνσεως της οργάνωσης δηλαδή, την ανάπτυξη και γνωστοποίηση του οράματος, της αποστολής και των αξιών της.**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Ανάπτυξη και διαμόρφωση με σαφήνεια του οράματος (που θέλουμε να πάμε), και της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) της οργάνωσης, (β) δημιουργία ενός πλαισίου αξιών και κωδικών συμπεριφοράς, (γ) μετατροπή του οράματος και της αποστολής σε στρατηγικούς (μεσοπρόθεσμους) και επιχειρησιακούς (συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους) στόχους και δράσεις, (δ) συμμετοχή των μετόχων που σχετίζονται με την οργάνωση στις διαδικασίες ανάπτυξης του οράματος, της αποστολής, του πλαισίου αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων αυτής (π.χ. υπάλληλοι, πελάτες-πολίτες, εκλεγμένοι εκπρόσωποι και προμηθευτές), (ε) προσαρμογή του οράματος, της αποστολής και των αξιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, (στ) Γνωστοποίηση του οράματος, της αποστολής, των αξιών, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους της οργάνωσης και στους άλλους μετόχους<sup>847</sup>.

**Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης.**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Ανάπτυξη των οργανωτικών δομών και των διοικητικών διαδικασιών σε αρμονία με τους στόχους της οργάνωσης, τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων, (β) ορισμός των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης, λειτουργιών, ευθυνών και αυτονομίας, (γ) ανάπτυξη και συμφωνία για τους μετρήσιμους σκοπούς και στόχους όλων των επιπέδων της οργάνωσης, (δ) Προσανατολισμός και καθοδήγηση προς τις εκροές και τα αποτελέσματα της

---

<sup>847</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ. 7.

οργάνωσης, εξισορροπώντας τους με τις ανάγκες και προσδοκίες των διαφορετικών μετόχων, (ε) θέσπιση ενός διοικητικού πληροφοριακού συστήματος με εσωτερικές επιθεωρήσεις και ελέγχους, (στ) δημιουργία κατάλληλων πλαισίων για εκπόνηση έργων και ομαδική εργασία, (η) μακροπρόθεσμη χρήση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως το EFQM ή το ΚΠΑ, (θ) ανάπτυξη ενός συστήματος επιχειρησιακής στοχοθεσίας ή μέτρησης απόδοσης της οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO 9001-2000).

### **Υποκίνηση και υποστήριξη των υπαλλήλων της οργάνωσης και η δράση της ως πρότυπο ρόλου**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Ενέργειες καθοδήγησης του προσωπικού, (β) απόδειξη προσωπικής δέσμευσης για αλλαγή με αποδοχή της εποικοδομητικής επανατροφοδότησης και των προτάσεων για βελτίωση του προσωπικού ηγετικού ύφους, (γ) δράση σύμφωνα με τους επιλεγμένους στόχους και τις καθιερωμένες αξίες, (δ) συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα, (ε) υποστήριξη των υπαλλήλων για να πραγματοποιούν τα σχέδια και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους υποβοηθώντας, έτσι την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, (στ) υποκίνηση και ενθάρρυνση για ανάθεση ευθυνών (ενδυνάμωση), (ζ) ενθάρρυνση και υποστήριξη των υπαλλήλων να προτείνουν καινοτομίες και βελτιώσεις και να ενεργούν προληπτικά στην καθημερινή τους εργασία, (η) ενθάρρυνση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού, (θ) εξασφάλιση της ανάπτυξης μιας κουλτούρας υποκίνησης, αναγνώρισης, προγραμματισμού και εφαρμογής της **καινοτομίας**, (ι) υποκίνηση και χρηματοδότηση της επιμόρφωσης και των δραστηριοτήτων βελτίωσης, (ια) διασφάλιση της επανατροφοδότησης και συζήτηση με τους υπαλλήλους για την απόδοση, (ιβ) αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων, (ιγ) επαρκής αντιμετώπιση των ατομικών αναγκών και καταστάσεων των υπαλλήλων<sup>848</sup>.

### **Διαχείριση των σχέσεων με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) διατήρηση των προληπτικών και τακτικών επαφών με την πολιτική εξουσία στο εκτελεστικό και νομοθετικό πεδίο, (β) ανάπτυξη των συνεργασιών και των δικτύων με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη

<sup>848</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ. 8.

κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία, άλλες δημόσιες αρχές, κ.λπ), (γ) συμμετοχή των πολιτικών και άλλων μετόχων στη διαδικασία της στοχοθεσίας και στη διαμόρφωση των εκροών και αποτελεσμάτων, όπως επίσης και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης, (δ) επιδίωξη της δημόσιας καταξίωσης, υπόληψης και αναγνώρισης της οργάνωσης από το κοινό (π.χ. η βελτίωση της εικόνας της οργάνωσης), (ε) ανάπτυξη μιας έννοιας διαφήμισης (προϊόν και υπηρεσία που αποτελούν στόχο) και διάδοσης των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, (στ) Συμμετοχή σε δραστηριότητες επαγγελματικών ενώσεων, αντιπροσωπευτικών οργανώσεων και ομάδων συμφερόντων<sup>849</sup>.

## **2ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Στρατηγική και προγραμματισμός**

**Ορισμός:** Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση υλοποιεί την αποστολή της μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων και υποστηριζόμενη από τις αναγκαίες δημόσιες πολιτικές, προγράμματα, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.

**Περιγραφή:** Η στρατηγική και ο προγραμματισμός θα πρέπει να εκφράζουν την εσωτερική κουλτούρα, τη διάρθρωση και τις λειτουργίες της οργάνωσης (τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα), λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες, τις κατευθύνσεις και τις ανάγκες των διαφόρων ομάδων συμφερόντων. Στρατηγική και προγραμματισμός πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις αρχές του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης της δημόσιας οργάνωσης και του τρόπου με τον οποίο θα επιτύχει τους στόχους της μέσω των αρχών αυτών. Οι δημόσιες οργανώσεις, πρέπει συνεχώς, και με κριτικό πνεύμα, να παρακολουθούν την πολιτική και τη στρατηγική συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών και των προγραμμάτων τους, και να αποδεικνύουν ότι αυτά, ως ενιαίο σύνολο, ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας τους.

Το επιχειρησιακό σχέδιο ενός οργανισμού με μακροπρόθεσμους στόχους αποτελεί και τον στρατηγικό σχεδιασμό του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και προσδιορίζει την προοπτική του οργανισμού σε βάθος πενταετίας ή ακόμα και δεκαετίας. Ένας τέτοιος σχεδιασμός προϋποθέτει τον προσδιορισμό και εφαρμογή των ετησίων επιχειρησιακών σχεδίων. Ο προγραμματισμός αφορά στην επίτευξη

<sup>849</sup> στο ίδιο, σ.9.

στόχων σε κοντινές χρονικές περιόδους. Σε κάθε περίπτωση σχεδιασμού θα πρέπει να προσδιορίζονται στόχοι, με βασικό κριτήριο την ικανοποίηση τόσο των μετόχων όσο και των τελικών αποδεκτών της υπηρεσίας που είναι οι πολίτες/πελάτες.

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, η δημιουργία ρεαλιστικών στρατηγικών σχεδίων καθίσταται ιδιαιτέρως δύσκολο εγχείρημα. Εν' τούτοις η προσέγγιση εφικτών αποτελεσμάτων δεν είναι αδύνατη, θα πρέπει όμως να βασίζεται σε βραχυχρόνια σχέδια δράσης που συντάσσονται, ελέγχονται και αναπροσαρμόζονται συστηματικά.. Τα αποτελέσματά τους των ετησίων σχεδίων δράσης θα πρέπει να είναι μετρήσιμα, ώστε να διευκολύνεται η ακριβής αξιολόγησή τους μετά το πέρας της περιόδου. Η ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους, που έχει θέσει σε βραχυχρόνιο σχεδιασμό προσδιορίζει και το βαθμό αξιοπιστίας του στον στρατηγικό σχεδιασμό. Αξιολογείται δηλαδή και ο προγραμματισμός των επιμέρους δράσεων των οργανισμών, ο οποίος θα οδηγήσει στην εκπλήρωση της στρατηγικής.

Στα αντικείμενα αξιολόγησης κρίσιμο στοιχείο, αποτελεί η διασφάλιση της ενεργούς συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής και του προγραμματισμού.<sup>850</sup>

Ένας επιτυχημένος σχεδιασμός σε στρατηγικό επίπεδο θα πρέπει να βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα επαρκώς τεκμηριωμένα με την παράθεση πραγματικών μεγεθών. Αξιολογείται η ικανότητα της διοίκησης να παρουσιάσει ένα στρατηγικό σχέδιο βασισμένο σε μετρήσιμους βραχυπρόθεσμους στόχους και προβλέψεις. Επίσης θα πρέπει να βασίζεται σε επιμέρους επιχειρησιακά προγράμματα, τα οποία με τη σειρά τους θα πρέπει να βασίζονται σ' έναν κατάλογο δράσεων που προκύπτει μέσα από δεδομένα, τα οποία ήταν αντικείμενο μελέτης εξειδικευμένων στελεχών του οργανισμού. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν προτάσεις βελτίωσης του προσωπικού (στελέχωσης, ανάπτυξης διαχείρισης) όπως και του περιβάλλοντος εργασίας (ανάπτυξης δυνατοτήτων και αντιμετώπισης των αδυναμιών S.W.O.T. analysis<sup>851</sup>).

Κάθε προσπάθεια σχεδιασμού προϋποθέτει, ότι υπάρχει υψηλός βαθμός αυτογνωσίας

<sup>850</sup> Dess G.G., Lumpkin G.T., Taylor M.L., *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGraw Hill Professional, 2004, σ.24.

<sup>851</sup> Capon C., Disbury A., *Understanding Organisational Context: Inside and Outside Organisations*, Pearson Education, 2003, σσ.396-397. και «Διοίκηση με στόχους. Οι διαδικασίες της επιτυχημένης Διοίκησης.», Άνοιχτο MBA, τεύχος 3, 31/1/2005, σ.4.

και αυτός επιτυγχάνεται με την ενδελεχή εξέταση των συνθηκών του περιβάλλοντος και τη δραστηριοποίηση σε τομείς με προοπτική επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού των δημόσιων οργανώσεων, επικεντρώνεται στην ικανότητα των διοικήσεων των οργανισμών αυτών να διατυπώνουν ολοκληρωμένα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια δράσης με ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους, αποδεικνύοντας ταυτόχρονα την ικανότητά τους να προβλέψουν και να προσαρμοστούν σε οποιοσδήποτε καταστάσεις και αλλαγές που ενδέχεται να προκύψουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Η στρατηγική θα πρέπει να αντανακλά τον προσανατολισμό της οργάνωσης για την υλοποίηση των διαδικασιών εκσυγχρονισμού και της διοίκησης της αλλαγής.

### **Υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης οργανισμών**

**Επάρκεια συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Προσδιορισμός όλων των σχετικών μετόχων, (β) συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών για ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων, οργανώνοντας κατάλληλες χαρτογραφήσεις των πολιτών / πελατών, των υπαλλήλων, της κοινωνίας και της διοίκησης, (γ) τακτική συλλογή πληροφοριών για σημαντικές μεταβλητές, όπως είναι οι κοινωνικές, οι οικολογικές, οι οικονομικές, οι νομικές και οι δημογραφικές εξελίξεις, (δ) συχνή αξιολόγηση της ποιότητας των πληροφοριών και του τρόπου που αυτές συλλέγονται, (ε) βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων.

**Ανάπτυξη αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και του σχεδιασμού.**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία της ανάπτυξης, αναθεώρησης και επικαιροποίησης της στρατηγικής και του προγραμματισμού όπως επίσης και στη διαδικασία ιεράρχησης των προσδοκιών και αναγκών τους, (β) ανάλυση των κινδύνων και ευκαιριών και επισήμανση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων που ανήκουν στο περιβάλλον της οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών), (γ) θέσπιση στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων βάσει του οράματος, της αποστολής και των αξιών της δημόσιας οργάνωσης και σύνδεσή τους με τα επιχειρησιακά προγράμματα και τις διαδικασίες, (δ) αξιολόγηση της ποιότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων, (ε) εξισορρόπηση τόσο μεταξύ των

έργων και πόρων, όσο και μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων πιέσεων σε σχέση με τις απαιτήσεις των μετόχων, (στ) αξιολόγηση των υφιστάμενων έργων με όρους εκροών (αποτελέσματα) και συνεπειών (επιπτώσεις) και προσδιορισμός του βαθμού επίτευξης του στόχου σε όλα τα επίπεδα και, εάν είναι αναγκαίο, προσαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού, (ζ) εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και μεθόδων, (η) συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδυνάτων σημείων της οργάνωσης (π.χ. διοικητική διάγνωση βάσει της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή βάσει της ανάλυσης των δυνατών και αδυνάτων σημείων, ευκαιριών και απειλών-ΔΑΕΑ).

**Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση.**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού κατόπιν συμφωνίας, θέτοντας προτεραιότητες και προσδιορίζοντας το κατάλληλο χρονοδιάγραμμα και την ανάλογη οργανωτική δομή, (β) μετατροπή της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων μιας δημόσιας οργάνωσης, σε προγράμματα και έργα και σύνδεση αυτών με τις κύριες διοικητικές διαδικασίες, (γ) ανάπτυξη των εσωτερικών διαύλων επικοινωνίας, ώστε να διαδοθούν οι σκοποί, τα προγράμματα και τα έργα της δημόσιας οργάνωσης, (δ) ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα, (ε) συγκρότηση και παρακολούθηση συμβουλευτικών οργάνων διοίκησης (π.χ. Συμβούλιο Δημόσιας Πολιτικής κ.λπ.).

**3ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

**Ορισμός:** Ο τρόπος με τον οποίο, η διοίκηση μιας δημόσιας οργάνωσης διαχειρίζεται, αναπτύσσει, απελευθερώνει όλες τις δυνατότητες (γνώσεις, δεξιότητες επαγγελματική συμπεριφορά) του προσωπικού της σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού. Σχεδιάζει και υλοποιεί δράσεις ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και του διαθέσιμου διανοητικού κεφαλαίου (σφραγισμένη γνώση και εμπειρία) που διαθέτει, προκειμένου να διασφαλίσει τον μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της.

**Περιγραφή:** Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης, περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους και όλους εκείνους που άμεσα ή έμμεσα, εξυπηρετούν τους πελάτες - πολίτες. Το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει όλες τις ομάδες εργαζομένων και

εθελοντών. Δράσεις ανάπτυξης των ικανοτήτων σε συνδυασμό με ενέργειες καθοδήγησης και παρακίνησης είναι απαραίτητες σε διαρκή βάση, για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων στο μέγιστο βαθμό, κάποιος από τους οποίους μπορεί να χρειάζονται ιδιαίτερη βοήθεια για να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην εργασία ή να βελτιώσουν στοιχεία ομαδικής συμπεριφοράς.

Αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών του προσωπικού, σε σχέση με το έργο που τους έχει ανατεθεί - το οποίο έχει ρόλο εσωτερικού «πελάτη» στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη-. Θετικά αξιολογούνται ενέργειες που αφορούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών, για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας του προσωπικού.

Μετρήσεις αποτελεσμάτων ενεργειών, που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την απόδοση και παραγωγικότητα της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού αφορούν, είτε στην ικανότητα ακρίβειας του προσδιορισμού των αναγκών για προσλήψεις προσωπικού, είτε στην ορθή διάρθρωση του οργανογράμματος και τη στελέχωση των υπαλλήλων μέσα στην οργάνωση, βάσει του κριτηρίου καταλληλότητας.

Αξιολογούνται δραστηριότητες συστηματικής και εξειδικευμένης επιμόρφωσης του προσωπικού, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία και την ταυτόχρονη αναγνώριση των ικανοτήτων και επιτευγμάτων του κάθε υπαλλήλου.<sup>852</sup> Επιπλέον, αξιολογείται η πρόθεση της Διοίκησης των δημόσιων οργανώσεων να παρακινήσει το προσωπικό, ενισχύοντας τη δυνατότητα συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων και αναπτύσσοντας ένα αντικειμενικό σύστημα αμοιβών, το οποίο να συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη περιορισμοί που τίθενται σε κρατικό επίπεδο για το σύνολο των φορέων του δημοσίου τομέα. Μπορεί όμως να συνεκτιμηθεί κάθε πρωτοβουλία υιοθέτησης, ενός συστήματος παρακολούθησης, καταγραφής και αξιολόγησης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου, το οποίο να συνδέεται με τη μισθοδοσία του<sup>853</sup>.

Στο στάδιο αυτό, αξιολογείται ουσιαστικά η ικανότητα ενός φορέα να επιτυγχάνει τους στόχους του, μέσω της ικανοποίησης αναγκών ανάπτυξης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του. Ενέργειες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν

<sup>852</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα, 2003, σσ.280-281.

<sup>853</sup> Κάτι τέτοιο δεν θα είναι εφικτό να συμβεί με την εφαρμογή του νέου ενιαίου μισθολογίου που θα ισχύσει από τον Οκτώβριο του τρέχοντος έτους.

να εξασφαλίσουν τις καλύτερες συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος, να συμβάλουν στην δημιουργία θετικού κλίματος και συνεργατικής κουλτούρας, στην υιοθέτηση αλλαγών και καινοτομιών, χωρίς την ύπαρξη σημαντικών αντιδράσεων και συγκρούσεων. Όταν οι φορείς διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης στρατηγικών και επιχειρησιακών αποφάσεων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα καλές συνθήκες εργασίας, δημιουργούν τις καλύτερες προϋποθέσεις στην εκπλήρωση των στόχων και την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων.<sup>854</sup>

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι στο επίκεντρο της διοικητικής επιστήμης, γιατί θεωρείται ο πλέον κρίσιμος παράγοντας της επιτυχίας ενός οργανισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να αποδειξεί το βαθμό προτεραιότητας, που δίνει στην εξυπηρέτηση των αναγκών των εργαζομένων και να παρουσιάσει σχέδιο δράσεων προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης των ικανοτήτων τους και τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού. Επιπλέον, η διασφάλιση της ικανοποίησης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί προϋπόθεση, για την αποτελεσματική λειτουργία όλων των επιμέρους επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς και για την ορθή ανάπτυξη και αξιοποίηση πόρων και συνεργασιών.

Η ανωτέρω αξιολόγηση, που αφορά στην ανάπτυξη και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, υπόκειται σε περιορισμούς που αφορούν στη γενική πολιτική μισθών και άλλων αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων. Η διοίκηση των οργανισμών αυτών κινείται μεταξύ των περιορισμών αυτών και της βελτιστοποίησης των δυνατοτήτων του προσωπικού τους, η οποία θα πρέπει να αποδεικνύεται μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες.

Θα πρέπει επίσης να παρουσιάσουν συγκεκριμένες δράσεις, που στοχεύουν στη διεύρυνση των παρεμβάσεων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, προς όφελος της υπηρεσίας και των ανθρώπων της.

**Προγραμματισμός διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση την στρατηγική και τον προγραμματισμό.**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό, που βασίζεται στη στρατηγική και τον

<sup>854</sup> Είναι η αξία του «κερδίζω – κερδίζεις» και για τα δύο μέρη (τον οργανισμό στο σύνολό του και τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά).



προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης, (β) ανάλυση κατά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων, (γ) ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά τις προσλήψεις, τις προαγωγές, τις αμοιβές και την ανάθεση των διοικητικών καθηκόντων (π.χ. δικαίωμα υπογραφής), (δ) Εναρμόνιση μονάδων, έργων και αρμοδιοτήτων (π.χ. μέσω της περιγραφής καθηκόντων), (ε) εναρμόνιση των περιγραφών καθηκόντων με τα σχέδια πρόσληψης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, (στ) καθορισμός των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων, που απαιτούνται από τα διευθυντικά στελέχη, κατά την πρόσληψη προσωπικού, (ζ) εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας στη δημόσια οργάνωση, (η) διαχείριση των προσλήψεων και της επαγγελματικής ανάπτυξης, σε σχέση με την αξιοκρατία και τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση (π.χ. φύλο, αναπηρία, φυλή και θρησκεία), (θ) μέριμνα για τις προσωπικές ανάγκες των ατόμων με ειδικές δεξιότητες και τις ανάγκες τους σε εξοπλισμό, (ι) λαμβάνεται υπόψη η εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής των υπαλλήλων.

**Προσδιορισμός ανάπτυξης και χρησιμοποίησης των ικανοτήτων των υπαλλήλων με την εναρμόνιση ατόμων και ομάδων με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) Προσδιορισμός των ικανοτήτων, γνώσεων και της συμπεριφοράς των ατόμων και της οργάνωσης, (β) διαμόρφωση και γνωστοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης, που θα βασίζεται στις τρέχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες (π.χ. είτε υποχρεωτικά είτε εθελοντικά), (γ) σχεδιασμός επιμόρφωσης και εξέλιξης των υπαλλήλων, ύστερα από συμφωνία με το προσωπικό, (δ) ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων σε όλη τη δημόσια οργάνωση, (ε) υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση από έμπειρους εργαζόμενους και διδασκαλία), (στ) προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων, (ζ) ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων κατάρτισης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση), (η) διαχείριση και παρακολούθηση των γενικών και ατομικών προγραμμάτων κατάρτισης, (θ) ανάπτυξη και βελτίωση των διαπροσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στις σχέσεις τους με τους πελάτες/πολίτες, (ι) παρακολούθηση του ποσοστού των πόρων που διατίθενται για επιμόρφωση.

**Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):** (α) διαμόρφωση κλίματος και κουλτούρας ανοιχτής, μη ιεραρχικής, επικοινωνίας και διαλόγου, (β) ενθάρρυνση των υπαλλήλων για διατύπωση των ιδεών και προτάσεών τους και ανάπτυξη κατάλληλων μηχανισμών (σχέδια και έντυπα διατύπωσης ιδεών και προτάσεων, κτλ.), (γ) εξασφάλιση της συμμετοχής των υπαλλήλων στην ανάπτυξη προγραμμάτων και στρατηγικών, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στον προσδιορισμό και εφαρμογή των δραστηριοτήτων βελτίωσης, (δ) συμφωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων για τον προσδιορισμό των σκοπών και των τρόπων με τους οποίους μετριέται ο βαθμός πραγματοποίησής τους, (ε) συστηματική οργάνωση και διεξαγωγή ερευνών προσωπικού, (στ) πρόσκληση των υπαλλήλων να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους, (ζ) συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα).

#### **4ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι**

**Ορισμός:** Ο τρόπος με τον οποίο, η δημόσια οργάνωση αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους με όρους επενδύσεων, ενώ ταυτόχρονα αξιολογείται ο βαθμός αποτελεσματικής διαχείρισης των εξωτερικών συνεργασιών προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

**Περιγραφή:** Το τέταρτο κριτήριο του ΚΠΑ αξιολογεί τον οργανισμό, ως προς τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη συνεργασιών με εξωτερικούς φορείς με σκοπό την εξυπηρέτηση του έργου που επιτελούν. Οι δυνατότητες που παρουσιάζονται με την αξιοποίηση συνεργασιών είναι ανεξάντλητες και οδηγούν στην αξιοποίηση δομών και υποδομών, που ήδη υφίστανται, προς όφελος του οργανισμού. Οι δημόσιες οργανώσεις απαιτείται να χειρίζονται πολύπλοκες σχέσεις με άλλες οργανώσεις του δημόσιου, από τις οποίες ορισμένες φορές εξαρτάται και η πρόοδος του έργου τους όπου η επιτυχής διαχείριση των σχέσεων αυτών μπορεί, να αποδειχθεί κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των σκοπών της δημόσιας οργάνωσης. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός του δημοσίου μπορεί να αξιοποιήσει την υποδομή και οργάνωση του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης ΙΝ.Ε.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ταυτόχρονα με τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει στον τομέα της επαγγελματικής κατάρτισης και εξειδίκευσης του προσωπικού του. Στην περίπτωση ακόμα της αξιοποίησης της συγκεκριμένης συνεργασίας, ο βαθμός διαφέρει από μια περιστασιακή συμμετοχή ορισμένων

εργαζομένων του οργανισμού σε προγράμματα του ΙΝ.Ε.Π., έως την εφαρμογή ολοκληρωμένου σχεδίου επαγγελματικής κατάρτισης για το σύνολο του προσωπικού με τη συνεργασία του ΙΝ.Ε.Π. Σε μια τέτοια περίπτωση, από την εφαρμογή αυτού του κριτηρίου προκύπτει μέτρηση αποτελεσμάτων στη δυνατότητα συγκέντρωσης, αποθήκευσης, διακίνησης της πληροφορίας και η μετατροπή της σε γνώση, προσθέτοντας στους φορείς χαρακτηριστικά οργανώσεων μάθησης (learning organizations). Άλλη περίπτωση μπορεί να είναι η συνεργασία με τα Κ.Ε.Π. στον τομέα της εξυπηρέτησης των πολιτών. Σε κάθε περίπτωση μέσω των συνεργασιών με άλλους φορείς το αποτέλεσμα μπορεί να είναι σημαντικά μεγαλύτερο στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, των επιχειρήσεων και των δημόσιων φορέων.

Επίσης, από την ανάπτυξη συνεργασιών με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, κυρίως σε ό,τι αφορά την προμήθεια αγαθών και εξοπλισμού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων. Στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) και για την ενίσχυση της δράσης του δημόσιου τομέα σε θέματα κοινωνικής ευαισθησίας μπορεί να γίνει συνεργασία με την Κοινωνία των Πολιτών και τις οργανώσεις της.

Τέλος, αξιολογείται η ικανότητα βέλτιστης κατανομής των διαθέσιμων οικονομικών πόρων στην πραγματοποίηση διάφορων επενδυτικών δράσεων, με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των οργανισμών και την εκμετάλλευση ευκαιριών ανάπτυξης. Με την ανακατανομή των κεφαλαίων ενός οργανισμού μπορεί να προκύψουν ευκαιρίες εξοικονόμησης πόρων και διάθεσής τους στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών ανάπτυξης. Οι δημόσιες οργανώσεις, θα πρέπει να εξετάζουν κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους τις επιπτώσεις των διαφόρων περιορισμών επί της χρήσης των οικονομικών πόρων τους και να λαμβάνουν μέτρα άρσης των περιορισμών αυτών. Επισημαίνεται ότι οι δημόσιες οργανώσεις μπορεί να έχουν περιορισμένο έλεγχο επί των πόρων τους. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αξιολογείται ο βαθμός που επηρεάζεται το αποτέλεσμα στην παρεχόμενη υπηρεσία από τον τρόπο διοίκησής των διαθέσιμων πόρων μέσα στα όρια ελευθερίας της οργάνωσης.

### **Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας**

#### ***Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):***

- Προσδιορισμός και έλεγχος των συνεργασιών με στρατηγικού ή πρακτικού χαρακτήρα εξοικονόμησης πόρων για τη βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας, όπως αγοραστής -προμηθευτής

- Διαχείριση δημιουργικών ιδεών για συνεργασίες και καθορισμός αρμοδιοτήτων – ευθυνών στη διαχείρισή τους.
- Αξιολόγηση συστήματος παρακολούθησης των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, που προκύπτουν από τις συνεργασίες του υπό εξέταση οργανισμού με άλλους.
- Εκτίμηση βαθμού ανάπτυξης κοινών δράσεων με άλλες δημόσιες οργανώσεις.
- Κατάρτιση των υπαλλήλων ώστε να μπορούν να εργάζονται αποδοτικά με τους συνεργάτες.
- Βαθμός ανάπτυξης συνεργασιών μεταξύ των ομάδων του προσωπικού διαφορετικών οργανισμών.

#### **Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες -πολίτες**

##### ***Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):***

- Ενθάρρυνση της ενεργής συμμετοχής των πελατών/πολιτών στην παρεχόμενη υπηρεσία από τον οργανισμό. Στην θεωρία του μάρκετινγκ υπηρεσιών, ένα από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας κατά το στάδιο της παραγωγής της, είναι η συμμετοχή, τόσο εκείνου που την παρέχει όσο και εκείνου που λαμβάνει. Στην δημόσια υπηρεσία, ο παρέχοντας αυτήν είναι ο εργαζόμενος στον δημόσιο οργανισμό και ο αποδέκτης της είναι ο πολίτης – πελάτης. Σύμφωνα με τα προηγούμενα στην παροχή της υπηρεσίας συμμετέχει και πολίτης, συνεπώς μπορεί να προσμετρηθεί ο βαθμός διευκόλυνσης και ενθάρρυνσης της ενεργής συμμετοχής των πολιτών σε διαδικασίες παροχής και βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Η διαχείριση της γνώμης των πελατών και η λήψη αποφάσεων μέσα από τις διεργασίες αυτές είναι ένα σημαντικό αντικείμενο προς αξιολόγηση. Επίσης, οι μέθοδοι που έχουν επιλεγεί για την προώθηση της ενεργής συμμετοχής των πολιτών αλλά και τη διερεύνηση της γνώμης τους, η επιτόπια έρευνα πεδίου για σφυγμομέτρηση της κοινής γνώμης, ομάδες συσκέψεων, ερωτηματολόγια, κιτία παραπόνων ή αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών κ.τ.λ. μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το τελικό αποτέλεσμα.

- Ο βαθμός εξυπηρέτησης των πολιτών, εξαρτάται από το εάν οι πελάτες - πολίτες εξυπηρετούνται ατομικά γνωρίζοντας τον εργαζόμενο με τον οποίο συναλλάσσονται.
- Ελέγχονται στοιχεία που διασφαλίζουν την διαφάνεια στον οργανισμό, όπως η ανάρτηση αποφάσεων στη «Διαύγεια» δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων, συνεντεύξεις τύπου και δημοσίευση πληροφοριών στο διαδίκτυο.

### **Διαχειρίζεται τη γνώση**

#### **Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):**

- Αξιολόγηση συστημάτων εκπαίδευσης και διαχείρισης της γνώσης. Προώθηση συστημάτων ανάπτυξης του διανοητικού κεφαλαίου του οργανισμού. Η σύνδεση της εκπαίδευσης με το σύστημα καθοδήγησης, αξιολόγησης του προσωπικού.
- Προώθηση δράσεων διάχυσης της γνώσης και της ενημέρωσης, που προέρχεται από την λειτουργία του οργανισμού σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Εξασφάλιση της ορθότητας, αξιοπιστίας και ασφάλειας της πληροφόρησης.
- Δυνατότητα πρόσβασης της γνώσης, από το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού και εναρμόνιση των δράσεων εκπαίδευσης της προσφερόμενης εκπαιδευτικής υπηρεσίας με τους στόχους του κάθε εργαζομένου και το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού. Κάλυψη τρεχουσών αναγκών και προοπτικής του έργου.
- Ανάπτυξη εσωτερικής επικοινωνίας, ώστε να διαδίδεται εγκαίρως η πληροφόρηση σε όλο το προσωπικό του οργανισμού με κάθε πρόσφορο τρόπο, όπως το διαδίκτυο, υπηρεσιακά σημειώματα, ενημερωτικά έντυπα, news letter κ.α.
- Ενέργειες που παρακινούν στη διάδοση της γνώσης και την ανταλλαγή πληροφοριών. Διασφάλιση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων στην ανταλλαγή ενημερωτικών μηνυμάτων.
- Διαδικασίες διαχείρισης καινοτόμων ιδεών και προτάσεων από μέρους του προσωπικού προς όφελος των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό.
- Διασφάλιση τρόπων αξιοποίησης των πληροφοριών, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

- Προβλεπόμενες ενέργειες διατήρησης των γνώσεων των εργαζομένων στον οργανισμό ακόμα και στην περίπτωση αποχωρήσεων από αυτόν.

### **Διαχειρίζεται τα οικονομικά**

#### **Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):**

- Εξασφάλιση χρηματοδότησης των ζωτικών δράσεων του οργανισμού. Προβλεπόμενες ενέργειες αναζήτησης νέων χρηματοδοτήσεων. Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους.
- Εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων κατάρτισης προϋπολογισμού και προβλέψεων των οικονομικών μεγεθών. Εφαρμογή εξειδικευμένων λογισμικών και μεθόδων.
- Εφαρμογή εξειδικευμένων μεθόδων της οικονομικής επιστήμης, για την παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών με αριθμοδείκτες και μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων. Η εκτίμηση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης με όρους επενδύσεων.
- Αδιάλειπτος έλεγχος του λειτουργικού κόστους και του κόστους παροχής υπηρεσιών. Ανάπτυξη συστήματος οικονομικού ελέγχου βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους. Εξασφάλιση υψηλής απόδοσης, ως προς το κόστος διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Ανάπτυξη οικονομικού ελέγχου, μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων και εξωτερικών ελεγκτών. Εφαρμογή Συστημάτων διαφάνειας στον οικονομικό έλεγχο για όλους τους υπαλλήλους.
- Συστήματα εκτίμησης κινδύνων και εντοπισμού ευκαιριών για οικονομικές αποφάσεις. Αποτελεσματική αξιοποίηση των κεφαλαίων και πάγιων περιουσιακών στοιχείων, ώστε να υποστηρίζονται οι στρατηγικοί σκοποί της δημόσιας οργάνωσης.

### **Διαχειρίζεται την τεχνολογία**

#### **Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):**

Εκτίμηση του βαθμού παρακολούθησης και προσαρμογής σε νέες τεχνολογίες με την ταχύτητα εφαρμογής τους σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.

Αξιοποίηση δυνατοτήτων προσαρμογής του προσωπικού σε νέες τεχνολογίες, μέσω μαθησιακών διεργασιών, που θα οδηγούν είτε στην χρήση νέων τεχνολογιών ή ακόμα στην εξειδίκευση με δυνατότητες ακόμα και ανάπτυξης νέων τεχνολογιών από το επιστημονικό δυναμικό του ίδιου του οργανισμού. Εκτίμηση αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών από την ένταξη τους στην παραγωγική διαδικασία.

### **Διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία**

#### **Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):**

- Ανάπτυξη ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης εξοπλισμού – εγκαταστάσεων με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων και τη διασφάλιση του μέγιστου αποτελέσματος.
- Η χωροταξική διασπορά των κτιριακών εγκαταστάσεων, θα πρέπει να διασφαλίζει πλεονεκτήματα πρόσβασης των υπηρεσιών από τους πολίτες. Ο βαθμός λειτουργικότητας των γραφειακών χώρων μπορεί να συντελέσει στην ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση, η σχέση μεταξύ κόστους από την χρήση των εγκαταστάσεων με το όφελος υπέρ των χρηστών των εγκαταστάσεων αυτών, θα πρέπει να διασφαλίζει την υπεροχή του οφέλους.
- Εφαρμογή συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου των δαπανών, που προέρχονται από τη χρήση των κτιριακών υποδομών και εγκαταστάσεων με ταυτόχρονη αξιοποίηση των νέων μεθόδων εξοικονόμησης ενεργειακών πόρων με όρους πράσινης ανάπτυξης. Εφαρμογή συστημάτων συντήρησης των κτιρίων και του εξοπλισμού με αποτελεσματικές μεθόδους, που προκύπτουν μετά από σχετική ενδελεχή διερεύνηση.
- Αξιοποίηση τεχνολογιών εύκολης και γρήγορης εγκατάστασης και απεγκατάστασης γραφειακού εξοπλισμού και εξοπλισμού πληροφορικής. Εφαρμογή ευέλικτων και αποτελεσματικών διαδικασιών προμήθειας εξοπλισμού. Παροχή του απαραίτητου εξοπλισμού στους εργαζομένους για αύξηση της αποδοτικότητας τους π.χ. εξοπλισμός πληροφορικής (H/Y, εκτυπωτές), επικοινωνίας, φωτοτυπικών μηχανημάτων. Αποτελεσματικό σύστημα παρακολούθησης συμβάσεων των προμηθευτριών εταιρειών, συντήρησης και έλεγχος του χρόνου άμεσης ανταπόκρισης επισκευής σε

περίπτωση βλαβών. Αποδοτική χρήση των μεταφορικών μέσων με σκοπό την απρόσκοπτη κάλυψη όλων των αναγκών σε μεταφορά.

### **5ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών**

**Ορισμός:** Η τυποποίηση των διεργασιών και η ανάπτυξη νέων διασφαλίζει την σταθερή ποιότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία. Αξιολογείται το υφιστάμενο σύστημα δημιουργίας -διαχείρισης διαδικασιών και προώθησης καινοτόμων ιδεών και προτάσεων. Η εναρμόνιση διαδικασιών με τις πολιτικές και τη στρατηγική του οργανισμού, η ταχύτερη επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων ορισμένα από τα οποία αποτυπώνονται στην ικανοποίηση των πολιτών.

**Περιγραφή:** Ο σχεδιασμός λειτουργικών διαδικασιών κατανομής έργου και αρμοδιοτήτων στο προσωπικό του οργανισμού, αφορούν στην παροχή βασικών υπηρεσιών και υποστηρικτικών λειτουργιών, που είναι θεμελιώδεις για τη διοίκηση της δημόσιας οργάνωσης. Η μελέτη των στοιχείων, που συνθέτουν μια διαδικασία κατά τον σχεδιασμό της με γνώμονα την επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος και με ταυτόχρονη εξοικονόμηση οικονομικών πόρων και χρόνου, είναι σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ολικής ποιότητας, που θα προωθεί την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και δεν θα καθίσταται τροχοπέδη.

Επίσης, το κριτήριο αυτό αξιολογεί την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών των οργανισμών, ενισχύοντας την ικανότητα προσαρμογής της λειτουργίας των διαδικασιών τους στις μεταβολές, τις οποίες επιβάλλουν συχνά οι συνθήκες του περιβάλλοντος. Παράδειγμα ανάγκης προσαρμογής των διαδικασιών σε αλλαγές, αποτελεί η εθνική προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι φορείς καλούνται να ανταποκριθούν σε νέες ανάγκες, βελτιώνοντας την προσφερόμενη υπηρεσία τους στους πολίτες και υιοθετώντας τεχνολογικές εφαρμογές και καινοτομίες.

Ένας δημόσιος οργανισμός, πρέπει να είναι ικανός να προσδιορίζει τις βασικές διαδικασίες που επιμερίζουν και τυποποιούν το παραγόμενο έργο, προκειμένου να παράσχουν τις αναμενόμενες εκροές και αποτελέσματα.

Η τυποποίηση των εργασιών του οργανισμού, συντελεί στην βέλτιστη κατανομή αρμοδιοτήτων και την αποφυγή επικαλύψεων κατά τις εργασίας παροχής υπηρεσιών.



Στο πλαίσιο σχεδιασμού και ανασχεδιασμού, κατάργησης ή τροποποίησης διαδικασιών δύναται να αξιολογηθεί η ανάληψη πρωτοβουλιών για τον περιορισμό των παραγόντων εκείνων, οι οποίοι δυσχεραίνουν την ταχεία και αποτελεσματική ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών, καθώς και σχετικές αποφάσεις για μείωση του αριθμού των διαδικασιών ή μείωση του αριθμού των συμμετεχόντων, όπου παρατηρούνται δυσλειτουργίες ώστε να επιταχύνονται οι χρόνοι επίτευξης του αποτελέσματος χωρίς δυσμενείς επιπτώσεις στην ποιότητά του.

Οι διαδικασίες σε ένα οργανισμό ρυθμίζουν θέματα: (1) πολιτικής του οργανισμού, (2) διαχείρισης οικονομικών πόρων, κατάρτισης και παρακολούθησης προϋπολογισμού και οικονομικού προγραμματισμού, (3) επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες και διαμόρφωση και παρακολούθηση συμβάσεων με αυτούς, (4) θέματα προσωπικού (στελέχωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης), (5) παροχής των κύριων υπηρεσιών του οργανισμού, (6) λήψης αποφάσεων σε επιτελικό επίπεδο, (7) διαμόρφωσης και εφαρμογής νομοθετικού/κανονιστικού πλαισίου, (8) εποπτείας άλλων οργανισμών εάν υπάρχουν (εποπτευόμενοι οργανισμοί), (9) εποπτείας σταδίων των παρεχόμενων υπηρεσιών, (10) διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων, (11) προσέλκυσης και εφαρμογής της σύγχρονης τεχνολογίας, (12) επικοινωνίας με τους εργαζομένους και τους πολίτες, (13) ανάληψης ενεργειών βελτίωσης των υπηρεσιών στους πελάτες μέσω της διαχείρισης παραπόνων, (14) ενεργειών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αντιμετώπισης περιβαλλοντικών θεμάτων.

### **Προσδιορισμός, σχεδιασμός και διαχείριση βελτιώσεων των διαδικασιών**

#### ***Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):***

Μέτρηση του βαθμού εξυπηρέτησης των βασικών διαδικασιών με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Κατανομή των πόρων στις διαδικασίες, βάσει του βαθμού βαρύτητας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Προσδιορισμός, περιγραφή και διαγράμματα ροής των βασικών διαδικασιών του οργανισμού. Ανάλυση και αξιολόγηση των βασικών διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη τους σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης και τις αλλαγές του περιβάλλοντος .

Έλεγχος της ανάθεσης καθηκόντων – αρμοδιοτήτων στους υπεύθυνους των διαδικασιών.

Συνεχής βελτίωση και προσαρμογή των διαδικασιών με βάση τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

### **Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων με τη συμμετοχή των πελατών - πολιτών**

#### **Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):**

- Διασφάλιση συμμετοχικών διαδικασιών σχεδιασμού και βελτίωσης υπηρεσιών και προϊόντων από τους πολίτες με μεθόδους διαχείρισης παραπόνων – επαίνων, διεξαγωγής ερευνών περί της ποιότητας της υπηρεσίας ή του τρόπου και του χρόνου εξυπηρέτησης.
- Αξιολόγηση ενεργειών ανάπτυξης ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τον τρόπο διάθεσής τους.
- Ανάπτυξη συστημάτων έγκυρης πληροφόρησης και διάθεσης ενημερωτικού υλικού στους πολίτες με κάθε πρόσφορο μέσο. Συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριακών πηγών και διαύλων επικοινωνίας. Προώθηση της ηλεκτρονικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πολίτες.
- Βελτίωση της πρόσβασης στον οργανισμό με ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας.

#### **6ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη - πελάτη**

**Ορισμός:** Η μέτρηση των αποτελεσμάτων που πετυχαίνει η δημόσια οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών. Ο σκοπός της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, είναι η παροχή δημοσίων αγαθών στους πολίτες, είτε σε ατομικό επίπεδο με την εξυπηρέτηση του κάθε πολίτη, που προσέρχεται στη δημόσια υπηρεσία, είτε σε συλλογικό επίπεδο που περιλαμβάνει υπηρεσίες που αφορούν στο σύνολο των πολιτών μιας περιοχής ή της χώρας.

**Περιγραφή:** Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τη δραστηριοποίηση των φορέων της Δ.Δ. γίνονται μέσω της μέτρησης του επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών. Οι μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών, αφορούν στη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών εργαλείων αποτύπωσης της άποψης των πολιτών. Οι μέθοδοι αυτές αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή της γνώμης που έχουν διαμορφώσει οι πολίτες, για τα επιμέρους στοιχεία του οργανισμού, τόσο και για το βαθμό προσβασιμότητας στις υπηρεσίες και την τήρηση των προτύπων ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες, όσο και για το

σύνολο του οργανισμού.

Η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τον πολίτη, θεμελιώνει το λόγο ύπαρξης των δημοσίων οργανισμών και οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής τους. Για το λόγο αυτό οι δημόσιοι οργανισμοί, θα πρέπει να διαθέτουν όραμα το οποίο θα πρέπει να εκπληρώνει τις υψηλές προσδοκίες των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά μέσα μέτρησης των αποτελεσμάτων υλοποίησης του οράματος.

Η σχέση που διαμορφώνει μια δημόσια υπηρεσία με το κοινό στην περίπτωση απευθείας παροχής υπηρεσίας, μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση υπηρεσίας με πελάτη. Σε άλλες περιπτώσεις, όπου η δημόσια υπηρεσία συμμετέχει στη δημιουργία αναπτυξιακών έργων ή έργων υποδομής, δηλαδή δημοσίων αγαθών ή στον καθορισμό και στην εφαρμογή των κανόνων σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσεται η οικονομική και κοινωνική ζωή, ο ρόλος του αποδέκτη της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι αυτός του πολίτη της χώρας, που απολαμβάνει τα δημόσια αγαθά τα οποία πληρώνει κυρίως μέσω των παρακρατούμενων φόρων. Σε κάθε περίπτωση, οι πελάτες - πολίτες είναι αποδέκτες ή δικαιούχοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οργανισμών του Δημοσίου Τομέα και το αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας, μπορεί να προσμετρηθεί με μεγάλη ακρίβεια με την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιτόπιας διερεύνησης του πεδίου.

### **Αποτελεσμάτα των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών / πολιτών**

#### **Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):**

- Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης και τον βαθμό ικανοποίησης από την απόδοση της δημόσιας υπηρεσίας.
- Άμεση ανταπόκριση του προσωπικού στην εξυπηρέτηση των πολιτών με θετική και δίκαιη μεταχείριση.
- Ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ειδικών περιπτώσεων πολιτών.
- Μετρήσεις βαθμού προσαρμοστικότητας στις αλλαγές και τήρηση των αρχών εξυπηρέτησης πελατών από τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη.
- **Πρόωθηση καινοτόμων προτάσεων και ιδεών βελτίωσης.**
- Περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις από τη λειτουργία του οργανισμού ή επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής των πελατών/πολιτών.

- Εντοπισμός αποφάσεως λειτουργίας του οργανισμού που στηρίχθηκαν στη διερεύνηση πεδίου μέσω του κιτίου παραπόνων των πολιτών.
- Μέτρηση χρόνων αναμονής και δυνατοτήτων πρόσβασης στη λήψη των υπηρεσιών.
- Μέτρηση της δυνατότητας πρόσβασης στην έγκυρη πληροφόρηση. Η παροχή έγκαιρης και σωστής ενημέρωσης των πολιτών μπορεί ν' αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμη στην εξοικονόμηση χρόνου και αποφυγή ταλαιπωρίας της από τη μείωση του αριθμού των επισκέψεων τους στην δημόσια υπηρεσία. Μέτρηση της ποσότητας και ποιότητας της πληροφορίας που είναι διαθέσιμη, προσβάσιμη και διαφανής.
- Μέτρηση ευκολίας πρόσβασης στις κτιριακές εγκαταστάσεις και λήψη μέτρων διευκόλυνσης των πολιτών εντός αυτής με τον κατάλληλο σχεδιασμό των χώρων ώστε να αποφεύγονται ουρές με μεγάλο χρόνο αναμονής, τοποθέτηση κατευθυντήριων πινακίδων και οδηγιών διατυπωμένων σε απλή και κατανοητή γλώσσα κ.α.
- Μετρήσεις ποιότητας και αξιοπιστίας σύμφωνα με τις ποιοτικές προδιαγραφές, χάρτες χρηστών ή πολιτών και συμβουλών ή οδηγιών καθοδήγησης στα δικαιώματα και στις υποχρεώσεις των πολιτών, ώστε να διασφαλίζεται η απολαβή του δημόσιου αγαθού.

### **7ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**

**Ορισμός:** Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής μεθόδων ανάπτυξης και ικανοποίησης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

**Περιγραφή:** Το κριτήριο αυτό αφορά στην ικανοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού και συνδέεται με το κριτήριο της «Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού», (Κριτήριο 3). Αφορά δε στην ικανοποίηση των αναγκών όπως ανάπτυξης δεξιοτήτων – αναγνώρισης – αμοιβών, όλων των εργαζομένων.

Ο σημαντικότερος πόρος για έναν οργανισμό είναι η εργασία των ανθρώπων που είναι κατάλληλοι για τις θέσεις που καταλαμβάνουν, παρακινούνται και αμείβονται σωστά, έχουν ρόλο και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και τελικά λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Διεργασίες επιλογής προσωπικού, καθοδήγησης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης καθίστανται ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, τη βιωσιμότητα και την εκπλήρωση της αποστολής του

οργανισμού. Η σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων εστιάζεται με ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα προσφέροντας μεγάλη γκάμα μεθόδων και εργαλείων στην ανάπτυξή του. Στο κριτήριο αυτό συνεκτιμούνται ολοκληρωμένες πρακτικές παρακίνησης του προσωπικού και βελτίωσης της παραγωγικότητάς του. Όλες οι ενέργειες που στοχεύουν στην βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν με δείκτες μέτρησης, τόσο των προθέσεων της διοίκησης του οργανισμού όπως αυτές εκφράζονται με συγκεκριμένες ενέργειες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και με την μέτρηση της επίδρασης που έχουν οι ενέργειες αυτές στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Ο οργανισμός μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά από την προώθηση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η ενδεδειγμένη πρακτική γνώση που διαθέτουν οι εργαζόμενοι για θέματα του χώρου αρμοδιοτήτων τους, μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά ωφέλιμη στην επιλογή της βέλτιστης λύσης. Επίσης, συμμετέχοντας στις αποφάσεις αποδέχονται ευκολότερα τις αλλαγές και μειώνεται ο κίνδυνος της αντίστασης που ενδέχεται να προκύψουν προκύπτουν από αυτές και οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν της εργασία τους. Δημιουργείται θετικό κλίμα συναίνεσης και αποδοχής των δράσεων και ενεργειών βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, τα οποία προτείνει η Διοίκηση. Η ενεργή συμμετοχή τους σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι μείζονος σημασίας στοιχείο στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, δεδομένου ότι σημαίνει ουσιαστικά την αναγνώριση του ρόλου τους από τη διοίκηση του οργανισμού.

Το περιβάλλον που λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά περιορίζει την ελευθερία ενεργειών στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι περιορισμοί, όπως και οι προσπάθειες της δημόσιας οργάνωσης να επιδράσει σε αυτούς. Οι μετρήσεις με δείκτες προσδιορισμού της ικανοποίησης των εργαζομένων θα πρέπει να επικεντρωθούν σε τομείς στους οποίους ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να δράσει.

Στοιχεία που μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενα αξιολόγησης είναι: η εικόνα που έχει διαμορφώσει το προσωπικό για τον οργανισμό, ο βαθμός επίγνωσης της αποστολής του, η συνεργασία με τη διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι δυνατότητες ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων, ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του και να μην απαξιωθούν οι όποιες ικανότητες διαθέτει.

Εάν η διοίκηση του οργανισμού αναγνωρίζει την αξία και εφαρμόζει μεθόδους ανάπτυξης και ικανοποίησης των εργαζομένων, επομένως είναι έτοιμη να δεχθεί και την αξιολόγηση σ' αυτόν τον τομέα, υπάρχουν σειρά εργαλείων – δεικτών οι οποίοι επιτρέπουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, τα κίνητρα τους και την ενεργή συμμετοχή τους στον οργανισμό.

Συμπερασματικά, το κρίσιμο σημείο είναι ότι όσοι ασκούν διοίκηση και κυρίως αυτοί που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης σχετικές με την πρόσληψη, εκπαίδευση – καθοδήγηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει αφενός να αντιλαμβάνονται την αξία του ανθρώπινου παράγοντα ως καθοριστικού στην αποστολή και το έργο του οργανισμού και αφετέρου να έχουν αναπτύξει γνώσεις και δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν την εφαρμογή τους επηρεάζοντας θετικά ολόκληρη τη λειτουργία του φορέα. Εφόσον ισχύουν τα προηγούμενα η αντικειμενική μέτρησή των αποτελεσμάτων που συνεπάγεται η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τη χρήση των κατάλληλων δεικτών, οδηγεί στην μεγιστοποίηση του οφέλους από το ανθρώπινο δυναμικό δηλαδή στη μεγιστοποίηση του οφέλους από τον σημαντικότερο πόρο του διαθέτει ο κάθε οργανισμός.

Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης του προσωπικού και της μέτρησης της υποκίνησης.

***Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):***

Οι άμεσες μετρήσεις των αποτελεσμάτων σε σχέση με την ικανοποίηση και την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνουν μετρήσεις σχετικές με:

- Την εικόνα, την απόδοση στο έργο, την κοινωνική συνεισφορά της δημόσιας οργάνωσης.
- Τη γνώμη των πολιτών για τον οργανισμό από την επικοινωνία με το προσωπικό του και τον βαθμό ικανοποίησης από την εξυπηρέτησή του.
- Τη συνειδητοποίηση από μέρους του προσωπικού για το ρόλο του στην αποστολή του οργανισμού και το βαθμό συμμετοχής του στην αποστολή αυτή.
- Το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από την επικοινωνία με τη διοίκηση και τον τρόπο διαχείρισης των θεμάτων προσωπικού από τα ανώτερα και μεσαία στελέχη.

- Το χρόνο που διαθέτουν προϊστάμενοι τμήματος – διεύθυνσης στην καθοδήγηση του προσωπικού και το αποτέλεσμα που αυτή έχει στο επίπεδο της απόδοσής του.
- Τον καθορισμό ατομικών, ομαδικών στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης καθώς και την επιβράβευση των ατομικών και των ομαδικών προσπαθειών.
- Τον βαθμό προσαρμογής των εργαζομένων στις αλλαγές και τον εκσυγχρονισμό.
- Το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας (τον εργασιακό χώρο, το κλίμα εργασίας, την προώθηση ομαδικής συνεργασίας).
- Το αίσθημα δικαιοσύνης από μέρους των εργαζομένων, ίσης μεταχείρισης παροχής ίσων ευκαιριών στις προαγωγές και κινήτρων απόδοσης.
- Ολοκληρωμένο σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων του αλλά και την επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος. (Συμπεριλαμβάνονται ενέργειες εκπαίδευσης, διάθεση για προώθηση του έργου του οργανισμού και γνώση για το όραμα και τους στόχους του, διάθεση αποδοχής αλλαγών, βαθμού προθυμίας και επιτυχούς αντιμετώπισης ειδικών καταστάσεων ακόμα και πέραν των συμβατικών υποχρεώσεων, συμμετοχή σε διαδικασίες λήψεως αποφάσεων και σε δραστηριότητες βελτίωσης).
- Στοιχεία αρμονίας και ισορροπίας μεταξύ οικογενειακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων.
- Τέλος ο ολοκληρωμένος τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των θεμάτων των εργαζομένων.

### **Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού**

#### ***Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):***

- Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού σε θέσεις ευθύνης εντός του ίδιου του οργανισμού.
- Μετρήσεις βαθμού ικανοποίησης παράπονα, αντιδράσεις, απεργίες, αριθμός απουσιών ή ασθενείας.
- Μετρήσεις παραγωγικότητας, αξιολόγησης του προσωπικού.

- Ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας ως αποτέλεσμα του βαθμού ικανοποιητικής απόδοσης των εργαζομένων και συμμετοχής του σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (ποσοστό συμμετοχής, χρηματοδότηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων)
- Βαθμός χρήσης νέων τεχνολογιών πληροφορικής από τους εργαζομένους.
- Μετρήσεις επιπέδου επικοινωνίας με τους πολίτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους .
- Παρουσίαση καινοτόμων ιδεών και προτάσεων, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας για την προώθηση του έργου και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και της οργανωτικής δομής, συμμετοχή σε συναντήσεις με τη διοίκηση. Συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις.

#### **8ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία**

**Ορισμός:** Μέτρηση αποτελεσμάτων θετικής επίδρασης από τη λειτουργία του οργανισμού στην κοινωνία, οικονομία της χώρας αλλά και διεθνώς.

**Περιγραφή:** Για τους δημόσιους οργανισμούς η κοινωνική προσφορά είναι μείζονος σημασίας όχι μόνο η προσφορά των υπηρεσιών που έχουν την υποχρέωση να προσφέρουν και είναι στο πλαίσιο της αποστολής τους ή της φύσης των κυρίων αρμοδιοτήτων τους ή της θεσμοθετημένης εντολής τους, αλλά η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας με θετική επίδραση σε στοιχεία που αφορούν την ποιότητα ζωής αλλά και τη διατήρηση των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων θα παρουσιαστούν στα «Αποτελέσματα προς τον Πελάτη/Πολίτη», (Κριτήριο 6). Στο κριτήριο 8 «Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία» θα μετρήσει η επίδραση της δημόσιας οργάνωσης στην κοινωνία, πέραν της φύσης των δραστηριοτήτων της ή της θεσμοθετημένης εντολής. Ο οργανισμός θα πρέπει να μπορεί να αποδείξει ότι λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα αλλά και διασυνδέεται με άλλους δημόσιους φορείς και αρχές στην προώθηση έργου κοινωνικής ευθύνης. Η μέτρηση αφορά στην αντίληψη της κοινωνίας για τη δημόσια οργάνωση και γίνεται με τους διαθέσιμους ποσοτικούς δείκτες. Η εκτίμηση στοιχείων θετικής κοινωνικής επίδρασης ενός δημόσιου οργανισμού παρουσιάζει δυσκολίες, το όφελος όμως από την επίδραση στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών εάν γίνεται από το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων οργανισμών μπορεί ν' αλλάξει συνολικά τα δεδομένα προς το καλύτερο και να συμβάλλει στη θετική αντίληψη των πολιτών για τη Δημόσια Διοίκηση.



## Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης

### Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):

- Μέτρηση θετικών επιπτώσεων στην κοινωνία.
- Η συνεργασία με τις τοπικές και κοινωνίες για προώθηση θεμάτων με κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις.
- Υποστήριξη των ατόμων που είναι κοινωνικά σε μειονεκτική θέση με την βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους εάν εργάζονται στον δημόσιο οργανισμό όπως και την διασφάλιση του δικαιώματός τους ως προς την ίση μεταχείριση σε σχέση με άλλους εργαζομένους.
- Ο βαθμός επίγνωσης από μέρους των εργαζομένων για την ανάγκη θετικής επίδρασης του δημόσιου οργανισμού στην προώθηση της ποιότητας ζωής των πολιτών.
- Το εύρος υποστήριξης στην παροχή κοινωνικού έργου από το προσωπικό και τους πολίτες. Εκτίμηση του επιπέδου συνεργασίας ως προς την ποιότητα και τη συχνότητα επαφών με άλλους φορείς για την προώθηση έργου θετικών επιπτώσεων στην κοινωνία.
- Ο βαθμός προσαρμογής του δημόσιου οργανισμού σε κοινωνικές αλλαγές και η ενσωμάτωσή τους στη λειτουργία του.
- Εφαρμογή προγραμμάτων πρόληψης κινδύνων της υγείας και των ατυχημάτων τόσο των εργαζομένων όσο και των πολιτών που συναλλάσσονται με τον οργανισμό.

### **9ο Κριτήριο Κ.Π.Α.: Κύρια αποτελέσματα**

**Ορισμός:** Η μέτρηση αποτελεσμάτων από τις κύριες δραστηριότητες του οργανισμού όπως προσδιορίστηκαν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκησή και αποτυπώνονται στο σχέδιο δράσης ή σ' ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σχέδιο. Συγκεκριμένα η μέτρηση αποτελεσμάτων προϋποθέτει την ύπαρξη προκαθορισμένων στόχων και γίνεται βάσει αυτών. Οι στόχοι εκφράζουν το προσδοκώμενο οικονομικό όφελος που έχουν όλοι όσοι συμμετέχουν στην παρεχόμενη υπηρεσία ή είναι αποδέκτες της. Το κριτήριο αυτό αξιολογεί ουσιαστικά εάν οι πόροι

που διατίθενται για τη λειτουργία του οργανισμού αποδίδουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα για την Εθνική Οικονομία.

**Περιγραφή:** Μια σειρά οικονομικών δεικτών μπορούν να αποδώσουν το τελικό οικονομικό αποτέλεσμα με όρους αποδοτικότητας, και αποτελεσματικότητας. Μέσω του κριτηρίου αυτού εντοπίζονται και συνεκτιμούνται όλα τα επιτεύγματα επίσης εκτιμάται ο βαθμός βαρύτητας, η προτεραιότητα που είχε δοθεί και το πλήθος των εργαζομένων που απασχολήθηκαν σ' αυτά όπως και ο χρόνος ολοκλήρωσης (βραχυχρόνια ή μακροπρόθεσμα. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν ολοκληρωμένα έργα στα οποία μάλιστα είχε δοθεί υψηλός βαθμός προτεραιότητας και έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για τη λειτουργία του οργανισμού. Το σχέδιο δράσης του οργανισμού είναι βασικό στοιχείο που εξετάζεται στο πλαίσιο αυτού του κριτηρίου, δεδομένου ότι εξετάζεται ο βαθμός επιτυχούς υλοποίησης όλων των σχεδίων και δράσεων του οργανισμού. Τα κριτήρια του ΚΠΑ είναι μεταξύ τους αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα, το υπό εξέταση κριτήριο συσχετίζεται με όλα τα προηγούμενα κυρίως όμως με το κριτήριο 2 «της Στρατηγικής και του Προγραμματισμού», δεδομένου ότι εκτιμούνται τα αποτελέσματα των στόχων που είχαν τεθεί στο στάδιο του Σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα αυτά καταλήγουν στο συμπέρασμα της αποδοτικής χρήσης των οικονομικών πόρων με όρους αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων, δηλαδή εάν αξιοποιήθηκαν οι οικονομικοί πόροι επαρκώς και απέδωσαν τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη για την οικονομία, δεδομένου ότι η λειτουργία του κάθε οργανισμού επιβαρύνει άμεσα ή έμμεσα τον κρατικό προϋπολογισμό με απευθείας επιχορηγήσεις ή χρηματοδοτήσεις από προγράμματα της ΕΕ. Ακόμα και στην περίπτωση που ένας δημόσιος οργανισμός δημιουργεί έσοδα αυτά ανήκουν στο δημόσιο έτσι ενώ εμφανίζεται ως αυτοχρηματοδοτούμενος, στην ουσία διαχειρίζεται κρατικά χρήματα τα οποία προέρχονται από τους φορολογούμενους πολίτες.

**Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών.**

**Αντικείμενα αξιολόγησης (ενδεικτική αναφορά):**

Εξωτερικά αποτελέσματα:

- Εκτιμήσεις οικονομικών αποτελεσμάτων με δείκτες αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας κόστους.

- Έλεγχοι λογιστικών στοιχείων από ορκωτούς λογιστές ή το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους.
- Αποτελέσματα ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Συσχέτιση εισροών – εκροών, εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων με όρους επενδύσεων, μετρήσεις αποτελεσματικότητας στη χρήση των πόρων.
- Μετρήσεις αποτελεσμάτων ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας στους πολίτες.
- Αποτελέσματα ενεργειών μείωσης κόστους.
- Τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων.
- Επιβραβεύσεις από εξωτερικούς φορείς σε διαφορετικούς τομείς της δραστηριότητας του φορέα, μεγάλες διεθνείς και εθνικές οργανώσεις ή αρμόδια όργανα της Ε.Ε.
- Αποτελέσματα από την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών ή και την αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου του οργανισμού.
- Αποτελέσματα από ενέργειες συνεργασιών με άλλους φορείς σε διάφορους τομείς δραστηριότητας.

### **Εσωτερικά αποτελέσματα**

- Εκτίμηση του βαθμού τήρησης προδιαγραφών ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας στους πολίτες και συμμόρφωση με τους χάρτες των πολιτών.
- Εκτίμηση του βαθμού προσαρμογής στις επερχόμενες αλλαγές.
- Αποτελέσματα των πραγματοποιούμενων βελτιώσεων από τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής
- Αποδεικτικά στοιχεία αξιοποίησης της συσσωρευμένης γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου

Συμπερασματικά η ένταξη ενός οργανισμού στο ΚΠΑ βοηθάει στη διασφάλιση του μέγιστου αποτελέσματος από τη λειτουργία του αναλύοντας και αξιολογώντας όλα τα στοιχεία του οργανισμού που συντελούν στη δημιουργία αποτελέσματος. Στη συνολική διαδικασία εφαρμογής των κριτηρίων του ΚΠΑ, εντοπίζονται τα δυνατά σημεία και οι πιθανές αδυναμίες, βάσει αυτών μπορεί να ληφθούν αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε

βελτιωτικές ενέργειες. Είναι κρίσιμο να αντιληφθούμε ότι στην κρίσιμη περίοδο που διέρχεται η χώρα μας, θα πρέπει από την ανάλυση και τον σχεδιασμό να περάσουμε στην εφαρμογή και το αποτέλεσμα αντικρίζοντας κατά πρόσωπο προβλήματα και δυσκολίες και λαμβάνοντας δραστικές αποφάσεις. Το ΚΠΑ δεν είναι ένα σύστημα που θα πρέπει να αποτελέσει ένα θεωρητικό σχήμα για να αναφέρεται μόνο σε αναλύσεις ακαδημαϊκών μελετών αλλά θα πρέπει υποχρεωτικά να εφαρμοστεί σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα αποτελώντας στοιχείο αφύπνισης και βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό οι πρακτικές που εφαρμόζονται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μπορεί να συγκριθούν με αυτές των δημοσίων οργανισμών των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών και να κερδίσουν στοιχεία απαραίτητα στη βιωσιμότητά τους ως ωφέλιμες οικονομικές δυνάμεις, διαψεύδοντας όσους παρουσιάζουν τις σημερινές αδυναμίες του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα αξεπέραστες. Το ΚΠΑ είναι ένα εύχρηστο εργαλείο διαρκούς βελτίωσης το οποίο μπορεί να συσχετιστεί και με άλλα μοντέλα ποιότητας όπως είναι το Πρότυπο Διασφάλισης Ποιότητας ISO και το Σύστημα της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας και τους Κύκλους Ποιότητας. Ο συνδυασμός των μοντέλων ποιότητας αποσκοπεί στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του κάθε οργανισμού, στην αξιοποίηση των ευκαιριών για εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, στη τυποποίηση διεργασιών ποιότητας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.



**ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ & ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ  
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΟΥ  
ΘΕΜΑΤΟΣ**

---



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

*«Ο λόγος είναι ότι όλοι όσοι επωφελούνται από την παλιά κατάσταση θα καταπολεμήσουν τις καινοτομίες, ενώ εκείνοι που ίσως ευνοηθούν από αυτές δεν θα τις υποστηρίζουν στην καλύτερη περίπτωση παρά με τρόπο χλιαρό»<sup>855</sup>.*

*Machiavelli*

#### Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Ανασκόπηση δράσεων δημόσιας διοίκησης, πριν την ίδρυση της Ε.Σ.Δ.Δ.

Όπως αναπτύχθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής, τα πρώτα «συστήματα» επιλογής προσωπικού για τη στελέχωση της ελληνικής Δ.Δ. και τελικά τη σύνθεση της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας, δεν απέκλειαν «κριτήρια», όπως οι πελατειακές σχέσεις της αναξιοκρατίας και της ευνοιοκρατίας και δεν την προστάτευαν από την κακοδιοίκηση, λόγω της επιρροής της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας που συνετέλεσαν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα της διοικητικής κρατικής μηχανής κατά τις διαρκείς προσπάθειες αναδιοργάνωσης και ανασυγκρότησής της. Από τη μεταπολεμική περίοδο, όπου το πελατειακό κράτος βρισκόταν στην άνθησή του και στο οποίο στηριζόταν η κυριαρχία της εκάστοτε εξουσίας<sup>856</sup> και όπως χαρακτηριστικά, αναφέρεται από πολιτική προσωπικότητα της εποχής, Σ. Μαρκεζίνη, «το 1952 χαρακτήριζε τις εύθραυστες ακόμη μεσαίες τάξεις ως τη μόνη εγγύηση του αστικού πολιτεύματος»<sup>857</sup>. Τα ανωτέρω επισφραγίστηκαν από σειρά εκθέσεων εμπειρογνομώνων, που κοινό στοιχείο είχαν την ανάγκη ύπαρξης κατάλληλα εκπαιδευμένου στελεχειακού δυναμικού, που θα αποτελούσε το μοχλό ανάπτυξης των δημοσίων οργανισμών της χώρας, το οποίο θα αποσκοπούσε στην παραγωγή ανθρώπινων αποτελεσμάτων προς όφελος, αφενός του κοινωνικού και αφετέρου του

<sup>855</sup> *Machiavelli*, *The Prince*, edit. Quentin Skinner and Russel Page, Cambridge U.P., 1988, κεφ. VI, σελ. 21, στο Α. Μακροδημήτρης/Ν.Μιχαλόπουλος, Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σ. 29.

<sup>856</sup> Ν. Πουλαντζά, *Οι κοινωνικές τάξεις στο σύγχρονο καπιταλισμό*, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1978, στο Τ. Δούκας, *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για γενική ή εφαρμοσμένη γνώση; (2003)*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 13.

<sup>857</sup> Κ. Τσουκαλάς, *Σκέψεις γύρω από τον κοινωνικό ρόλο της δημόσιας απασχόλησης στην Ελλάδα, στο Το κράτος στον περιφερειακό καπιταλισμό*, εκδ. Έξαντας, Αθήνα, 1985, σ. 116, στο Τ. Δούκας, *ό.π.*, σ. 13.

δημοσίου συμφέροντος.

Για την αντιμετώπιση των δομικών και λειτουργικών προβλημάτων του ελληνικού κράτους, η Δ.Δ., φάνηκε να γνωρίζει ότι βασική πηγή των προβλημάτων της ήταν η απουσία ορθολογικής πολιτικής στελέχωσής της, και επέλεξε, σύμφωνα με τις ενέργειές της, να μην παραμείνει θεατής απέναντι στην απαρέσκεια των πολιτών της, που της απέδιδαν χαρακτηρισμούς όπως: «γίγαντας με πηλίνα πόδια», «μεγάλος ασθενής» κ.ά. Είναι γεγονός, ότι ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες αποτελεσματικής υλοποίησης οποιασδήποτε απόπειρας διοικητικής μεταρρύθμισης, είναι το ανθρώπινο δυναμικό ή ορθότερα το ανθρώπινο κεφάλαιο κάθε οργανισμού. Όταν η υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων, σχεδίων δράσης, στηρίζεται σε εκτελεστικούς μηχανισμούς με μη ικανούς και κατάλληλους ανθρώπους, που να θέλουν και να μπορούν, καταδικάζεται, στην καλύτερη περίπτωση, στην αποσπασματικότητα των δράσεών της και στη χειρότερη στην αποτυχία.

Στο πλαίσιο αυτό, δηλαδή της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. με σκοπό την αποτελεσματική δράση του, επιχειρήθηκαν όσα θα παρατεθούν ακολούθως με χρονολογική σειρά.

## **5.1 Α΄ Περίοδος Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1864-1923)**

- Βλέπε σχετικά στο πρώτο κεφάλαιο, «Α Περίοδος Βασιλευόμενης Δημοκρατίας (1864-1923)» (ενότητα 1.1).

### **5.1.1 Νομοσχέδιο για τη σύσταση Ειδικής Σχολής Δημοσίων Υπαλλήλων (1906)**

Η ανάγκη εκπαίδευσης της ελληνικής δημοσιouπαλληλίας για τη δημιουργία κατάλληλα καταρτισμένων ανώτερων στελεχών, τα οποία θα επιτελέσουν το έργο της, έγινε το 1906, με τη σύσταση ειδικής σχολής δημοσίων υπαλλήλων, με το νομοσχέδιο «Περί καταστάσεως δημοσίων υπαλλήλων, υπηρεσιών αναγομένων εις τα Υπουργεία των Εσωτερικών, των Οικονομικών, της Δικαιοσύνης και των Εκκλησιαστικών και της Δημ. Εκπαιδύσεως»<sup>858</sup>, το οποίο όμως δεν ψηφίστηκε από τη Βουλή.

<sup>858</sup> Βλ. Νομοσχέδιο «περί καταστάσεως δημοσίων υπαλλήλων, υπηρεσιών αναγομένων εις τα Υπουργεία των Εσωτερικών, των Οικονομικών, της Δικαιοσύνης και των Εκκλησιαστικών και της Δημ. Εκπαιδύσεως», άρθρο 31. Στο παράρτημα της Εφημερίδας της Βουλής της Α΄ συνόδου της ΙΗ΄ βουλευτικής περιόδου (1906). Εν Αθήναις: Εκ του Εθνικού Τυπογραφείου και Λιθογραφείου, σ. 166 – 167, στο Τ. Δούκας, *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για γενική ή εφαρμοσμένη γνώση; (2003)*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης,



Παρόλο που δεν ψηφίστηκε το εν λόγω νομοσχέδιο, αξίζει να αναφερθεί το πλαίσιο στο οποίο προτάθηκε να λειτουργήσει η ειδική σχολή. Ειδικότερα, η σχολή θα λειτουργούσε στην Αθήνα, υπό του Διευθυντή του Πολυτεχνείου, για τέσσερα τμήματα: «α) τμήμα εφοριακών, β) τμήμα ταμιακών, γ) τμήμα τελωνειακών και δ) τμήμα διοικητικών»<sup>859</sup>, με διδάσκοντες καθηγητές, μετά από πρόταση των υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών, του Πολυτεχνείου, Πανεπιστημίων και ανώτερων οικονομικών υπαλλήλων<sup>860</sup>. Προϋπόθεση για την εγγραφή των σπουδαστών ήταν η κατοχή απολυτηρίου λυκείου και η ετήσια καταβολή διδάκτρων που ανέρχονταν στο ποσό των 50 δραχ., οι οποίοι μετά την αποφοίτησή τους θα διορίζονταν σε αντίστοιχο κλάδο του τμήματος που φοίτησαν.

### 5.1.2 Νόμος για την ίδρυση Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων (1922)

Το 1922, ψηφίζεται από τη βουλή ο Ν. 3000/1922<sup>861</sup>, «Περί ιδρύσεως Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων», ο οποίος λόγω συνθηκών (μικρασιατική καταστροφή), δεν έγινε πράξη. Επιγραμματικά, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί το οριζόμενο στο νόμο πλαίσιο λειτουργίας της σχολής. Σκοπός ίδρυσης της Σχολής ήταν η πληρέστερη επιστημονική και πρακτική εκπαίδευση των προοριζόμενων για τις μη τεχνικές υπηρεσίες των Υπουργείων Εσωτερικών, Οικονομικών, Θησαυρού, Εθνικής Οικονομίας και Περίθαλψης Υπαλλήλων, υπαγόμενη στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Εσωτερικών. Ειδικότερα, προϋπόθεση για τη συμμετοχή στις εισιτήριες εξετάσεις ήταν οι υποψήφιοι να μην ξεπερνούν την ηλικία των τριάντα ετών, να είναι κάτοχοι πτυχίου νομικών και πολιτικών επιστημών ή διπλώματος ανώτατης εμπορικής σχολής της ημεδαπής ή της αλλοδαπής. Η διάρκεια φοίτησης στη σχολή θα ήταν διετής<sup>862</sup>, θα εκπονούσαν την πρακτική του άσκηση στο υπουργείο που είχαν δηλώσει και θα διορίζονταν ως δόκιμοι ακόλουθοι, βάσει της σειράς επιτυχίας τους στις απολυτήριες εξετάσεις<sup>863</sup>. Οι αποτυχόντες στις απολυτήριες εξετάσεις θα απολύονταν

Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 11.

<sup>859</sup> Βλ. Συνεδρίαση ΚΣΤ', 24/05/1906. Στα πρακτικά των συνεδριάσεων της Βουλής της εκτάκτου συνόδου της ΙΖ' βουλευτικής περιόδου (1906). Εν Αθήναις: Εκ του Εθνικού Τυπογραφείου, σ. 104, στο Τ. Δούκας, *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για γενική ή εφαρμοσμένη γνώση; (2003)*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 11.

<sup>860</sup> Τ. Δούκας, ό.π., σ. 11.

<sup>861</sup> Ν.3000/1922, (ΦΕΚ 143, τ. Α'/12.08.1922).

<sup>862</sup> στον ίδιο, άρθρο 3.

<sup>863</sup> στον ίδιο, άρθρο 2 παρ.3, στο Τ. Δούκας, ό.π., σσ. 12-13.

υποχρεωτικά από τη δημόσια υπηρεσία και δε θα γίνονταν πλέον δεκτοί στη Σχολή, ομοίως και οι αποτυχόντες στις τμηματικές εξετάσεις του πρώτου έτους φοίτησης. Ο Διευθυντής της Σχολής δεν είχε δικαίωμα να κατέχει άλλη δημόσια θέση ή να ασκεί δημόσιο λειτούργημα. Οι καθηγητές της Σχολής, δεν μπορούσαν να υπερβούν τον αριθμό των δεκαπέντε (15), είτε ήταν τακτικοί, είτε έκτακτοι. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το οριζόμενο στο άρθρο 10 του εν λόγω νόμου, ήτοι: «(1) Μετά διετίαν από της ενάρξεως της λειτουργίας της Σχολής ουδείς μη τεχνικός υπάλληλος δύναται να διορισθή εις θέσιν ανωτέραν του ακολούθου παρ' οιαδήποτε υπηρεσία των εν άρθρω 1 Υπουργείων. (2) Μετά δύο έτη από της αυτής χρονολογίας ουδείς διορίζεται παρά ταις αυταίς υπηρεσίαις ακόλουθος, εάν δεν κέκτηται πτυχίον της Σχολής», καθώς και τα οριζόμενα στην παράγραφο 2 του άρθρου 11: «... μετά την απόκτηση του διπλώματος της Σχολής, προηγούνται κατ' αρχαιότητα πάντων των μη διπλωματούχων ομοιοβάθμων αυτών και δύνανται να προάγονται κατ' εκλογήν, εάν έχωσι συμπληρώσει το ήμισυ του εκάστοτε ωρισμένου προς προαγωγής χρόνου...». Επίσης, είχε προβλεφθεί να επιτρέπεται η σύσταση παραρτημάτων της Σχολής, στη Θεσσαλονίκη ή και στην Ανδριανούπολη με προπαρασκευαστικό τμήμα για την πληρέστερη μόρφωση των αλλόγλωσσων Ελλήνων υπηκόων.

## 5.2.Στρατιωτική Δικτατορία της 21ης Απριλίου (1967-1974)

- Βλέπε σχετικά στο πρώτο κεφάλαιο, «Στρατιωτική Δικτατορία της 21<sup>ης</sup> Απριλίου (1967 – 1974)» (ενότητα 1.5).

### 5.2.1 Δημιουργία Κέντρου Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης – Κ.Μ.Ο.Δ.Δ. (1969)

Το 1969, με το Β.Δ. 323/1969 «Περί οργανώσεως και λειτουργίας του Κέντρου Μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.)»<sup>864</sup>, δημιουργείται την εποχή της δικτατορίας των συνταγματαρχών κέντρο για την μετεκπαίδευση των ήδη υπηρετούντων υπαλλήλων, καθώς και των πρωτοδιοριζόμενων υπό το Υπουργείο Προεδρία της Κυβέρνησης και με Μονάδες Εκπαίδευσης (ΜΟ.ΕΚ.) στα επιμέρους Υπουργεία. Στο Β.Δ. λήφθηκε υπόψη το άρθρο 4 του Α.Ν. 340/1968 «Περί μέτρων βελτιώσεως της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ.», με σκοπό τη βελτίωση της υπηρεσιακής ικανότητας των μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να

<sup>864</sup> Β.Δ. 323/1969«Περί οργανώσεως και λειτουργίας του κέντρου μετεκπαιδεύσεως οργάνων δημόσιας διοικήσεως», (ΦΕΚ 95/17.05.1969).

δημιουργηθούν στελέχη διοίκησης με θεωρητική και πρακτική κατάρτιση σε θέματα σύγχρονων γενικών και ειδικών προβλημάτων της κρατικής διοίκησης και για την «ανανέωση και αναπροσαρμογή των γνώσεων των ανωτέρων υπαλλήλων, με την ενημέρωση επί οικονομικών, κοινωνικών και διοικητικών εξελίξεων», ώστε να προκληθούν από το διοικητικό μηχανισμό υποδείξεις τρόπων και μεθόδων επίλυσης των εντοπιζόμενων προβλημάτων της. Τα τμήματα που βάσει του Β.Δ. θα λειτουργούσαν υπό τη Διεύθυνση Σπουδών ήταν τρία: (1) Τμήμα Στελεχών, (2) Τμήμα Εξειδικεύσεως και (3) Τμήμα Ειδικών Προγραμμάτων.

### 5.3 Περίοδος Τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας (1974 – σήμερα)

- Βλέπε σχετικά στο πρώτο κεφάλαιο, «Περίοδος Τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας (1974 – σήμερα)» (ενότητα 1.6).

#### 5.3.1 Δημιουργία Σχολής Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (1975)

Το 1975, με το Ν. 232/1975, «Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων»<sup>865</sup>, συστάθηκε η Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.Δ.Υ.), η οποία αντικατέστησε την Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.. Δικαίωμα φοίτησης είχε το σύνολο της πολιτικής υπαλληλίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης: η διάρκεια φοίτησης στη σχολή ήταν ετήσια και υπαγόταν στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης. Οι απόφοιτοι της σχολής, εντάσσονταν σε επετηρίδα επιμορφωμένων της σχολής, καθώς με το θεσμό αυτό είχε συνδεθεί και εξαρτάτο η προαγωγή των υπαλλήλων σε ανώτερο βαθμό.

Σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις του άρθρου 1 του Ν. 232/1975, η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων περιελάμβανε την (1) εισαγωγική εκπαίδευση, (2) τη μετεκπαίδευση και στην (3) ενημέρωσή τους. Ειδικότερα η εισαγωγική εκπαίδευση αφορούσε στην επιμόρφωση των νεοδιοριζόμενων δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό την προσαρμογή τους στις συνθήκες της Δ.Δ., ώστε να αποκτήσουν τις αναγκαίες γενικές και ειδικές γνώσεις για την άσκηση των καθηκόντων τους. Η μετεκπαίδευση αφορούσε στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας του έργου τους ή της κατάλληλη προετοιμασία τους για την κατάληψη ανώτερων θέσεων. Τέλος, η ενημέρωση αφορούσε επίσης στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό την «αναπροσαρμογή και ανανέωση» των γνώσεων των ανώτερων και ανώτατων υπαλλήλων σε θέματα σύγχρονων προβλημάτων,

<sup>865</sup> Ν. 232/1975 (ΦΕΚ 279, τ. Α' / 09.12.1975).

εξελίξεων της Δ.Δ.. Η επιμόρφωση γινόταν ανάλογα της κατηγορίας των καταρτιζόμενων και περιλαμβάνονταν σε αυτή: (α) Γενικοί κύκλοι σπουδών, θεωρητικής και πρακτικής ενημέρωσης, (β) ειδικοί κύκλοι σπουδών και (γ) κύκλοι πρακτικής άσκησης για την εξοικείωση τους με ορισμένες διοικητικές διαδικασίες<sup>866</sup>. Τα είδη των προγραμμάτων διακρίνονταν σε προγράμματα: (α) Νεοδιοριζόμενων, (β) υπαλλήλων προς βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, (γ) στελεχών για την απόκτηση τυπικού προσόντος δια την κάλυψη ανώτερων θέσεων, (δ) εξειδίκευση σε θέματα επιστημονικά ή διοικητικής πρακτικής, (ε) ενημέρωσης υπαλλήλων, (στ) ενημέρωσης στελεχών και (ζ) εκμάθησης ξένων γλωσσών. Επίσης τα προγράμματα χαρακτηρίζονταν είτε «διυπουργικά», είτε «υπουργικά», ανάλογα με τη θεματολογία. Η επιμόρφωση ήταν δωρεάν και οι συμμετέχοντες υποχρεούνταν για την ανελλιπή παρακολούθησή τους είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό, με σχετική πρόβλεψη για την καταβολή επιδόματος μετακίνησης, την δυνατότητα χορήγησης ειδικού επιδόματος επιμόρφωσης, καθώς και υποτροφίες μετεκπαίδευσης και σε συνεργασία με το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (Ι.Κ.Υ.).

Παρατηρούμε, ότι οι προσπάθειες της Κ.Μ.Ο.Δ.Δ. αποσκοπούσαν στη μετεκπαίδευση των ήδη διορισμένων στη Δ.Δ. υπαλλήλων και η Σ.Ε.Δ.Υ., εμμέσως, μέσω της σύνδεσης της προαγωγής των επιμορφωμένων σε ανώτερο βαθμό, επεδίωκε τη «δημιουργία» ανώτερων στελεχών από τους ήδη υπηρετούντες.

Η μακροβιότερη, η πιο ολοκληρωμένη και συντονισμένη προσπάθεια δημιουργίας δημοσίων υπηρεσιών επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και δημιουργίας μιας παραγωγικής σχολής υψηλόβαθμων στελεχών της Δ.Δ., έγινε με την ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.), το 1983. Η δημιουργία του Ε.Κ.Δ.Δ. αποτέλεσε τη θεσμική απάντηση στην έντονη ανάγκη αναβάθμισης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ.<sup>867</sup>.

---

<sup>866</sup> στον ίδιο, άρθρο 3.

<sup>867</sup> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (1996). Ε.Κ.Δ.Δ. 10 Χρόνια – Απολογισμός και Προοπτικές. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ., σ. 17.

## **Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)**

Στο πλαίσιο λοιπόν του εκσυγχρονισμού της λειτουργίας της ελληνικής Δ.Δ. και με στόχο τη μετατροπή της σε μοχλό ανάπτυξης για τη χώρα μας, καθώς και για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των κοινωνικών και οικονομικών ομάδων της μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της· επέβαλε την εντατική επιμόρφωση των ήδη υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και την εφαρμογή δράσεων της προς την κατεύθυνση της εξειδίκευσής τους με προγράμματα διαρκούς επιμόρφωσης και κατάρτισης<sup>868</sup>. Παράλληλα με δράσεις για την εξαρχής δημιουργία στελεχιακού δυναμικού<sup>869</sup> για τη Δ.Δ., καθώς και δράσεις εισαγωγικής εκπαίδευσης των νεοεισερχομένων δημοσίων υπαλλήλων<sup>870</sup> Τα ανωτέρω καθιστούσαν αναγκαία τη δημιουργία ενός φορέα για την υλοποίησή τους, που όπως θα δούμε στη συνέχεια του παρόντος, για αυτό το σκοπό ο νομοθέτης επέλεξε τη σύσταση ενός Ν.Π.Δ.Δ., το οποίο ήταν υπό την εποπτεία του «πρώτου τη τάξη» υπουργείου, τονίζοντας έτσι τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα των δράσεων που θα αναλάμβανε προς την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος<sup>871</sup>.

### **5.4 Επεξεργασία και συζήτηση επί του νομοσχεδίου για την ίδρυση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.)**

Το 1983, σύμφωνα με το πενταετές πρόγραμμα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης 1983-1987, η τότε κυβέρνηση ανέφερε ότι η «εξάλειψη του νομικισμού στη δημόσια διοίκηση δεν αφορά μόνο τις θεσμικές αλλαγές, αλλά και το νέο πνεύμα με το οποίο πρέπει να εμφορούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι»<sup>872</sup> και δήλωνε ότι «το μεγαλύτερο βήμα για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι η δημιουργία Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, για τη δημιουργία στελεχών, προγραμμάτων

<sup>868</sup> Βλ. Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.), στη σχετική ενότητα 5.5.2 του παρόντος κεφαλαίου που ακολουθεί.

<sup>869</sup> Αφορά την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)

<sup>870</sup> Βλ. Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Δ.Ε.), στη σχετική ενότητα 5.5.3 του παρόντος κεφαλαίου που ακολουθεί.

<sup>871</sup> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (1996), ό.π., σ. 17.

<sup>872</sup> Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας (1983). Πενταετές Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987, σ. 74, στο Τ. Δούκας, ό.π., σ. 18.

διαρκούς επιμόρφωσης και Ειδικών Περιφερειακών Ινστιτούτων»<sup>873</sup>.

Η επεξεργασία και η συζήτηση του νομοσχεδίου για την «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ήταν πολύμηνη, αξίζει όμως να σημειωθεί ότι η διακομματική συναίνεση που υπήρξε ήταν ιδιαίτερων σπάνια για εκείνη την εποχή<sup>874</sup>.

Στην ιστορία της ελληνικής Δ.Δ. η πρώτη παραγωγική σχολή δημοσίων υπαλλήλων<sup>875</sup>, με στόχο της την παραγωγή «εξειδικευμένων στελεχών σύγχρονης διοικητικής αντίληψης, ικανών να επιφορτιστούν με επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετάσχουν στη χάραξη δημοσίων πολιτικών υποστηρίζοντας αποτελεσματικά το έργο της δημόσιας διοίκησης (κεντρικής και αποκεντρωμένης) και της τοπικής αυτοδιοίκησης»<sup>876</sup> είναι η σημερινή Ε.Σ.Δ.Δ.Α..

Από το διακομματικό διάλογο που διεξήχθη στη Βουλή, ο οποίος προηγήθηκε της ψήφισης του ιδρυτικού νόμου, καθώς και από την εισηγητική έκθεσή του<sup>877</sup>, διαφαίνεται ότι το εν λόγω νομοθέτημα, στόχο είχε τη δημιουργία μια κρίσιμης μάζας αξιοκρατικά επιλεγμένων ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι μέσω της θεωρητικής και πρακτικής του κατάρτισης θα μπορούσαν να συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της ελληνικής Δ.Δ.. Η καινοτομία της δημιουργίας – παραγωγής επίλεκτων στελεχών, άφθαρτων από τις δυσλειτουργίες της Δ.Δ., με δεξιότητες και ικανότητες για την επίλυση προβλημάτων της τα οποία θα διακατέχονταν από ένα διαφορετικό πνεύμα με ενιαία κουλτούρα, διαφορετικής της προϋπάρχουσας με νέες αντιλήψεις για τη Δ.Δ. και για την άσκηση δημόσιας πολιτικής, με προοπτικές ταχείας εξέλιξης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως επαναστατική για την περίοδο εκείνη<sup>878</sup>. Στόχος του νομοθέτη, σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του

<sup>873</sup> στο ίδιο, σ. 73, στο Τ. Δούκας, ό.π., σ. 18.

<sup>874</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.5, με υποσημείωση: «έτσι τουλάχιστον αναφέρεται στο άρθρο της Βασιλικής Μεσθανέως, *ΕΣΔΔ: Ο επαγγελματικός χαρακτήρας της*, in *Διοικητική Ενημέρωση*, τ.8, 1998, σελ.60».

<sup>875</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ, Μαΐος. <https://sites.google.com/site/enaponline/proeuse-apophoiton> [πρόσβαση 19.08.2015].

<sup>876</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή. Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>877</sup> «Εισηγητική Έκθεση: Στο σχέδιο νόμου για την ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», Βουλή των Ελλήνων, («Αρχείον της Βουλής», Προεδρία Ιωάννη Ν. Αλευρά, Υπουργείον Προεδρίας της Κυβέρνησης, 15.04.1983).

<sup>878</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010), ό.π.

ιδρυτικού νόμου, ήταν η «διαμόρφωση ενός σώματος στελεχών με διαφορετική επαγγελματική καλλιέργεια και νοοτροπία, δυναμισμό και ευελιξία, που θα διάθεταν επιτελικές δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθούν στην επίλυση προβλημάτων και στο σχεδιασμό, συντονισμό και άσκηση δημόσιων πολιτικών»<sup>879</sup>.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι μέχρι τότε, η ελληνική Δ.Δ., εν αντιθέσει με άλλα ευρωπαϊκά κράτη, δεν διέθετε δημοσίου υπαλλήλους με ικανότητες ανταπόκρισης στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών της, ούτε ικανότητες απασχόλησής τους με αντικείμενα διαφορετικών υπουργείων<sup>880</sup>, όταν το περιβάλλον του «Ευρωπαϊκού Δημόσιου Χώρου», μεταβαλλόταν και εξελισσόταν.

Επίσης, σημειώνεται ότι η χώρα μας, δύο έτη πριν την ψήφιση του νόμου και ειδικότερα από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 1981, είχε πλέον ενταχθεί πλήρως στην Ε.Ο.Κ., καθιστώντας την ανάγκη του διοικητικού εκσυγχρονισμού επιτακτική, λόγω του νέου ανταγωνιστικού ευρωπαϊκού περιβάλλοντος<sup>881</sup> και παράλληλα με τα θέματα που είχαν αναδειχθεί από τις εκθέσεις εμπειρογνομώνων, η δημιουργία της Ε.Σ.Δ.Δ., ως μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία, ήταν μονόδρομος.

#### 5.4.1 «*École nationale d'administration*» και Ε.Σ.Δ.Δ.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ιδρύθηκε στα πρότυπα της περίφημης γαλλικής «*École nationale d'administration*» (Ε.Ν.Α.), η οποία λειτουργεί 70 χρόνια, κατέχοντας περίοπτη θέση, μέσα στην οικογένεια των επονομαζόμενων «Μεγάλων Σχολών» (*grandes écoles*) της Γαλλίας<sup>882</sup>. και οι απόφοιτοί της, με την ένταξή τους στη Δ.Δ. ανήκουν μέχρι και σήμερα, στην παράδοση των μεγάλων σωμάτων της διοίκησης (*Grands Corps de l'Administration*)<sup>883</sup>. Η Ε.Ν.Α., ιδρύθηκε στις 09.10.1945 με το Π.Δ. 452283<sup>884</sup>,

<sup>879</sup> Α. Νίτσιου, *Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;* (2007), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 19.

<sup>880</sup> «Είναι χαρακτηριστικό ότι σε Απογραφή του Δημοσίου Τομέα του 1996, μόνο το 26% των υπαλλήλων της Κεντρικής Διοίκησης ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ», στο Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ, Μάιος. <https://sites.google.com/site/enaponline/proeileuse-aphoiton> [πρόσβαση 19.08.2015].

<sup>881</sup> Α. Νίτσιου, *ό.π.*, σ. 18.

<sup>882</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος. [www.enap.gr](http://www.enap.gr) [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>883</sup> Τ. Δούκας, *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για γενική ή εφαρμοσμένη γνώση;* (2003), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 20.

επιδιώκοντας να δημιουργήσουν τους «άριστους λειτουργούς του κράτους»<sup>885</sup>. Οι ομοιότητες της Ε.Ν.Α. και της Ε.Σ.Δ.Δ. είναι: ο δύσκολος εισαγωγικός διαγωνισμός, η φοίτηση στη Σχολή για 24 μήνες για την πρώτη και για τη δεύτερη από 18-30, όπου υπάρχουν δύο φάσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ των αποφοίτων της Ε.Ν.Α. συμπεριλαμβάνονται ο Γάλλος Πρόεδρος της Δημοκρατίας, Jacques Chirac, ο Γάλλος Πρωθυπουργός Lionel Jospin.

«Ο πρωταρχικός στόχος του νομοθέτη με την ίδρυση της Ε.Σ.Δ.Δ., το 1983, ήταν η διαμόρφωση μιας διοικητικής ελίτ κατά τα πρότυπα της Ε.Ν.Α., δηλαδή η κάλυψη από τους αποφοίτους θέσεων ηγεσίας κατά προτεραιότητα έναντι άλλων υπαλλήλων»<sup>886</sup>.

### 5.5 Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (1983)

Το 1983, με το Ν. 1388/1983<sup>887</sup>, ιδρύεται το με την επωνυμία «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης», το οποίο σύμφωνα με τον οργανισμό του<sup>888</sup>, είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, εποπτευόμενο από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης<sup>889, 890</sup>, το οποίο διαρθρωνόταν από τις ακόλουθες εκπαιδευτικές μονάδες, ήτοι:

- το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.)
- το Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Δ.Ε.) και
- την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)<sup>891</sup>

<sup>884</sup> Προεδρεύον του πρώτου (22.11.1945) Δ.Σ. της Ε.Ν.Α., εκτάκτως, ήταν ο στρατηγός Charles de Gaulle, καθώς υπαγόταν απευθείας στον Πρωθυπουργό.

<sup>885</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.7.

<sup>886</sup> Μακρυδημήτρη, Α. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Στο συλλογικό έργο *Ο εκσυγχρονισμός στη δημόσια διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα, 1991 (αναδημοσιεύτηκε το 1999 στο βιβλίο του Διοίκηση και Κοινωνία, Εκδόσεις: Θεμέλιο, στο Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.8.

<sup>887</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983).

<sup>888</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ*, Μάιος. <https://sites.google.com/site/enaponline/proeuluse-apophoiton> [πρόσβαση 19.08.2015].

<sup>889</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 1 παρ.1.

<sup>890</sup> Μετά τις εκλογές της 20ης Σεπτεμβρίου 2015, εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

<sup>891</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 1 παρ.2.



### 5.5.1 Ο σκοπός ίδρυσης του Ε.Κ.Δ.Δ.

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο του Ε.Κ.Δ.Δ. «σκοπός τους Κέντρου είναι η δημιουργία στελεχών της δημόσιας διοίκησης, κεντρικής και αποκεντρωμένης, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, που να διαθέτουν ειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και νέο πνεύμα προσέγγισης των προβλημάτων, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον εκδημοκρατισμό και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης. Επίσης, σκοπός του Ε.Κ.Δ.Δ. είναι η δημιουργία δικαστικών λειτουργών για το Συμβούλιο της Επικρατείας, το Ελεγκτικό Συνέδριο και τα διοικητικά δικαστήρια»<sup>892</sup>.

### 5.5.2 Η αποστολή και χαρακτήρας του Ινστιτούτου Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.)

Η αποστολή του Ι.Δ.Ε. (νυν Ινστιτούτο Επιμόρφωσης – ΙΝ.ΕΠ.), ήταν η ειδική επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων και λειτουργών, των υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με στόχους την ανάπτυξη της επαγγελματικής αποδοτικότητας και τη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων, ώστε να καλύπτουν αποτελεσματικά τις υπηρεσιακές ανάγκες και να λειτουργούν ως φορείς ανανέωσης και εξέλιξης<sup>893</sup>. Το Ινστιτούτο αποτελούσε φορέα επαγγελματικής κατάρτισης που απέβλεπε στη δημιουργία υπαλλήλων και στελεχών για τη Δ.Δ. χωρίς να χορηγεί τίτλο σπουδών και ήταν ανεξάρτητη από την εκπαίδευση που παρείχαν τα κάθε μορφής ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης, είτε προπτυχιακή είτε μεταπτυχιακή<sup>894</sup>.

Κύριος στόχος του Ι.Δ.Ε. ήταν «η ποιοτική αναβάθμιση του ήδη υπηρετούντος ανθρώπινου δυναμικού, (α) με την περαιτέρω εμπάθυνση των γνώσεών του, (β) με τη βελτίωση των δεξιοτήτων του σε διοικητικό, τεχνολογικό και διευθυντικό επίπεδο, (γ) με την απόκτηση νέων μεθοδολογικών εργαλείων (νέες τεχνολογίες, νέες μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης) για την άσκηση των καθηκόντων του, (δ) με προγράμματα ενημέρωσης – ευαισθητοποίησης στις αλλαγές του ελληνικού θεσμικού πλαισίου, των πολιτικών της Ε.Ε., του επιστημονικού διαλόγου και προβληματισμού σε θέματα τα οποία σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των στελεχών της ελληνικής

<sup>892</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 1. (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>893</sup> στον ίδιο, άρθρο 24 παρ.1.

<sup>894</sup> στον ίδιο, άρθρο 24 παρ.2.

Δημόσιας Διοίκησης»<sup>895</sup>.

### 5.5.3 Η αποστολή και χαρακτήρας του Ινστιτούτου Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Δ.Ε.)<sup>896</sup>

Βασικός σκοπός και αποστολή του Ι.Ε.Δ.Ε., ήταν η ταχύρυθμη ένταξη των νεοπροσλαμβανομένων δημοσίων υπαλλήλων στο πνεύμα και στις λειτουργίες της ελληνικής Δ.Δ., μέσω της εισαγωγικής τους εκπαίδευσης, επιδιώκοντας:

- 1<sup>ov</sup>: την οικονομία χρόνου στην εκμάθηση των βασικών διοικητικών γνώσεων με στόχο η ταχύτερη ένταξή τους στο δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς,
- 2<sup>ov</sup>: την απόκτηση των εν λόγω γνώσεων, πριν την ένταξή τους στο εργασιακό περιβάλλον, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο την πιθανή πρώτη αρνητική επαφή με τα δυσλειτουργικά στοιχεία του χώρου και
- 3<sup>ov</sup>: στοχεύοντας στον «εφοδιασμό» των νεοεισερχομένων δημοσίων υπαλλήλων με γνώσεις που θα τους βοηθούσαν με πιο εξειδικευμένο, επιστημονικό, αλλά και πιο αποτελεσματικό τρόπο, να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της νέας ιδιότητάς τους<sup>897</sup>.

### 5.5.4 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)

Βασικός στόχος της δημιουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ., ήταν η εξαρχής δημιουργία διοικητικών στελεχών για τη Δ.Δ., μέσα από μία μακράς διάρκειας εκπαίδευση, προκειμένου αυτοί οι δημόσιοι υπάλληλοι να είναι:

- «Διαμορφωμένα με βάση τις πλέον σύγχρονες αντιλήψεις διοίκησης (management), άσκησης δημόσιας πολιτικής και λήψης αποφάσεων,
- με γνώση του χώρου της μελλοντικής σταδιοδρομίας τους μέσω πρακτικής εκπαίδευσης στο δημόσιο τομέα κατά τη διάρκεια των σπουδών τους,
- με ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης των νέων τεχνολογιών και

<sup>895</sup> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (1996), ό.π., σ. 18.

<sup>896</sup> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (1996), ό.π., σ. 19.

<sup>897</sup> στο ίδιο, σ. 19

- με γνώση του ευρωπαϊκού ρόλου της Ελλάδας και ειδικότερα της αποστολής ης ελληνικής Δ.Δ. στο πλαίσιο λειτουργίας της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς»<sup>898</sup>.

#### 5.5.4 Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης σήμερα

##### 5.5.4.1 Η ταυτότητα και η δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σήμερα, είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πρόκειται για έναν πρότυπο επιτελικό οργανισμό, ικανό να υποστηρίξει τη διοικητική μεταρρύθμιση του κράτους, την υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών και την αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών<sup>899</sup>. Διοικείται από την Πρόεδρο και δεκαπενταμελές (15μελές) Διοικητικό Συμβούλιο και αποτελεί το βασικό σύμβουλο του κράτους για τη βελτίωση της οργάνωσης και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

Η αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο πλαίσιο της στρατηγικής και των κατευθύνσεων που χαράσσει ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (νυν Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης), είναι: (α) η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων της εν γένει δημόσιας δράσης, με σκοπό την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και την αποτελεσματικότητα της δράσης τους<sup>900</sup>, (β) η παροχή επιστημονικών δεδομένων και συμπερασμάτων στον Υπουργό Εσωτερικών (νυν Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης), για τη χάραξη στρατηγικής ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης και εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών σε αυτή<sup>901</sup>, (γ) η συμβολή στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, μέσω έρευνας των διαδικασιών και της δομής των φορέων δημόσιας δράσης, παραγωγής στελεχών αυξημένων δυνατοτήτων, εκπόνησης μελετών και

<sup>898</sup> στο ίδιο, σ. 19.

<sup>899</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Φυλλάδιο Προβολής (Μάρτιος 2015). «Know How, Επιμόρφωση, Training, Certification, Έρευνα, Εκπαίδευση, Τεκμηρίωση, Research, Τεχνολογία, Documentation, Πιστοποίηση, Training, Τηλεκπαίδευση». Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο, σσ. 2-4.

<sup>900</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 1 παρ.3α. (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983).

<sup>901</sup> στον ίδιο, άρθρο 1 παρ.3β.

μεταρρυθμιστικών σχεδίων και συμβουλευτικής υποστήριξης της εφαρμογής τους στις επί μέρους υπηρεσίες.<sup>902</sup>

Καθώς και η: (δ) «δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών ταχείας ανέλιξης για τη στελέχωση και υποστήριξη επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα φορέων και πολιτικών, (ε) ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων υπαλλήλων με πιστοποιημένες επιμορφωτικές παρεμβάσεις, (στ) πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών και επιμορφωτικών προγραμμάτων φορέων του δημοσίου, (ζ) συμβολή στη βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης και της αυτοδιοίκησης, (η) παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης του έργου φορέων και υπηρεσιών του δημοσίου (θ) συγκέντρωση και η αξιοποίηση ερευνών και μελετών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και (ι) η υποστήριξη της ανοικτής διακυβέρνησης μέσω δημοσίων διαβουλεύσεων, συγκέντρωσης και διάχυσης της διοικητικής πληροφορίας»<sup>903</sup>.

#### **5.5.4.2 Δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**

Η δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σήμερα έχει ως ακολούθως:

- Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (**Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**)
- Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (**ΙΝ.ΕΠ**)<sup>904</sup>
- Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (**Μο.Τε.Κ**)
- Διοικητικές Υπηρεσίες

##### **5.5.4.2.1 Η αποστολή του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης<sup>905</sup>**

Η επιμόρφωση των στελεχών της Δ.Δ. και της Τ.Α. σχεδιάζεται και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και την αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.) μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης που καταρτίζονται με τη συνεργασία Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών στα Υπουργεία και Ειδικών Ομάδων Επιστημόνων σε Ν.Π.Δ.Δ., Περιφέρειες και Δήμους.

---

<sup>902</sup> στον ίδιο, άρθρο 1 παρ.3γ.

<sup>903</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Φυλλάδιο Προβολής (2015). ό.π., σ.2.

<sup>904</sup> Τέως Ι.Δ.Ε. και Ι.Ε.Δ.Ε.

<sup>905</sup> Εμμανουήλ, Ι. (09.05.2016). Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα ΙΝ.ΕΠ./ Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Έναρξη προγράμματος – Γενική παρουσίαση του Ε.Π. «Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014 – 2020», Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το όραμα ΙΝ.ΕΠ. είναι: (α) Να αποτελέσει πρωτοπόρο φορέα συνεργασίας και διαλόγου για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, (β) να συμβάλλει στην ανάπτυξη της έρευνας και την ανάδειξη ζητημάτων αιχμής για το Δ.Τ., μέσα από τον συντονισμό των δράσεων και τον συνδυασμό των γνώσεων και των πόρων των συνεργαζόμενων φορέων και (γ) να συνεισφέρει στις προσπάθειες για κοινωνική ευημερία και ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της μεταρρύθμισης της Δ.Δ. με βασικό κριτήριο την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας με απώτερο στόχο την δημιουργία στοχαζόμενων επαγγελματιών.

#### 5.5.4.2.2 Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας (ΜοΤεΚ) <sup>906</sup>

Αποστολή της ΜοΤεΚ είναι η υποστήριξη της διαφάνειας, της τεκμηρίωσης, και της δημόσιας συμμετοχής για την προώθηση της αξιοπιστίας της διοίκησης, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς της, με μοχλό το ανθρώπινο δυναμικό και κριτήριο την «Καλή Διακυβέρνηση». Βασικός στόχος του είναι η προώθηση αλλαγών και καινοτομιών για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων μέσω: Ανάδειξης τεχνογνωσίας, διαμοιρασμού γνώσης, ανοικτής επικοινωνίας και πληροφόρησης, δημόσιας συμμετοχής - διαβούλευσης, συνεργασίας – συνδημιουργίας, συνδιαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Η ΜοΤεΚ αποτελεί: (α) Την εθνική πύλη συγκέντρωσης, τεκμηρίωσης και ανοικτής διάθεσης ερευνών και μελετών όλων των φορέων του δημοσίου(<http://resources.ekdd.gr/knowledge/>), (β) Το σημείο συγκέντρωσης και επεξεργασίας δεδομένων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. και Τ.Α., (γ) την πύλη εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών λειτουργίας και καινοτομικών μεθόδων και διαδικασιών, (δ) το μηχανισμό υποβολής προτάσεων για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας στη Δ.Δ. και (ε) τη δομή υποστήριξης της Ανοικτής Διακυβέρνησης ([www.opengov.gr](http://www.opengov.gr)).

#### 5.5.4.2.3 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α), όπως λειτουργεί σήμερα, συστάθηκε με το Ν. 3966/2011 και διαδέχθηκε την Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και ενσωμάτωσε την Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης

<sup>906</sup> Εμμανουήλ, Ι. (09.05.2016). ό.π.

(Ε.Σ.Τ.Α.).

Αποστολή της είναι η εκπαίδευση διοικητικών στελεχών υψηλής εξειδίκευσης και ταχείας εξέλιξης της ελληνικής Δ.Δ., μέσω του προγράμματος σπουδών της στους επιτυγχόντες και επιτυχούσες σπουδαστές και σπουδάστριες του εκάστοτε εισαγωγικού διαγωνισμού. Ακολουθεί η ιστορική εξέλιξη της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

## 5.6 Τα εγκαίνια και η λειτουργία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. έως και σήμερα

Δύο έτη μετά την ψήφιση του Ν. 1388/1983 και παρόλη την επιτακτική ανάγκη δημιουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ., εγκαινιάστηκε στις 5 Απριλίου του 1985. Την ημέρα εγκαινίασης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης στο Ψυχικό (Βίλλα Μποδοσάκη)<sup>907</sup>, ο τότε πρωθυπουργός Ανδρέας Παπανδρέου, ανέφερε χαρακτηριστικά, ότι με την ίδρυση της σχολής επιχειρείται το «μπόλιασμα της Διοίκησης με στελέχη – αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.»<sup>908</sup>, τονίζοντας τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της προσπάθειας δημιουργίας της πρώτης ελληνικής παραγωγικής σχολής στελεχών της δημόσιας διοίκησης, προσδίδοντάς τους το ρόλο των «change agents»<sup>909</sup> (φορείς μεταρρύθμισης και αλλαγής) εντός της δημόσιας διοίκησης, με στόχο την πραγματοποίηση του μεταρρυθμιστικού εκσυγχρονισμού της. Προσδοκία ήταν, αυτή η νέα διοικητική ελίτ, λόγω της δύσκολης διαδικασίας εισαγωγής τους στη Δ.Δ. και παράλληλα του υψηλού επιπέδου κατάρτισης θα που λάμβαναν, σε συνδυασμό με το προβάδισμα που ο νόμος προέβλεπε για την κάλυψη ανώτερων διοικητικά θέσεων, έναντι άλλων δημοσίων υπαλλήλων, να είχε ρόλο αναμορφωτικό για τον ουσιαστικό εκσυγχρονισμό της ελληνικής Δ.Δ.<sup>910</sup>, καταλαμβάνοντας, όπως ήδη αναφέρθηκε θέσεις ηγεσίας - ευθύνης εντός αυτής.

### 5.6.1 Ο χαρακτήρας της Ε.Σ.Δ.Δ. (βάσει Ν. 1833/1983)

Η Ε.Σ.Δ.Δ. είναι σχολή που δημιουργεί στελέχη για τη Δ.Δ., κεντρική ή

<sup>907</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος, [www.enap.gr](http://www.enap.gr) [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>908</sup> Αλέξανδρος Δαμιανίδης, βουλευτής Σερρών, Επερώτηση στη Βουλή των Ελλήνων προς τον υπουργό ΕΣΔΔΑ για την υπηρεσιακή κατάσταση και αξιοποίηση των αποφοίτων της ΕΣΔΔ, 15.11.1996, στο Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.8.

<sup>909</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *ό.π.* [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>910</sup> Μ. Ντόλκα, *ό.π.*, σ.8.

αποκεντρωμένη, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και τη Διοικητική Δικαιοσύνη, χωρίς να χορηγεί οποιοδήποτε τίτλο<sup>911</sup>. Η Ε.Σ.Δ.Δ. παρέχει εκπαίδευση με διαφορετική φύση και περιεχόμενο από την εκπαίδευση που παρέχουν τα κάθε μορφής Ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης παιδείας, είτε προπτυχιακά, είτε μεταπτυχιακά<sup>912</sup>. Με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ., ορίζει το χρόνο που θα αρχίσει να λειτουργεί η σχολή<sup>913</sup>.

### 5.6.2 Αποστολή της Ε.Σ.Τ.Α. (βάσει του Ν. 3200/2003914)

Με το Ν. 3200/2003 δημιουργήθηκε και η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) με αποστολή της να «δημιουργεί στελέχη για τους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων που ιδρύονται από αυτούς, καθώς επίσης για Περιφέρειας και τις κεντρικές υπηρεσίες που έχουν αρμοδιότητα στους τομείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, της πολιτικής προστασίας και της μεταναστευτικής πολιτικής»<sup>915</sup>.

### 5.6.3 Η αποστολή και η φυσιογνωμία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>916</sup>

Το 2011, συστάθηκε δυνάμει του άρθρου 57 παρ.1 περ.α΄ του Ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118/Α΄) η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), ως ενιαία εκπαιδευτική μονάδα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), που διαδέχθηκε την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και ενσωμάτωσε την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)<sup>917</sup>.

Σύμφωνα με τα οριζόμενα, για την αποστολή και τη φυσιογνωμία της, στον εγκεκριμένο Κανονισμό Σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του 2015, η «αποστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. είναι η δημιουργία ενός σώματος εξειδικευμένων στελεχών, με άρτια κατάρτιση και σύγχρονη διοικητική

<sup>911</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.1 (ΦΕΚ Α΄ 113/29.08.1983).

<sup>912</sup> στον ίδιο, άρθρο 14 παρ.2.

<sup>913</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.3 (ΦΕΚ Α΄ 113/29.08.1983).

<sup>914</sup> Ν. 3200/2003, Κεφάλαιο Γ΄ (ΦΕΚ Α΄ 281/09.12.2003).

<sup>915</sup> στον ίδιο, άρθρο 14.

<sup>916</sup> Δυνάμει του πρόσφατου κανονισμού σπουδών του έτους 2015.

<sup>917</sup> Αριθμ. Απόφασης 4008, «Έγκριση του Κανονισμού Σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)». (ΦΕΚ 220/17.02.2015).

αντίληψη, που προορίζονται για τη στελέχωση των υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης, της κρατικής περιφερειακής διοίκησης και αυτοδιοίκησης, προκειμένου να αξιοποιήσει τη διεθνή τεχνογνωσία και καινοτομία και τις βέλτιστες διοικητικές πρακτικές, η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αναπτύσσει ευρύ δίκτυο συνεργασιών με ομόλογους φορείς (Σχολές και Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης) άλλων κρατών»<sup>918</sup>.

### 5.7 Εισαγωγικός Διαγωνισμός στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>919</sup>

Με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, που εκδίδεται ύστερα από γνωμοδότηση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ. και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, ορίζονται κάθε φορά ο συνολικός αριθμός των εισακτέων στη Σχολή, από τους επιτυχόντες, ο οποίος δεν μπορεί να υπερβεί τους 200 καθώς και ο αριθμός που θα ενταχθεί σε κάθε τμήμα<sup>920</sup>.

Υπεύθυνο όργανο για τη διενέργεια του εισαγωγικού διαγωνισμού είναι η Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.) που αποτελείται από «έναν αντιπρόεδρο του Συμβουλίου της Επικρατείας» (αντικ. από την παρ.2 του άρθρου 17 του Ν.2026/92, ΦΕΚ 43 Α'), ένα Σύμβουλο του ελεγκτικού Συνεδρίου, έναν Πρόεδρο Εφετών των Διοικητικών Δικαστηρίων, τον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ., το Δ/ντη της Ε.Σ.Δ.Δ., εκπρόσωπο της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας, εκπρόσωπο της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων «του εκπροσώπους των αναγνωριζομένων από τον Κανονισμό της Βουλής κομμάτων, καθώς και τους εκπροσώπους των κομμάτων που κατέρχονται αυτοτελώς στις εκλογές και εκλέγουν έστω και ένα βουλευτή» (αντικ. από την παρ.3 του άρθρου 24 του Ν. 1735/97, ΦΕΚ 195 Α'), τον εκπρόσωπο του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και πέντε ειδικούς επιστήμονες με υψηλό κύρος στα γνωστικά πεδία της διοικητικής πολιτικής, οικονομικής και νομικής επιστήμης και των κοινωνικών επιστημών, καθώς και τους αναπληρωτές τους. «Ο εισαγωγικός διαγωνισμός διενεργείται κατ' έτος» (προσθ. του μέσα σε «εδάφ. Από την παρ. 1 του άρθρου 11 του Ν. 2527/97, ΦΕΚ 206 Α'»)»<sup>921</sup>.

Από το ανωτέρω ισχύον πλαίσιο, της διαδικασίας σύνθεσης του αρμοδίου οργάνου για τη διενέργεια του διαγωνισμού, επιβεβαιώνονται να αναγραφόμενα της εισηγητικής

<sup>918</sup> ό.π.

<sup>919</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 16 παρ. 1 έως 14 (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983).

<sup>920</sup> στον ίδιο, άρθρο 16 παρ. 1.

<sup>921</sup> στον ίδιο, άρθρο 16 παρ. 2.



έκθεσης του Ν. 1388/1983 για την Ε.Σ.Δ.Δ., ήτοι ότι: «...η εισαγωγή στη σχολή, καθόλου εύκολη, βρίσκεται κάτω από εθνικό και διακομματικό έλεγχο...», δημιουργώντας τις συνθήκες επιλογής στελεχών υψηλού επιπέδου, με αξιοκρατικά κριτήρια μέσω ενός αδιάβλητου διαγωνισμού.

Η Κ.Ε.Ε. προκηρύσσει τη διενέργεια του εισαγωγικού διαγωνισμού για την Ε.Σ.Δ.Δ., κρίνει, αποφασίζει και καταρτίζει τους πίνακες των εισακτέων, βάσει των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού, εποπτεύει και παρακολουθεί την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων των συμμετεχόντων στην όλη διαγωνιστική διαδικασία, που αφορούν στους επιτηρητές έως και τους βαθμολογητές και γενικά φέρει την ευθύνη της διεξαγωγής της όλης διαγωνιστικής διαδικασίας.

### 5.7.1 Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.)

#### Πίνακας 5.1

ΦΕΚ συγκρότησης Κ.Ε.Ε. και αρμόδιος/οι υπουργός/οι έκδοσης της απόφασης

Εισαγωγικός Διαγωνισμός	ΦΕΚ /Υ.Α/ Κ.Υ.Α για τη Συγκρότηση τη Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων <sup>922</sup> και του Ορισμού Προέδρου και Μελών	Έκδοση απόφασης
Α΄	ΦΕΚ 506 Β/26.08.1985	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης
Β΄	ΦΕΚ 525 Β/24.07.1986	
Γ΄	ΦΕΚ 371 Β/22.07.1987	
Δ΄	ΔΙΕΚ/Η – 12-Κ/6/24/7151/27.07.1988 <sup>923</sup>	
Ε΄	ΔΙΔΑΔ/76 <sup>Ε</sup> /15/16926/22.09.89 <sup>924</sup>	
ΣΤ΄	ΔΙΔΑΔ/76 <sup>Ε</sup> /12/οικ 18994/15.03.1991 <sup>925</sup>	
Ζ΄	ΦΕΚ 278 Β/20.04.1992	

<sup>922</sup> Σύμφωνα με τα σχετικά ανά εισαγωγικό διαγωνισμό έγγραφα των προκηρύξεων.

<sup>923</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. Σ2.0/627/28.07.1988 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 4<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1988».

<sup>924</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 1094/04.10.1989 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 5<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1989».

<sup>925</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 4818/02.07.1991 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 6<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1991».

Η´	ΦΕΚ 618 Β/12.10.1992	
Θ´	ΦΕΚ 417Β/09.06.1993, όπως τροποποιήθηκε με ΦΕΚ 511Β/09.07.1993	
Ι´	ΦΕΚ 774Β/12.10.1994, όπως συμπληρώθηκε ΦΕΚ 774Β/12.10.1994	
ΙΑ´	ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/18688/23.08.1996, όπως συμπληρώθηκε με τις όμοιες ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/22900/11.11.1996 και ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/836/14.01.1997 <sup>926</sup>	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
ΙΒ´	ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/3582/18.03.98 <sup>927</sup>	
ΙΓ´	ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/13774/02.08.199 <sup>928</sup>	
ΙΔ´	ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/2877/03.04.2001 <sup>929</sup>	
ΙΕ´	ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/5246/12.04.2002 <sup>930</sup>	
ΙΣΤ´	ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/6717/15.04.2003 <sup>931</sup>	
ΙΖ´	ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/οικ. 8849/23.04.2004 <sup>932</sup>	
ΙΗ´	ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/8/οικ.8028/20.04.2005 <sup>933</sup>	
ΙΘ´	ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/17/17539/08.08.2006 και ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β./Φ.7/18/οικ. 19122/30.08.2006 <sup>934</sup>	

<sup>926</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 543/22.01.1997 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 11<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1997».

<sup>927</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 1312/27.03.1998 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 12<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1998».

<sup>928</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 6293/16.09.1999 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του ΙΓ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1999».

<sup>929</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 1425/10.04.2001 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του ΙΔ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 2001».

<sup>930</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 3357/22.04.2002 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του ΙΕ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 2002».

<sup>931</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 4095/21.04.2003 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του ΙΣΤ´ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2003».

<sup>932</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 5945/03.05.2004 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του ΙΖ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2004».

<sup>933</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 6132/27.04.2005 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του ΙΗ´ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του Α´ εισαγωγικού διαγωνισμού της ΕΣΤΑ 2005».

<sup>934</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 14158/06.10.2006 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του ΙΘ´ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του Β´ εισαγωγικού διαγωνισμού της ΕΣΤΑ 2006-2007».

Κ΄	ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ7/26/οικ./6582 <sup>935</sup>	Υπουργού Εσωτερικών
ΚΑ΄	ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/31/οικ.9438/08.04.2009 <sup>936</sup>	
ΚΒ΄	Υπ΄ αριθ. 1016/01.02.2012 απόφαση Υπουργού <sup>937</sup>	Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΚΓ΄	ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/12490/26.08.2013 (ΑΔΑ ΒΛΩΝΧ-Η1Δ) <sup>938</sup>	
ΚΔ΄	ΦΕΚ 556/30.07.2015 <sup>939</sup>	Αν. Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης

*Ίδια επεξεργασία*

Η συγκρότηση της Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, γινόταν κατόπιν έκδοσης Υπουργικής Απόφασης του αρμοδίου Υπουργού από τον πρώτο εισαγωγικό διαγωνισμό έως και τον πιο πρόσφατο του έτους 2015. Ειδικότερα, όπως εμφανίζεται στον ακόλουθο πίνακα για τους Εισαγωγικούς Διαγωνισμούς Α΄ έως και Ι΄ των ετών 1985 έως και 1994, ο ορισμός των μελών της Κ.Ε.Ε. γινόταν από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης, για τους διαγωνισμούς από την ΙΑ΄ έως και την ΙΘ΄ από τον Υπουργό Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, για τους Κ΄ και ΚΑ΄ εισαγωγικούς διαγωνισμούς από τον Υπουργό Εσωτερικών, για τις ΚΒ΄ και ΚΓ΄ από τον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ για τον τελευταίο (εικοστό τέταρτο) 24<sup>ο</sup> διαγωνισμό από τον Αναπληρωτή Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Από τη μελέτη των Υ.Α., αξίζει να σημειωθεί ότι από απόφαση που εκδόθηκε για τον ορισμό της Κ.Ε.Ε. για τους εισαγωγικούς διαγωνισμούς Α΄ έως και Ζ΄ αναφέρεται μόνο

<sup>935</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 4956/12.03.2008 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 20<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του 3<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της ΕΣΤΑ».

<sup>936</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 5618/14.04.2009 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 21<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του 4<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της ΕΣΤΑ».

<sup>937</sup> Δεν αναγράφεται ΦΕΚ στο έγγραφο με Α.Π. 1789/17.02.2012 της Κ.Ε.Ε. με τίτλο «Προκήρυξη του 22<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)».

<sup>938</sup> Σύμφωνα με την «Προκήρυξη του 23<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.», με Α.Π. 9010/04.09.2013.

<sup>939</sup> Σύμφωνα με την «Προκήρυξη του 24<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.», με Α.Π. 7108/15.10.2015.

ο ορισμός μελών της, ενώ από τον Η΄ διαγωνισμό προστίθεται και ο ορισμός Προέδρου, στον ΙΗ΄ προστίθεται ο ορισμός γραμματέων της Κ.Ε.Ε. και από τον 20<sup>ο</sup> (Κ΄) διαγωνισμό, πλέον του ορισμού Προέδρου, μελών και γραμματέων, προστίθενται στην υπουργικοί απόφαση ειδικοί επιστήμονες και ειδικοί εισηγητές επί θεμάτων διδασκαλίας.

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η πρωτοβουλία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για ένταξη του εισαγωγικού διαγωνισμού σε πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας<sup>940</sup>, που συνεπάγεται τόσο για την απόκτηση του, όσο και για τη διατήρησή του, η διενέργεια περιοδικού ελέγχου του βάσει σχετικών διαδικασιών και ενισχύονται «οι ασφαλιστικές δικλείδες αντικειμενικότητας που περιέχονται σε όλα τα στάδια διεξαγωγής του διαγωνισμού τον είχαν καταξιώσει, μέχρι τη δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π., ως το μόνο αδιάβλητο διαγωνισμό του δημόσιου τομέα»<sup>941</sup>.

## **5.7.2 Δικαίωμα συμμετοχής στον εισαγωγικό διαγωνισμό (εκπαιδευτική βαθμίδα και ηλικιακό όριο)**

### **5.7.2.1 Δημόσιοι Υπάλληλοι**

Από τον πρώτο εισαγωγικό διαγωνισμό έως και τον 16<sup>ο</sup> (ΙΣΤ΄), δικαίωμα συμμετοχής είχαν πλέον των πτυχιούχων μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων και οι υπάλληλοι που κατείχαν απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης έως τον 6<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό και από τον 7<sup>ο</sup> απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, συνδυαστικά με τις προϋποθέσεις μη συμπλήρωσης του 40<sup>ου</sup> έτους ηλικίας και της τουλάχιστον πενταετούς προϋπηρεσίας τους στο Δημόσιο. Από το ΙΖ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό, οι κάτοχοι απολυτηρίου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής.

Για τους μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους πτυχιούχους ανώτερης ή ανώτατης σχολής (από την Α΄ προκήρυξη έως και τη ΙΣΤ΄ και από τη ΙΖ΄ έως και ΚΔ΄ οι πτυχιούχοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.) του Πανεπιστημιακού ή Τεχνολογικού Τομέα) της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, υπό την προϋπόθεση ότι είναι αναγνωρισμένο

<sup>940</sup> EN ISO 9001, αρ.02.37/514, στο Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 42.

<sup>941</sup> Β. Μεσσανέως, «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: ο επαγγελματικός χαρακτήρας της», Διοικητική Ενημέρωση, τχ. 11(Μάιος 1998), σελ. 60-73, στο Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 42.

από το εκάστοτε οριζόμενο αρμόδιο όργανο, με όριο ηλικιακό το 40 για τους διαγωνισμούς από τον Α΄ έως και τον ΙΑ΄, καθώς και για τον ΙΔ΄ έως και ΙΗ΄, με διαφοροποίηση που ανέρχεται στα δύο επιπλέον έτη για δύο διαγωνισμούς των ετών 1998 και 1999, ήτοι ΙΒ΄ και ΙΓ΄. Από τον ΙΘ΄ έως και τον τελευταίο διαγωνισμό δεν τίθεται στις προϋποθέσεις συμμετοχής ηλικιακό όριο (είτε ιδιώτη, είτε δημόσιο υπάλληλο).

### 5.7.2.2 Ιδιώτες

Οι ιδιώτες θα πρέπει να είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτερη ή ανώτατης εκπαίδευσης της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, υπό την προϋπόθεση ότι είναι αναγνωρισμένο από το αρμόδιο όργανο που αναφέρεται σε κάθε προκήρυξη και να μην έχουν συμπληρώσει το 35<sup>ο</sup> έτος ηλικίας από τον πρώτο έως και τον ΙΗ΄ διαγωνισμό, στον οποίο τέθηκε για τελευταία μέχρι σήμερα ηλικιακή προϋπόθεση συμμετοχής, με εξαίρεση δύο έτη (ΙΒ΄ και ΙΓ΄ Εισαγωγικοί Διαγωνισμοί), όπου το όριο ηλικίας αυξήθηκε κατά 2 έτη, ήτοι ανήλθε σε 37 έτη ηλικίας.

### 5.7.2.3 Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ./Ε.Σ.Τ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Για πρώτη φορά στον ΙΗ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό του 2005, προστίθεται και το δικαίωμα συμμετοχής για του αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ., με την προϋπόθεση ότι θα είχαν παρέλθει δέκα (10) έτη από την αποφοίτησή τους και ότι δεν θα παρακολουθούσαν το πρόγραμμα σπουδών του ίδιου τμήματος από το οποίο είχαν αποφοιτήσει. Στον αμέσως επόμενο διαγωνισμό της ΙΘ΄ προκήρυξης, αφαιρείται το δικαίωμα που προβλέφθηκε στον προηγούμενο διαγωνισμό για τους αποφοίτους και δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής. Την ίδια χρονιά καταργείται και το όριο ηλικίας.

Στον Δ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό ορίστηκε και το κατώτερο όριο ηλικίας για τους υποψηφίους του Τμήματος Διοικητικής Δικαιοσύνης, το οποίο ήταν το 25<sup>ο</sup> έτος.

Στο ΣΤ΄ διαγωνισμό προστίθεται/ σημειώνεται στο άρθρο 4 της απόφασης της προκήρυξης, ότι «δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό έχουν οι βορειοηπειρώτες, οι ομογενείς αλλοδαποί προερχόμενοι εκ Κωνσταντινουπόλεως και εκ των νήσων Ίμβρου και Τενέδου και οι Κύπριοι ομογενείς σύμφωνα με τα άρθρα 1,2 και 3 του Ν.Δ. 3832/58 (ΦΕΚ 128/58).

Στον ΙΑ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό εμφανίζεται για πρώτη φορά ότι δικαίωμα

συμμετοχής έχουν όσοι έχουν υπηκοότητα κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και από τον 15<sup>ο</sup> Διαγωνισμό και πλέον αναφέρεται «πολίτες κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης».

Στο ΙΖ΄ διαγωνισμό αλλάζει η διατύπωση από πτυχιούχοι ανώτατης και ανώτερης σχολής σε πτυχιούχοι Α.Ε.Ι. του Πανεπιστημιακού ή του Τεχνολογικού Τομέα, στον οποίο για πρώτη φορά δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Από το ΙΘ΄ διαγωνισμό καταργείται το όριο ηλικίας. Σημειώνεται ότι η διαφοροποίηση του ορίου ηλικίας για μόνο δύο διαγωνισμούς που αυξήθηκε για δύο έτη για τους ιδιώτες και για τους πτυχιούχους μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους, προξενεί ιδιαίτερη εντύπωση, καθώς ακολούθησαν πέντε ακόμη διαγωνισμοί με όριο ηλικίας το 35<sup>ο</sup> και 40<sup>ο</sup> που είχε προβλεφθεί από τον πρώτο εισαγωγικό διαγωνισμό. Τα λοιπά κριτήρια που αφορούν στην εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων, στην ύπαρξη των προϋποθέσεων διορισμού, δεν αναφέρονται αναλυτικά, καθώς δεν παρουσίασαν κάποιο εξαιρετικό ενδιαφέρον. Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας των ηλικιακών προϋποθέσεων.

Πίνακας 5.2

Δικαίωμα συμμετοχής στον εισαγωγικό διαγωνισμό και προϋποθέσεις ανά διαγωνισμό

Δικαίωμα συμμετοχής	Ιδιώτες	Μόνιμοι Δημόσιοι Υπάλληλοι	
Προϋποθέσεις Συμμετοχής Διαγωνισμό	Πτυχιούχοι	Πτυχιούχοι	Απολυτήριο Μ.Ε. ή Δ.Ε. & 5 έτη Προϋπηρεσία στο Δημόσιο
Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	<b>Ηλικία</b>		
Α΄ - ΙΑ΄	35	40	40
ΙΒ΄ - ΙΓ΄	37	42	40
ΙΔ΄ - ΙΣΤ΄	35	40	40
Ζ΄ - ΙΗ΄	35	40	Δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής
ΙΑ΄ - ΙΗ΄	35	40	
ΙΘ΄ - ΚΔ΄	Δεν υπάρχει ηλικιακό όριο		

### *Ίδια επεξεργασία*

#### **5.7.3 Στάδια εισαγωγικού διαγωνισμού**

Ο διαγωνισμός για την εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ., βάσει του Ν. 1388/1983<sup>942</sup> διενεργείται σε δύο στάδια, ήτοι:

- το προκαταρκτικό στάδιο εξέτασης, περιλαμβάνει γραπτή δοκιμασία σε τρία μαθήματα. Ακολουθεί η βαθμολόγηση των γραπτών του υποψηφίου για κάθε μάθημα, από δύο βαθμολογητές (στην περίπτωση που προκύψει διαφορά της βαθμολογίας του γραπτού, μεταξύ των δύο αξιολογητών, μεγαλύτερης των 8 μονάδων, γίνεται βαθμολόγηση του γραπτού από τρίτο βαθμολογητή που ορίζεται από την Κ.Ε.Δ.), συνυπολογίζεται ο μέσος όρος των βαθμών των τριών μαθημάτων του προκαταρκτικού σταδίου, ο οποίος αποτελεί το βαθμό επίδοσης του υποψηφίου και θεωρούνται ως επιτυχόντες, κατά σειρά επιτυχίας, διπλάσιοι υποψήφιοι του προκαθορισμένου αριθμού εισακτέων στη Σχολή, εφόσον έχουν πάρει τη βάση της βαθμολογίας<sup>943</sup>.
- Η τελική εξέταση περιλαμβάνει<sup>944</sup>:

α) τη γραπτή δοκιμασία με ανάπτυξη θέματος που επιλέγει ελεύθερα ο υποψήφιος από πίνακα διαφόρων γνωστικών πεδίων, που περιλαμβάνονται στην προκήρυξη των εισιτηρίων εξετάσεων και διαφέρουν από τα γνωστικά πεδία των μαθημάτων του προκαταρκτικού σταδίου.

β) την παρουσίαση (γραπτή και προφορική) του υποψηφίου ενός φακέλου με οποιοδήποτε επίκαιρο θέμα ή πρόβλημα, ενώπιων πενταμελούς εξεταστικής επιτροπής, που ορίζεται από την Κ.Ε.Ε., με στόχο τη διακρίβωση των συνθετικών και αναλυτικών στοιχείων του υποψηφίου.

γ) την γραπτή και προφορική εξέταση του υποψηφίου σε μία ξένη γλώσσα επιλογής του, μεταξύ της αγγλικής, γαλλικής, γερμανικής ή ιταλικής.

Ο μέσος όρος των βαθμών των τριών δοκιμασιών των τελικών εξετάσεων και τις τρεις δοκιμασίες του προκαταρκτικού σταδίου, αποτελεί το βαθμό επιτυχίας του

---

<sup>942</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 17 παρ. 1 έως 4. (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983).

<sup>943</sup> στον ίδιο, άρθρο 17 παρ. 2.

<sup>944</sup> τον ίδιο, άρθρο 17 παρ. 3.

εξεταζόμενου που καθορίζει αν περιλαμβάνεται στον προκαθορισμένο αριθμό των εισακτέων στη Σχολή ή αν αποκλείεται η εισαγωγή του σε αυτή.

Η διαδικασία διεξαγωγής του διαγωνισμού, τα εξεταζόμενα μαθήματα και η ύλη τους, ο καθορισμός των συντελεστών κάθε δοκιμασίας, μπορούν να μεταβάλλονται, με απόφαση του Δ.Σ. του Κέντρου, που εγκρίνεται από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης<sup>945</sup>.

Από τη διεξαγωγή του πρώτου διαγωνισμού μέχρι και του πιο πρόσφατου (24<sup>η</sup> εκπαιδευτική σειρά/2015), έγιναν προσαρμογές και βελτιώσεις του. Στον τελευταίο 24<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό του 2015<sup>946</sup>, το πρώτο στάδιο περιελάμβανε την υποχρεωτική γραπτή δοκιμασία στις ενότητες:

1. Οργάνωσης και Λειτουργίας του Κράτους
2. Μικροοικονομική – Μακροοικονομική και Δημόσια Οικονομική
3. Γνώσεις και Δεξιότητες, στο οποίο οι υποψήφιοι εξετάζονται με ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών.

Στο δεύτερο στάδιο της γραπτής και προφορικής εξέτασης των υποψηφίων σε φάκελο σε επίκαιρο θέμα, ενώπιον πενταμελούς επιτροπής της Κ.Ε.Ε., όπου στην προφορική εξέταση οι υποψήφιοι χωρίζονται κατά αλφαβητική σειρά σε ομάδες των πέντε ατόμων.

Στο δεύτερο στάδιο συμμετέχουν όσοι υποψήφιοι προκρίθηκαν στο πρώτο στάδιο. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας κυρώνεται με πράξη της Κ.Ε.Ε. ο οριστικός πίνακας των εισαγομένων στη Σχολή και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Ακολουθεί η εγγραφή στη Σχολή. Στην περίπτωση που μετά τη δημοσίευση του οριστικού πίνακα των εισαγομένων στη Σχολή και την παρέλευση του χρόνου εγγραφής τους, διαπιστωθεί ύπαρξη κενών θέσεων, τότε κατά σειρά προτεραιότητας, καλούνται οι επόμενοι στον πίνακα εισακτέοι μέχρι να συμπληρωθεί ο αριθμός των κενών θέσεων. Ο συμπληρωματικός πίνακας κυρώνεται με πράξη της Κ.Ε.Ε. και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

## 5.8 Η εκπαίδευση στην Ε.Σ.Δ.Δ.

<sup>945</sup> στον ίδιο, άρθρο 17 παρ. 6 (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983), αντικ. της παρ.6 από την περ. στ' άρθρου 23 Ν. 1586/86 (ΦΕΚ 37 Α').

<sup>946</sup> Ε.Σ.Δ.Δ.Α. – Κ.Ε.Ε., «Προκήρυξη του 24<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)», Α.Π. 7108/15.10.2015, ΑΔΑ: 6ΜΛ14691Φ0-8Α6.



Η εκπαίδευση στην Ε.Σ.Δ.Δ. ορίστηκε με τον ιδρυτικό νόμο, να γίνεται σε τρεις φάσεις<sup>947</sup>, ήτοι:

- στην πρώτη φάση, η οποία είναι κοινή για όλους τους σπουδαστές
- στη δεύτερη φάση, που λειτουργούν τμήματα εξειδικευμένης κατάρτισης, στα οποία οι φοιτώντες έχουν καταταγεί πριν από την εγγραφή τους στη Σχολή και στην οποία περιλαμβάνονται η περίοδος της ειδικής εκπαίδευσης, της πρακτικής άσκησης, καθώς και οι τελικές εξετάσεις και τέλος
- στην τρίτη φάση, το κάθε τμήμα προετοιμάζει τους μαθητές για τις θέσεις που προορίζονται. Επίσης, λειτουργεί τμήμα διυπουργικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης, για τη δημιουργία στελεχών που θα αντιμετωπίζουν και θα συντονίζουν αποτελεσματικά τα θέματα διυπουργικού χαρακτήρα, στο οποίο έχουν δικαίωμα συμμετοχής μόνο οι δύο πρώτοι αποφοιτήσαντες από κάθε τμήμα και για τους οποίους προστίθενται τρεις μήνες επιπλέον διάρκειας<sup>948</sup>.

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο, η διάρκεια της εκπαίδευσης στην Ε.Σ.Δ.Δ. μπορεί να είναι από 18 έως 30 συνολικά μήνες, χωρίς να συνυπολογίζονται οι άδειες διακοπών.

Σήμερα, σύμφωνα με τον τελευταίο Κανονισμό Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>949</sup>, η διάρθρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, γίνεται στις ακόλουθες τρεις φάσεις:

- την κοινή φάση σπουδών, διάρκειας τεσσάρων (4) μηνών
- την ειδική φάση σπουδών, διάρκειας δεκατριών (13) μηνών.
- τη φάση προετοιμασίας για τις θέσεις προορισμού, διάρκειας ενός (1) μήνα.

Η συνολική διάρκεια του προγράμματος σπουδών ανέρχεται σε 18 μήνες, χωρίς να συνυπολογίζεται η μηνιαία κατ' έτος κανονική άδεια<sup>950</sup>.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 7 του Κανονισμού Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α, «το πρόγραμμα της Κοινής Φάσης Σπουδών απευθύνεται προς όλους τους εκπαιδευόμενους, ανεξάρτητα από τα επιστημονικά πεδία των σπουδών τους, καλύπτει

<sup>947</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 14 παρ. 4. (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983).

<sup>948</sup> στον ίδιο, άρθρο 21 παρ. 1 έως 6.

<sup>949</sup> Αριθμ. Απόφασης 4008, «Έγκριση του Κανονισμού Σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 220/17.02.2015).

<sup>950</sup> Έγκριση του Κανονισμού Σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αριθμ. Απόφ. 4008, άρθρο 5, παρ. 1 και 2 (ΦΕΚ 220/17.02.2015).

ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων και αποσκοπεί στην απόκτηση ενός ενιαίου γνωστικού υποβάθρου». Όσον αφορά στην Ειδική Φάση Σπουδών, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 8, το οποίο παρακολουθούν οι εκπαιδευόμενοι ανάλογα με το τμήμα που έχουν εισαχθεί, «εστιάζει στην εφαρμοσμένη και εξειδικευμένη γνώση και αποσκοπεί στην ανάπτυξη των επιστημονικών δεξιοτήτων και της υψηλού επιπέδου επαγγελματική κατάρτιση» τους. Το πρόγραμμα της Ειδικής Φάσης Σπουδών (άρθρο 8 παρ. 2) «επιμερίζεται σε τέσσερις (4) διαδοχικούς κύκλους εκπαίδευσης: (α) Πρώτος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης διάρκειας τεσσάρων (4) μηνών. (β) Πρακτική Εκπαίδευση, διάρκειας τεσσάρων (4) μηνών. (γ) Δεύτερος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης, διάρκειας τριών (3) μηνών. (δ) Κύκλος εκπόνησης και αξιολόγησης των Τελικών Εργασιών των εκπαιδευομένων, διάρκειας δύο (2) μηνών». Εξαιρετικά σημαντική είναι η πρόβλεψη στον κανονισμό σπουδών για τις τελικές εργασίες των σπουδαστών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 11 παρ.4., όπου «αρχειοθετούνται στη Βιβλιοθήκη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά εκπαιδευτική σειρά και είναι διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δύναται να αναρτά τις εργασίες των εκπαιδευομένων στο δικτυακό τόπο, να προβαίνει σε μετάφραση και επεξεργασία των κειμένων και γενικότερα να αξιοποιεί τις εργασίες για εκπαιδευτικούς και ερευνητικού σκοπούς». Πρόκειται για ένα «θησαυρό» γνώσης και προτάσεων για τη Δ.Δ..

Όσο για τη λειτουργία τμήματος διϋπουργικών στελεχών, που προβλέφθηκε στον ιδρυτικό νόμο, σύμφωνα με την με Α.Π. 7205/30.102015 απάντηση της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε σχετικό αίτημα για τη χορήγηση στοιχείων, αναφέρεται ότι «δεν λειτούργησε ποτέ τμήμα διϋπουργικών στελεχών».

### 5.8.1 Ιδιότητα εκπαιδευομένων

Οι φοιτώντες, σύμφωνα με το άρθρο 20 παρ. 2 του Ν.1388/1983, δεν έχουν την ιδιότητα του σπουδαστή ή φοιτητή εκπαιδευτικού ιδρύματος, αλλά είναι οι μεν ήδη έχοντες την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου<sup>951</sup> τη διατηρούν και η διάρκεια της παρακολούθησης των σπουδών έως την αποφοίτησή τους, λογίζεται ως απόσπαση.

Οι σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., εφόσον δεν υπηρετούν ήδη στο δημόσιο τομέα, από τη στιγμή της εγγραφής τους, λογίζονται ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι με όλα τα σχετικά καθήκοντα, περιορισμούς<sup>952</sup>, προβλεπόμενα μισθολογικά, ασφαλιστικά και

<sup>951</sup> Ν. 1388/1983,ό.π., άρθρο 20 παρ. 1 (ΦΕΚ 113).

<sup>952</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης*

λοιπά δικαιώματα<sup>953</sup>, αλλά και υποχρεώσεις σύμφωνα με τον Κανονισμό Σπουδών.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Κανονισμού Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015), η ιδιότητα του εκπαιδευομένου «αποκτάται με την εγγραφή στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. εντός της εκάστοτε τασσόμενης αποκλειστικής προθεσμίας και αποβάλλεται αυτοδικαίως με την ολοκλήρωση του Προγράμματος Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και τη λήψη της αντίστοιχης βεβαίωσης ή την επιβολή της ποινής της οριστικής παύσης σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κανονισμό Σπουδών».

### 5.9 Τμήματα Ε.Σ.Δ.Δ./Ε.Σ.Τ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Σύμφωνα με το άρθρο 14 παρ.4 α έως ζ του ιδρυτικού νόμου 1388/1983, μετά την πρώτη κοινή φάση για όλους τους σπουδαστές, θα λειτουργούσαν επτά (7) τμήματα εξειδικευμένης επαγγελματικής κατάρτισης (κατά τη δεύτερη φάση). Από τον ιδρυτικό νόμο έως και σήμερα, συστάθηκαν, καταργήθηκαν (έμμεσα ή άμεσα) και ανασυστάθηκαν τα τμήματα όπως αναφέρεται ακολούθως, καθώς ο ιδρυτικός νόμος<sup>954</sup> προέβλεπε τη μεταβολής του αριθμού των τμημάτων και το περιεχόμενο της αποστολής τους, με την έκδοση Υπουργικής Απόφασης (Υ.Α.) του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και σήμερα του Υπουργού υπαγωγής του Ε.Σ.Δ.Δ.Α., μετά από πρόταση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η εν λόγω «ευχέρεια», οδήγησε σε μια προσθαφαίρεση τμημάτων, η οποία σύμφωνα με του Δ. Παπούλια, Δ. Σωτηρόπουλο και Χ. Οικονόμου, τις περισσότερες φορές δεν εντασσόταν σε ένα συνολικό σχέδιο<sup>955</sup>. Δηλαδή υπήρχαν περιθώρια πολιτικής παρέμβασης στη σχολή με την ανωτέρω «ευχέρεια» που προέβλεπε ο νόμος<sup>956</sup>. Η κ. Βασιλική Μεσθανέως, απόφοιτος της Ε.Ν.Α. και πρώην αναπληρώτρια διευθύντρια της Ε.Σ.Δ.Δ., σχολιάζοντας την κατάργηση – «αποψίλωση» των τμημάτων της Ε.Σ.Δ.Δ., ανέφερε ότι: «ο ακρωτηριασμός της ίσως να υπήρξε, δυστυχώς, το πανάκριβο αντίτιμο της επιβίωσής της»<sup>957</sup>. Ειδικότερα τα τμήματα από

---

και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ, Μάιος. <https://sites.google.com/site/enaponline/proeuleuse-apophoiton> [πρόσβαση 19.08.2015].

<sup>953</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή. Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>954</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.7 (ΦΕΚ 113).

<sup>955</sup> Δ. Παπούλιας/Δ. Σωτηρόπουλος/Χ. Οικονόμου, Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμιση: το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 23.

<sup>956</sup> Α. Νίτσιου, *Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;* (2007), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 20.

<sup>957</sup> Μεσθανέως Β, Ομιλία στην εκδήλωση των Αποφοίτων της ΕΣΔΔ προς τιμήν του Μιχαήλ Δεκλερή,

ιδρύσεως της Ε.Σ.Δ.Δ. και εν συνεχεία της Ε.Σ.Τ.Α έως την σημερινή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διαμορφώθηκαν ως ακολούθως.

### 5.9.1 Ε.Σ.Δ.Δ./ Ε.Σ.Δ.Δ.Α

#### 5.9.1.1 Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης (ιδρυτικός νόμος)

Σύμφωνα με το άρθρο 14. παρ.4 περίπτωση α του ιδρυτικού νόμου<sup>958</sup>, οι απόφοιτοι του τμήματος Διοικητικής Δικαιοσύνης θα αποκτούσαν από τη φοίτησή του στο εν λόγω τμήμα εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και θα διορίζονταν σε θέσεις εισηγητών του Συμβουλίου της Επικρατείας ή του Ελεγκτικού Συνεδρίου ή Παρέδρων των Πρωτοδικών των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων. Ως τυπικό προσόν για την ένταξη στο τμήμα ήταν το πτυχίο Νομικών Σπουδών Πανεπιστημίου της ημεδαπής ή της αλλοδαπής.

#### Ιστορική εξέλιξη

Το 1989, με το Ν. 1868/1989<sup>959</sup>, καταργείται εμμέσως το Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης, καθώς ο ανωτέρω νόμος προέβλεπε τη διενέργεια διαγωνισμού επιλογής - πρόσληψης εισηγητών του Συμβουλίου της Επικρατείας από έναν εξειδικευμένο φορέα, το «Κέντρο Δικαστικών Σπουδών»<sup>960</sup> του Υπουργείου Δικαιοσύνης<sup>961</sup>, καθώς ο νόμος καταργούσε άρθρα προηγούμενου νόμου (Ν. 1756/88). Σημειώνεται ότι η καθυστέρηση της ψήφισης του ιδρυτικού νόμου της Ε.Σ.Δ.Δ. σχετίζεται με την παρέμβαση του Συμβουλίου της Επικρατείας, καθώς «οι διοικητικοί δικαστές θεωρούνται από το Σύνταγμα ως εγγυητές της ανεξαρτησίας του Σώματός τους»<sup>962</sup> και δεν είναι δημόσιοι

11.11.1999, στο Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.10.

<sup>958</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο α (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>959</sup> Ν. 1868/1989, άρθρα 9, 10, 11 και 15 (ΦΕΚ 230/10.10.1989), «Τροποποίηση, αντικατάσταση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν.1756/1988 “Κώδικας οργανισμού Δικαστηρίων και κατάσταση δικαστικών λειτουργών”, τροποποίηση διατάξεων του Ν.Δ. 3026/1954 “Περί Κώδικος δικηγόρων” και άλλες διατάξεις».

<sup>960</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.10.

<sup>961</sup> Αποτελέσε τον πρόδρομο της «Εθνικής Σχολής Δικαστών» που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και συστάθηκε δυνάμει του Ν. 2236/1994.

<sup>962</sup> Σπ. Φλογαίτης, Το ελληνικό διοικητικό σύστημα, εκδ. Αντ. Σάκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή, 1987, σ. 227, στο Τ. Δούκας, *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για γενική ή εφαρμοσμένη γνώση; (2003)*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης,

υπάλληλοι, αλλά δικαστικοί λειτουργοί.

Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι στις προκηρύξεις που ακολούθησαν του ιδρυτικού νόμου η εξεταστέα ύλη του μαθήματος Δικαίου οριζόταν με την υπ' αριθμ. 69800/07.07.1986 απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης (βλ. ΦΕΚ 44 Β/09.07.1986).

### Απόφοιτοι

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους τέσσερις (4) Εκπαιδευτικές Σειρές του Τμήματος Διοικητικής Δικαιοσύνης της Ε.Σ.Δ.Δ., από το οποίο αποφοίτησαν συνολικά τριάντα δύο (32) σπουδαστές, οι οποίοι τοποθετήθηκαν σε θέσεις του ΣτΕ και του Ελεγκτικού Συνεδρίου<sup>963</sup> (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.3  
Απόφοιτοι Τμήματος Διοικητικής Δικαιοσύνης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Διοικητικής Δικαιοσύνης <sup>964</sup>
Α'	6
Β'	6
Γ'	11
Δ'	9

### Ίδια επεξεργασία

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διοικητικής Δικαιοσύνης, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.4  
Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διοικητικής Δικαιοσύνης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Διοικητικής Δικαιοσύνης βάσει Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
Α'	10	ΦΕΚ 442/15.07.1985
Β'	10	ΦΕΚ 456/17.07.1986 και

Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 23.

<sup>963</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος. [www.enap.gr](http://www.enap.gr) [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>964</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015 στο παράρτημα.

		τροποποίησης ΦΕΚ 524/23.07.1986
Γ΄	15	ΦΕΚ 371/22.07.1987
Δ΄	15	ΦΕΚ 524/28.07.1988

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.1.2 Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος)

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο<sup>965</sup>, οι απόφοιτοι που θα αποκτούσαν εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση από τη φοίτησή τους στο εν λόγω τμήμα, θα διορίζονταν σε θέσεις ακολούθων Πρεσβειών και ακολούθων τύπου. Ως τυπικό προσόν για την ένταξη στο τμήμα ήταν το πτυχίο ανώτατης σχολής της ημεδαπής ή της αλλοδαπής.

#### Ιστορική εξέλιξη τμήματος

Το 1990, με το Ν. 1892/1990<sup>966</sup> (31.07.1990), καταργείται το Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης, το οποίο είχε δημιουργηθεί με σκοπό την αντικατάσταση του ήδη λειτουργούντος την περίοδο 1979 – 1985<sup>967</sup>, Κέντρου Διπλωματικών Σπουδών του Υπουργείου Εξωτερικών και το οποίο λειτουργούσε με το Ν. 962/79 και αποτελούσε την υπηρεσία εκπαίδευσης των νέων διπλωματών. Το Κέντρο Διπλωματικών Σπουδών μετονομάστηκε το 1999 σε Διπλωματική Ακαδημία<sup>968</sup>, μετά την κατάργησή του Τμήματος της Ε.Σ.Δ.Δ. και από τότε την εκπαίδευση των νέων διπλωματών έχει αναλάβει το Υπουργείο Εξωτερικών. Σύμφωνα με τον καθηγητή Α. Μακροδημήτρη το Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «πάντοτε αντιμετώπιστηκε με σκεπτικισμό και διάθεση υπονόμησης είτε άλωσης από το Υπουργείο Εξωτερικών»<sup>969</sup>.

#### Απόφοιτοι

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης της Ε.Σ.Δ.Δ., εξήντα τέσσερις (64) απόφοιτοι των πέντε (5) Εκπαιδευτικών Σειρών που

<sup>965</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο β. (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>966</sup> Ν. 1892/1990, άρθρο 90 (ΦΕΚ 101/31.07.1990).

<sup>967</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος, [www.enap.gr](http://www.enap.gr) [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>968</sup> Τ. Δούκας, *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για γενική ή εφαρμοσμένη γνώση; (2003)*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 23.

<sup>969</sup> Α. Μακροδημήτρης, Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, στο συλλογικό έργο *Ο εκσυγχρονισμός στη δημόσια διοίκηση*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1991, σ.283, (αναδημοσιεύθηκε το 1999 στο βιβλίο του Διοίκηση και Κοινωνία, εκδόσεις Θεμέλιο), στο Μ. Ντόλκα, ό.π., σ.11.

λειτούργησαν και τοποθετήθηκαν στον διπλωματικό κλάδο του Υπουργείου Εξωτερικών (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.5  
Απόφοιτοι Τμήματος Διπλωματικής Κατεύθυνσης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Διπλωματικής Κατεύθυνσης <sup>970</sup>
Α΄	9
Β΄	20
Γ΄	15
Δ΄	12
Ε΄	8

*Ίδια επεξεργασία*

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να αναφερθεί ότι το Υπουργείο Εξωτερικών είχε την πρόθεση, η οποία εκδηλώθηκε, να δεχθεί τους αποφοίτους (ακόμα και των εκπαιδευτικών σειρών που ακόμα φοιτούσαν στην Ε.Σ.Δ.Δ.) μετά από νέες «εσωτερικές» εξετάσεις τους δόκιμους ακόλουθους<sup>971</sup>. Όμως, η «ισχυρή αντίδραση του υπηρεσιακού κατεστημένου του Υπουργείου εκάμθη μετά τη δραστική παρέμβαση του ΣτΕ»<sup>972</sup>, κατά την επεξεργασία του Π.Δ., από το 5<sup>ο</sup> τμήμα του ΣτΕ και ειδικότερα από τον Αντιπρόεδρο του Συμβουλίου της Επικρατείας, κ. Μ. Δεκλερής<sup>973</sup>, ο οποίος παρενέβη και οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ. εισήχθησαν στο Διπλωματικό Σώμα, άνευ δεύτερων εισιτηρίων εξετάσεων (βλ. σκέψεις για την «προστατευόμενη εμπιστοσύνη του πολίτη», στο πρακτικό επεξεργασίας του σχεδίου του Π.Δ. που εισηγείτο το Υπουργείο Εξωτερικών, το 1990)<sup>974</sup>. Μετά από αίτηση της Δ/σης Προσωπικού του Υπουργείου Εξωτερικών και με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης<sup>975</sup>, αποφασίστηκε η σύντμηση του χρόνου ολοκλήρωσης των σπουδών της

<sup>970</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>971</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.11.

<sup>972</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος, [www.enap.gr](http://www.enap.gr) [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>973</sup> Μεσθάνεως Β, ό.π., στο Μ. Ντόλκα, ό.π., σ.11.

<sup>974</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος, [www.enap.gr](http://www.enap.gr) [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>975</sup> Ν. 1943/1991, άρθρο 49 παρ.Ι. (ΦΕΚ 50/ 11.04.1991).

Ε' Εκπαιδευτικής Σειράς και επισπεύτηκε η αποφοίτηση των σπουδαστών της<sup>976</sup>.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διπλωματικής Κατεύθυνσης, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.6

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διπλωματικής Κατεύθυνσης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Διπλωματικής Κατεύθυνσης βάσει Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
Α'	30	ΦΕΚ 442/15.07.1985
Β'	20	ΦΕΚ 456/17.07.1986 και τροποποίησης ΦΕΚ 524/23.07.1986
Γ'	15	ΦΕΚ 371/22.07.1987
Δ'	15	ΦΕΚ 524/28.07.1988
Ε'	8	ΦΕΚ 731/02.10.1989

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.1.3 Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος)

Σύμφωνα με το άρθρο 14 παρ. 4 στοιχείο γ' του ιδρυτικού νόμου<sup>977</sup>, με τη φοίτηση στο τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης, θα δημιουργούνταν οικονομικά στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και των εμπορικών ακολούθων.

#### Ιστορική εξέλιξη τμήματος

Το 1986, με την Υ.Α. 6700/23.07.1986<sup>978</sup>, καταργείται το Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης και ο σκοπός δημιουργίας του, καλύφθηκε από το Τμήμα Γενικής Διοίκησης, δηλαδή καταργήθηκε σε τρία έτη από την ίδρυση της Ε.Σ.Δ.Δ. και σε έξι μήνες από τη στιγμή που ξεκίνησε η λειτουργία της με την πρώτη εκπαιδευτική σειρά να εισάγεται τον Ιανουάριο του 1986. Όπως θα αναφερθεί στη συνέχεια, όμοια εξέλιξη υπήρξε και για άλλα ακόμα δύο Τμήματα, το Πολιτιστικής και το Κοινωνικής Κατεύθυνσης, των οποίων η κατάργηση επαναλαμβάνεται στο ΦΕΚ 524/23.07.1986 με

<sup>976</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά., ό.π., σσ. 24 - 25.

<sup>977</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο γ. (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>978</sup> Υ.Α. 6700/23.07.1986. (ΦΕΚ 524/23.07.1986).



το οποίο καταργήθηκε το Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης, αλλά των εν λόγω τμημάτων η κατάργηση είχε γίνει έξι ημέρες πριν με το ΦΕΚ 456/17.07.1986.

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>979</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, μεταξύ των οποίων και το τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα, το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

#### **5.9.1.4 Τμήμα Γενικής Διοίκησης (ιδρυτικός νόμος)**

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο<sup>980</sup>, οι απόφοιτοι του τμήματος προορίζονταν για τη δημιουργία στελεχών διοικητικών κλάδων των δημοσίων υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι σύμφωνα με την απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909, του αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της 1<sup>ης</sup> Ιουλίου 2015<sup>981</sup>, για τον καθορισμό των τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σκοπός του τμήματος Γενικής Διοίκησης είναι: «Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών μεταρρυθμιστικών πολιτικών όλων των υπουργείων».

#### **Ιστορική εξέλιξη τμήματος**

Το τμήμα Γενικής Διοίκησης, σύμφωνα με την Υ.Α. του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης που αφορούσε στον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. για τον πρώτο εισαγωγικό διαγωνισμό (ΦΕΚ 442/15.07.1958), το τμήμα λειτούργησε βάσει του ιδρυτικού νόμου.

Με το ΦΕΚ 456/17.07.1986, με την Υ.Α. για τον ορισμό του αριθμού των εισακτέων του επόμενου διαγωνισμού, γίνεται και μεταβολή τμημάτων, καθώς και με το ΦΕΚ 524/23.07.1986 που ακολούθησε με απόσταση έξι ημερών από το πρώτο, όπου ορίζεται ότι: «Το Τμήμα Γενικής Διοίκησης θα έχει ως αποστολή και την κάλυψη των σκοπών που ορίζονται από το άρθρο 14 παρ. 4 περίπτ. γ και ε και στ Ν.1388/1983 για τα

<sup>979</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011).

<sup>980</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο δ (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>981</sup> Απόφαση καθορισμού τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (ΦΕΚ 1456/10.07.2015).

Τμήματα Οικονομικής, Πολιτιστικής και Κοινωνικής Κατεύθυνσης.

Στην Υ.Α. ορισμού των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. για το έτος 1988 (ΦΕΚ 524/26.07.1988), όπου αναφέρεται και η κατανομή των εισακτέων ανά τμήμα, στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης, αναφέρεται ότι η κατανομή των προβλεπόμενων τριάντα (30) θέσεων αναλύονται σε 23 θέσεις Προγράμματος Γενικής Διοίκησης, 5 θέσεις Προγράμματος Εμπορικών Ακολούθων, 2 θέσεις Προγράμματος Μορφωτικών Ακολούθων.

Στην Υ.Α. ορισμού των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. (ΦΕΚ 158/21.03.1991), οι σπουδαστές του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, κατανέμονται μεταξύ και των προγραμμάτων, αλλά επιπλέον και των Προγραμμάτων Δ/σης Νοσοκομείων και του Προγράμματος του Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Στον επόμενο εισαγωγικό διαγωνισμό (Ζ' Εκπαιδευτική Σειρά), τα προγράμματα του Τμήματος Γενικής Διοίκησης ονομάζονται Τμήματα ή υπάγονται ως προγράμματα σε νέα τμήματα (ΦΕΚ. 135/02.03.1992).

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>982</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, μεταξύ των οποίων και το τμήμα Γενικής Διοίκησης, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα, το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

Το μακροβιότερο τμήμα της σχολής, δεν λειτουργεί αυτόνομα για δύο εκπαιδευτικές σειρές, ήτοι 22<sup>η</sup> και 23<sup>η</sup>.

Το 2015 με τη με αριθ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ. 21909/01.07.2015<sup>983</sup>, απόφαση του Αν. Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα τον «Καθορισμό Τμημάτων εξειδίκευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)», συστήνεται το τμήμα Γενικής Διοίκησης και έτσι «επανέρχεται» ως τμήμα της Σχολής.

<sup>982</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011).

<sup>983</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ. 21909/01.07.2015, «Καθορισμό Τμημάτων εξειδίκευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 1456/Β/10.07.2015).

## Απόφοιτοι

Συνολικά από τις είκοσι μία (21) Εκπαιδευτικές Σειρές, αποφοίτησαν συνολικά από το Τμήμα Γενικής Διοίκησης επτακόσιοι (700) στελέχη και αναμένεται η αποφοίτηση των επιτυχόντων του 24<sup>ου</sup> εισαγωγικού διαγωνισμού (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.7

### Απόφοιτοι Τμήματος Γενικής Διοίκησης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Γενικής Διοίκησης <sup>984</sup>
Α΄	10
Β΄	6
Γ΄	14
Δ΄	31
Ε΄	12
ΣΤ΄	20
Ζ΄	32
Η΄	28
Θ΄	58
Ι΄	30
ΙΑ΄	33
ΙΒ΄	34
ΙΓ΄	34
ΙΔ΄	51
ΙΕ΄	48
ΙΣΤ΄	55
ΙΖ΄	56
ΙΗ΄	44
ΙΘ΄	37
Κ΄	42
ΚΑ΄	25
ΚΔ΄	<i>Αναμένεται αποφοίτηση</i>

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Γενικής Διοίκησης, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.8

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Γενικής Διοίκησης βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) και Κοινών Υ.Α. ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

<sup>984</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Γενικής Διοίκησης βάσει Υ.Α. & Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Υ.Α. & Κ.Υ.Α.
Α΄	10	ΦΕΚ 442/15.07.1985
Β΄	20	ΦΕΚ 456/17.07.1986 <sup>985</sup> και τροποποίησης ΦΕΚ 524/23.07.1986 <sup>986</sup>
Γ΄	20	ΦΕΚ 371/22.07.1987
Δ΄	23	ΦΕΚ 524/28.07.1988
Ε΄	13	ΦΕΚ 731/02.10.1989
ΣΤ΄	20	ΦΕΚ 158/21.03.1991 <sup>987</sup> και τροποποίησης ΦΕΚ 329/16.05.1991 <sup>988</sup>
Ζ΄	33	ΦΕΚ 135/02.03.1992
Η΄	57	ΦΕΚ 405/22.06.1992
Θ΄	72	ΦΕΚ 526/13.07.1993
Ι΄	30	ΦΕΚ 662/01.09.1994
ΙΑ΄	34	ΦΕΚ 363/21.05.1996 <sup>989</sup> και τροποποίησης ΦΕΚ <sup>990</sup>
ΙΒ΄	34	ΦΕΚ 214/05.03.1998
ΙΓ΄	35	ΦΕΚ 1396/07.07.1999
ΙΔ΄	50	ΦΕΚ 331/28.03.2001
ΙΕ΄	50	ΦΕΚ 439/10.04.2002
ΙΣΤ΄	56	ΦΕΚ 387/02.04.2003
ΙΖ΄	56	ΦΕΚ 585/20.04.2004
ΙΗ΄	43	ΦΕΚ 520/19.04.2005

<sup>985</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων για το Τμήμα Γενικής Διοίκησης, βάσει της κατανομής μεταξύ των τμημάτων, ο αριθμός δέκα (10).

<sup>986</sup> Με την τροποποίηση που ακολούθησε, ο αριθμός των εισακτέων στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης ανήλθε σε είκοσι (20) θέσεις για την εισαγωγή των επιτυχόντων στο δεύτερο εισαγωγικό διαγωνισμό.

<sup>987</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων για το Τμήμα Γενικής Διοίκησης, βάσει της κατανομής μεταξύ των τμημάτων, ο αριθμός είκοσι τρεις (23).

<sup>988</sup> Με την τροποποίηση που ακολούθησε, ο αριθμός των εισακτέων στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης μειώθηκε και ανήλθε σε είκοσι (20) θέσεις για την εισαγωγή των επιτυχόντων στο δεύτερο εισαγωγικό διαγωνισμό, μετά από αίτημα του Υπουργείου Εμπορίου (Β1/2143/19.03.1991), βάσει του οποίου ζητήθηκε αύξηση των θέσεων των Εμπορικών Ακολούθων από πέντε (5) σε οκτώ (8).

<sup>989</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων για το Τμήμα Γενικής Διοίκησης, ο αριθμός είκοσι (20).

<sup>990</sup> Με την τροποποίηση που ακολούθησε, ο αριθμός των εισακτέων στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης αυξήθηκε με το εν λόγω ΦΕΚ που εκδόθηκε περίπου πέντε μήνες αργότερα από το πρώτο και το πλήθος των θέσεων βάσει αυτού, ανήλθε σε τριάντα τέσσερις σπουδαστές (34) θέσεις για τον ΙΑ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό. Στο ίδιο ΦΕΚ, αναφέρεται η κατάργηση της στ. περίπτωσης της παρ. 1, που αφορούσε στις δεκατέσσερις (14) κατανεμημένες θέσεις για το Τμήμα Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης.

ΙΘ΄	40	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Κ΄	40	ΦΕΚ 394/07.03.2008
ΚΑ΄	25	ΦΕΚ 666/09.04.2009
ΚΔ΄	20	ΦΕΚ 1717/17.08.2015

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.1.5 Τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος)

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο<sup>991</sup> οι απόφοιτοι του τμήματος προορίζονταν για τη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών, με σκοπό την ανάπτυξη του πολιτιστικού επιπέδου του λαού και των νέων, τη διαφύλαξη της πολιτιστικής μας κληρονομιάς και τις πολιτιστικές ανταλλαγές με ξένες χώρες.

#### Ιστορική εξέλιξη τμήματος

Το 1986, με την Υ.Α. 5727/19.06.1986<sup>992</sup>, καταργείται το Τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης και ο σκοπός δημιουργίας του, καλύφθηκε από το Τμήμα Γενικής Διοίκησης. Η κατάργησή του επαναλαμβάνεται στην Υ.Α. 6700/23.07.1986 (ΦΕΚ 524/23.07.1986). Η ανωτέρω Υ.Α. πλέον της μεταβολής των τμημάτων της Ε.Σ.Δ.Δ. συμπεριελάμβανε και τον ορισμό των εισακτέων ανά τμήμα (Β΄ εισαγωγικός διαγωνισμός), χωρίς όμως να γίνεται κατανομή των θέσεων μεταξύ των προγραμμάτων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης που θα κάνουν την εμφάνισή τους στο μεθεπόμενο διαγωνισμό, ήτοι Δ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό του 1988 και αργότερα θα δημιουργηθούν σχετικά τμήματα, εκτός του τμήματος Γενικής Διοίκησης.

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>993</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, μεταξύ των οποίων αναφέρεται και το τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα, το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

<sup>991</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο ε. (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>992</sup> Υ.Α. 5727/19.06.1986.

<sup>993</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β΄/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β΄/15.12.2011).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.9

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Πολιτιστικής Κατεύθυνσης βάσει Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
Α΄	10	ΦΕΚ 442/15.07.1985

*Ίδια επεξεργασία*

#### 5.9.1.6 Τμήμα Κοινωνικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος)

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο<sup>994</sup> οι απόφοιτοι του τμήματος προορίζονταν για τη στελέχωση δημοσίων υπηρεσιών με σκοπό την άσκηση κοινωνικής πολιτικής που θα απέβλεπε στην προσφορά ίσων και ολοκληρωμένων παροχών προς τους πολίτες με βάση το γενικότερο συμφέρον, την κοινωνική δικαιοσύνη, την ισονομία, την ισοπολιτεία και την εξάλειψη των κοινωνικών ανισοτήτων.

#### Ιστορική εξέλιξη τμήματος

Το 1986, με την Υ.Α. 5727/19.06.1986<sup>995</sup>, καταργείται το Τμήμα Κοινωνικής Κατεύθυνσης και ο σκοπός δημιουργίας του, καλύφθηκε από το Τμήμα Γενικής Διοίκησης, ομοίως της εξέλιξης του καταργούμενου με την ίδια απόφαση τμήματος Πολιτιστικής Κατεύθυνσης.

Στην Υ.Α. ορισμού των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. (ΦΕΚ 158/21.03.1991), οι σπουδαστές του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, κατανέμονται μεταξύ και των νεοεμφανιζόμενων προγραμμάτων (1) Διοίκησης Νοσοκομείων και (2) Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Βάσει της ανωτέρω απόφασης στον ΣΤ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό ορίζονταν 10 και 30 αντίστοιχα θέσεις.

<sup>994</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο στ (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>995</sup> Υ.Α. 5727/19.06.1986.

Στον επόμενο εισαγωγικό διαγωνισμό (Ζ' Εκπαιδευτική Σειρά<sup>996</sup>) τα ανωτέρω αναφερόμενα προγράμματα του Τμήματος Γενικής Διοίκησης ανήκουν πλέον στο νεοσυσταθέν Τμήματα Κοινωνικής Διοίκησης σύμφωνα με την Υ.Α. 46120/10.01.1992<sup>997</sup>. Σύμφωνα με την Υ.Α., συστάθηκε το 1992 το Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης «από το εκπαιδευτικό έτος 1992-1993 για τη δημιουργία στελεχών των Δημοσίων Υπηρεσιών, ικανών για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, που αποβλέπει στην προσφορά ίσων και ολοκληρωμένων παροχών προς τους πολίτες».

Θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν «επανίδρυση» του «ανενεργού» Τμήματος Κοινωνικής Κατεύθυνσης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινωνικής Κατεύθυνσης.

Πίνακας 5.10

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινωνικής Κατεύθυνσης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Κοινωνικής Κατεύθυνσης βάσει Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
Α'	10 (στο Τμήμα Κοινωνικής Κατεύθυνσης)	ΦΕΚ 442/15.07.1985

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.1.7 Τμήματα Κοινωνικής Διοίκησης

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω το Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης συστάθηκε με την Υ.Α. 46120/10.01.1992 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης (ΦΕΚ Β 43/30.01.1992) «για τη δημιουργία στελεχών των Δημοσίων Υπηρεσιών, ικανών για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, που αποβλέπει στην προσφορά ίσων και ολοκληρωμένων παροχών προς τους πολίτες». Πριν τη σύστασή του λειτούργησαν τα Προγράμματα που εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα, του Τμήματος Γενικής Διοίκησης.

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού

<sup>996</sup> ΦΕΚ 135/02.03.1992.

<sup>997</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις της απόφασης ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/80/23/46120 (ΦΕΚ 43Β/30.01.1992), «Σύσταση Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης».

Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>998</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, μεταξύ των οποίων και το τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα, το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών του Προγράμματος Διοίκησης Νοσοκομείων και του Προγράμματος του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Πίνακας 5.11

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών του Προγράμματος Διοίκησης Νοσοκομείων και του Προγράμματος του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, βάσει Υπουργικής Απόφασης, του Τμήματος Γενικής Διοίκησης

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Προγραμμάτων Τμήματος Γενικής Διοίκησης βάσει Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
ΣΤ'	10 (Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων)  30 (Πρόγραμμα Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων)	ΦΕΚ 158/21.03.1991

*Ίδια επεξεργασία*

Ως αυτοτελές τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης, εμφανίζεται στο Ζ' εισαγωγικό διαγωνισμό με τα ακόλουθα προγράμματα: (1) Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων και Πρόγραμμα Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων<sup>999</sup> και από τον ΙΒ' εισαγωγικό διαγωνισμό αναφέρονται στις Υ.Α. ως Προγράμματα (1) Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και (β) Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής.

<sup>998</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011).

<sup>999</sup> Στον Ι' εισαγωγικό διαγωνισμό, αναφέρεται ως Πρόγραμμα Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.



## Απόφοιτοι

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στα προγράμματα Κοινωνικής Διοίκησης τριακόσιοι σαράντα πέντε (345) σπουδαστές και ειδικότερα εκατόν εβδομήντα ένας (171) απόφοιτοι του Προγράμματος Διοίκησης Νοσοκομείων, όπως μετονομάστηκε σε Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, συνολικά για δεκατέσσερις (14) Εκπαιδευτικές Σειρές και εκατόν εβδομήντα τέσσερις (174) απόφοιτοι του Προγράμματος του Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, όπως αργότερα ονομάστηκε Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και τελικά ως Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής για δεκαπέντε (15) Εκπαιδευτικές Σειρές (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.12

### Απόφοιτοι Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Κοινωνικής Διοίκησης <sup>1000</sup>	
Ανήκαν ως προγράμματα στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης		
	<b>Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων</b>	<b>Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων</b>
ΣΤ <sup>1001</sup>	4	6
Ανήκαν ως προγράμματα στο Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης		
	<b>Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων</b>	<b>Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων</b>
Ζ΄	5	21
Η΄	1	-
Θ΄	-	3
	<b>Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων</b>	<b>Πρόγραμμα Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων</b>
Ι΄	-	2
ΙΑ΄	10	7
	<b>Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας</b>	<b>Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής</b>
ΙΒ΄	10	7
ΙΓ΄	11	9
ΙΔ΄	20	12
ΙΕ΄	17	15

<sup>1000</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1001</sup> Ανήκουν ως προγράμματα στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης.

ΙΣΤ΄	10	10
ΙΖ΄	15	14
ΙΗ΄	19	14
ΙΘ΄	20	19
Κ΄	15	18
ΚΑ΄	14	17

*Ίδια επεξεργασία*

Πίνακας 5.13

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινωνικής Διοίκησης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) και Κοινών Υ.Α. ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Κοινωνικής Διοίκησης βάσει Υ.Α. & Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Υ.Α. & Κ.Υ.Α.
Κάλυψη των σκοπών του καταργούμενου τμήματος θα γίνει από το Τμήμα Γενικής Διοίκησης.		
Β΄	Δεν γίνεται αναφορά σε κατανομή θέσεων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης στις Υ.Α.	ΦΕΚ 456/17.07.1986 και τροποποίησης ΦΕΚ 524/23.07.1986
Γ΄		ΦΕΚ 371/22.07.1987
Δ΄		ΦΕΚ 524/28.07.1988
Ε΄		ΦΕΚ 731/02.10.1989
Αναφέρονται ως προγράμματα του Τμήματος Γενικής Διοίκησης		
ΣΤ΄	Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων 10	ΦΕΚ 158/21.03.1991
	Πρόγραμμα Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων 30	

<b>Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης</b>			
Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων	Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
Ζ΄	15	25	ΦΕΚ 135/02.03.1992
Η΄	25	30	ΦΕΚ 405/22.06.1992
Θ΄	15	35	ΦΕΚ 526/13.07.1993
	<b>Πρόγραμμα</b>	<b>Πρόγραμμα Υγείας</b>	

	Διοίκησης Νοσοκομείων	Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων	
Ι΄	30	30	ΦΕΚ 662/01.09.1994
ΙΑ΄	10	7	ΦΕΚ 363/21.05.1996 και τροποποίησης ΦΕΚ
	Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας	Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	
ΙΒ΄	10	7	ΦΕΚ 214/05.03.1998
ΙΓ΄	13	9	ΦΕΚ 1396/07.07.1999
ΙΔ΄	21	12	ΦΕΚ 331/28.03.2001
ΙΕ΄	18	15	ΦΕΚ 439/10.04.2002
ΙΣΤ΄	16	14	ΦΕΚ 387/02.04.2003
ΙΖ΄	16	14	ΦΕΚ 585/20.04.2004
ΙΗ΄	16	14	ΦΕΚ 520/19.04.2005
ΙΘ΄	15	20	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Κ΄	15	20	ΦΕΚ 394/07.03.2008
ΚΑ΄	15	15	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.1.8 Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ιδρυτικός νόμος)

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο<sup>1002</sup>, οι απόφοιτοί προορίζονταν για τη στελέχωση υπηρεσιών και οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Με το Ν. 3200/2003, μετονομάζεται σε Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης και σκοπεύει στη δημιουργία στελεχών των κεντρικών υπηρεσιών της Διοίκησης που έχουν αρμοδιότητα στους τομείς της περιφερειακής ανάπτυξης των Περιφερειών<sup>1003</sup>.

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με την απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909, του

<sup>1002</sup> Ν. 1388/1983, ό.π., άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο ζ (ΦΕΚ 113/29.08.1983).

<sup>1003</sup> Ν.3200/2003, ό.π., άρθρο 9 παρ. 2 (ΦΕΚ 281/09.12.2003).

αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της 1<sup>ης</sup> Ιουλίου 2015<sup>1004</sup>, για τον καθορισμό των τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σκοπός του τμήματος Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών είναι: «Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών με αρμοδιότητα στους τομείς αποκέντρωσης και τοπικής αυτοδιοίκησης του ΥΠΕΣΔΑ, των αποκεντρωμένων διοικήσεων, των περιφερειών και των δήμων».

### Ιστορική εξέλιξη τμήματος

Σύμφωνα με τις σχετικές Υ.Α. ορισμού των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., από την Α΄ έως και την Ι΄ Εκπαιδευτική Σειρά, ονομαζόταν Τοπικής Αυτοδιοίκησης<sup>1005</sup>, από τη ΙΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά έως τη ΙΣΤ΄ ονομαζόταν Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης και από τη ΙΖ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Περιφερειακής Διοίκησης.

### Απόφοιτοι

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα και αποφοίτησαν συνολικά τριακόσιοι δεκατρείς (313) σπουδαστές από δεκαοκτώ (18) Εκπαιδευτικές Σειρές (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.14  
Απόφοιτοι Τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης <sup>1006</sup>
Β΄	12
Γ΄	9
ΣΤ΄	5
Ζ΄	18
Η΄	5
Θ΄	4
Ι΄	4
ΙΑ΄	16
ΙΒ΄	15
ΙΓ΄	21
ΙΔ΄	35
ΙΕ΄	35
ΙΣΤ΄	30

<sup>1004</sup> Απόφαση καθορισμού τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (ΦΕΚ 1456/10.07.2015).

<sup>1005</sup> Επισημαίνεται η διαφοροποίηση που διαπιστώθηκε μεταξύ της προκήρυξης του Ε΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού, όπου η Κ.Ε.Ε. αναφέρει το τμήμα σαν Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, ενώ στην Υ.Α. που έχει δημοσιευθεί στο ΦΕΚ, αναφέρεται ως Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

<sup>1006</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

ΙΖ΄	39
ΙΗ΄	20
ΙΘ΄	14
Κ΄	16
ΚΑ΄	15

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.15

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) και Κοινών Υ.Α. ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Τοπικής Αυτοδιοίκησης βάσει Υ.Α. & Κ.Υ.Α. για Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	ΦΕΚ Υ.Α. & Κ.Υ.Α
Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης		
Α΄	10	ΦΕΚ 442/15.07.1985
Β΄	10	ΦΕΚ 456/17.07.1986 και τροποποίησης ΦΕΚ 524/23.07.1986
Γ΄	10	ΦΕΚ 371/22.07.1987
Δ΄	-	ΦΕΚ 524/28.07.1988
Ε΄	5	ΦΕΚ 731/02.10.1989
ΣΤ΄	20	ΦΕΚ 158/21.03.1991 και τροποποίησης ΦΕΚ 329/16.05.1991
Ζ΄	20	ΦΕΚ 135/02.03.1992
Η΄	20	ΦΕΚ 405/22.06.1992
Θ΄	35	ΦΕΚ 526/13.07.1993
Ι΄	22	ΦΕΚ 662/01.09.1994
Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης		
ΙΑ΄	16	ΦΕΚ 363/21.05.1996 και τροποποίησης ΦΕΚ
ΙΒ΄	16	ΦΕΚ 214/05.03.1998
ΙΓ΄	20	ΦΕΚ 1396/07.07.1999
Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης		
ΙΔ΄	38	ΦΕΚ 331/28.03.2001
ΙΕ΄	38	ΦΕΚ 439/10.04.2002
ΙΣΤ΄	40	ΦΕΚ 387/02.04.2003

Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης		
ΙΖ΄	40	ΦΕΚ 585/20.04.2004
ΙΗ΄	20	ΦΕΚ 520/19.04.2005
ΙΘ΄	15	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Κ΄	15	ΦΕΚ 394/07.03.2008
ΚΑ΄	15	ΦΕΚ 666/09.04.2009

#### *Ίδια επεξεργασία*

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>1007</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, μεταξύ των οποίων και το τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα, το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

#### **5.9.1.9 Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων (Σύσταση νέου τμήματος)**

Το 1991, με την Υ.Α. 28827/06.09.1991<sup>1008</sup>, συστήνεται το νέο Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων «από 29 Ιανουαρίου 1990 με αποστολή την παροχή πληρέστερης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στους μελλοντικούς εκπροσώπους των Οικονομικών και Εμπορικών συμφερόντων της χώρας μας στο εξωτερικό».

Με την πρόσφατη απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909, του αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της 1<sup>ης</sup> Ιουλίου 2015<sup>1009</sup>, για τον καθορισμό των τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σκοπός του τμήματος Εμπορικών και Οικονομικών Υποθέσεων είναι: «Η δημιουργία στελεχών του υφιστάμενου αντίστοιχου κλάδου».

#### **Ιστορική εξέλιξη τμήματος**

Η πρώτη εμφάνιση των στελεχών των Εμπορικών Ακολούθων τη συναντάμε στην Υ.Α., του Δ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού, όπου εμφανίζεται ως πρόγραμμα του

<sup>1007</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β΄/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β΄/15.12.2011).

<sup>1008</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις της απόφασης ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β./80/21/28827 (ΦΕΚ 806 Β/30.09.1991), «Σύσταση Τμήματος Εμπορικών Ακολούθων».

<sup>1009</sup> Απόφαση καθορισμού τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (ΦΕΚ 1456/10.07.2015).

Τμήματος Γενικής Διοίκησης, ήτοι Πρόγραμμα Εμπορικών Ακολούθων έως και το ΣΤ΄ διαγωνισμό, αποτελώντας τον προπομπό του τμήματος που θα κάνει την εμφάνισή του στον Ζ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό, πλέον ως Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων έως και τον ΙΖ΄ διαγωνισμό (σύμφωνα με τις Υ.Α. ορισμού των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και την κατανομή αυτών στα τμήματα). Από τον επόμενο διαγωνισμό, ήτοι ΙΗ΄ το τμήμα μετονομάζεται σε Τμήμα Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων και για ένα μόνο ακόμα διαγωνισμό, καθώς το 2007, με το Ν. 3566/2007 καταργείται.

### Απόφοιτοι

Συνολικά από τις δεκαεννέα (19) Εκπαιδευτικές Σειρές, οι απόφοιτοι ανήλθαν σε εκατόν πενήντα και ένα (151) στελέχη (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.16

#### Απόφοιτοι Τμήματος Εμπορικών Ακολούθων

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Εμπορικών Ακολούθων, σύμφωνα με απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1010</sup>
Α΄	5 <sup>1011</sup>
Β΄	11
Γ΄	5
Πρόγραμμα Εμπορικών Ακολούθων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης	
Δ΄	5
Ε΄	5
ΣΤ΄	8
Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων	
Ζ΄	7
Η΄	6
Θ΄	7
Ι΄	7
ΙΑ΄	8
ΙΒ΄	8
ΙΓ΄	7

<sup>1010</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1011</sup> Ενδεχομένως οι εμφανιζόμενοι απόφοιτοι στη στήλη ΟΕΥ της απάντησης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015), να ανήκαν στο καταργημένο Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης.

ΙΔ΄	12
ΙΕ΄	9
ΙΣΤ΄	10
ΙΖ΄	14
Τμήμα Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	
ΙΗ΄	7
ΙΘ΄	10

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Εμπορικών Ακολούθων, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.17

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Εμπορικών Ακολούθων, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Εμπορικών Ακολούθων σύμφωνα με τις Υ.Α. & Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Υ.Α. & Κ.Υ.Α.
Α΄	Δεν γίνεται αναφορά σε κατανομή θέσεων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης στις Υ.Α.	ΦΕΚ 442/15.07.1985
Β΄		ΦΕΚ 456/17.07.1986 <sup>1012</sup> και τροποποίησης ΦΕΚ 524/23.07.1986 <sup>1013</sup>
Γ΄		ΦΕΚ 371/22.07.1987
Πρόγραμμα Εμπορικών Ακολούθων Τμήματος Γενικής Διοίκησης		
Δ΄	5	ΦΕΚ 524/28.07.1988
Ε΄	5	ΦΕΚ 731/02.10.1989
ΣΤ΄	8	ΦΕΚ 158/21.03.1991 <sup>1014</sup> και

<sup>1012</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων για το Τμήμα Γενικής Διοίκησης, βάσει της κατανομής μεταξύ των τμημάτων, ο αριθμός δέκα (10).

<sup>1013</sup> Με την τροποποίηση που ακολούθησε, ο αριθμός των εισακτέων στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης ανήλθε σε είκοσι (20) θέσεις για την εισαγωγή των επιτυχόντων στο δεύτερο εισαγωγικό διαγωνισμό.

<sup>1014</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης για το πρόγραμμα εμπορικών ακολούθων ο αριθμός πέντε (5).



		τροποποίησης ΦΕΚ 329/16.05.1991 <sup>1015</sup>
<b>Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων</b>		
Z'	7	ΦΕΚ 135/02.03.1992
H'	8	ΦΕΚ 405/22.06.1992
Θ'	8	ΦΕΚ 526/13.07.1993
I'	8	ΦΕΚ 662/01.09.1994
ΙΑ'	8	ΦΕΚ 363/21.05.1996 <sup>1016</sup> και τροποποίησης ΦΕΚ <sup>1017</sup>
ΙΒ'	8	ΦΕΚ 214/05.03.1998
ΙΓ'	8	ΦΕΚ 1396/07.07.1999
ΙΔ'	14	ΦΕΚ 331/28.03.2001
ΙΕ'	14	ΦΕΚ 439/10.04.2002
ΙΣΤ'	14	ΦΕΚ 387/02.04.2003
ΙΖ'	14	ΦΕΚ 585/20.04.2004
<b>Τμήμα Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων</b>		
ΙΗ'	12	ΦΕΚ 520/19.04.2005
ΙΘ'	15	ΦΕΚ 661/26.05.2006

*Ίδια επεξεργασία*

**5.9.1.10 Τμήμα Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης (Σύσταση νέου τμήματος)**

Το 1992, με την Υ.Α. 3033/04.03.1992<sup>1018</sup>, συστήνεται το νέο Τμήμα Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης, «για τη δημιουργία στελεχών εξειδικευμένων σε θέματα Ευρωπαϊκής Κοινότητας, που θα καλύψουν τις υπηρεσιακές ανάγκες των Υπουργείων, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.».

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με την απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909, του αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της 1<sup>ης</sup> Ιουλίου

<sup>1015</sup> Με την τροποποίηση που ακολούθησε, ο αριθμός Εμπορικών Ακολούθων αυξήθηκε από πέντε (5) σε οκτώ (8) μετά από αίτημα του Υπουργείου Εμπορίου (Β1/2143/19.03.1991).

<sup>1016</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων για το Τμήμα Γενικής Διοίκησης, ο αριθμός είκοσι (20).

<sup>1017</sup> Με την τροποποίηση που ακολούθησε, ο αριθμός των εισακτέων στο Τμήμα Γενικής Διοίκησης αυξήθηκε με το εν λόγω ΦΕΚ που εκδόθηκε περίπου πέντε μήνες αργότερα από το πρώτο και το πλήθος των θέσεων βάσει αυτού, ανήλθε σε τριάντα τέσσερις σπουδαστές (34) θέσεις για τον ΙΑ' εισαγωγικό διαγωνισμό. Στο ίδιο ΦΕΚ, αναφέρεται η κατάργηση της στ. περίπτωσης της παρ. 1, που αφορούσε στις δεκατέσσερις (14) καταναμημένες θέσεις για το Τμήμα Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης.

<sup>1018</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις της απόφασης ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/80/25/3033/20.02.1992 (ΦΕΚ 142 Β/04.03.1992), «Σύσταση Τμήματος Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης».

2015<sup>1019</sup>, για τον καθορισμό των τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σκοπός του τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων είναι: «Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών αμιγώς ευρωπαϊκής αρμοδιότητας και υπηρεσιών που εμπλέκονται στην υλοποίηση των ευρωπαϊκών και διεθνών πολιτικών».

### Απόφοιτοι

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Κοινοτικής Κατεύθυνσης δέκα (10) άτομα από δύο (2) Εκπαιδευτικές Σειρές (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.18

Απόφοιτοι Τμήματος Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης <sup>1020</sup>
Θ΄	8
Ι΄	2

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.19

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Κοινοτικής Κατεύθυνσης βάσει Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
Η΄	10	ΦΕΚ 405/22.06.1992
Θ΄	20	ΦΕΚ 526/13.07.1993
Ι΄	15	ΦΕΚ 662/01.09.1994

<sup>1019</sup> Απόφαση καθορισμού τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (ΦΕΚ 1456/10.07.2015).

<sup>1020</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

ΙΑ΄	0	ΦΕΚ 363/21.05.1996 <sup>1021</sup> και τροποποίησης ΦΕΚ <sup>1022</sup>
-----	---	---

*Ίδια επεξεργασία*

#### **5.9.1.11 Τμήμα Ακολούθων Τύπου (Σύσταση νέου τμήματος)**

Το 1993, με την Υ.Α. 21682/13.07.1993, συστήνεται το νέο Τμήμα Ακολούθων Τύπου, για την κάλυψη των αναγκών της Γενικής Γραμματείας Τύπου και Πληροφοριών (Γ.Γ.Τ.Π.).

#### **Ιστορική εξέλιξη τμήματος**

Η πρώτη εμφάνιση των Ακολούθων Τύπου γίνεται στην Υ.Α., του Δ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού, όπου εμφανίζονται θέσεις για ακόλουθους τύπου στο πρόγραμμα του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, ήτοι Πρόγραμμα Μορφωτικών Ακολούθων. Στον ΣΤ΄ διαγωνισμό προστίθεται στο Μορφωτικών Ακολούθων το «του Υπουργείου Πολιτισμού» και δεν εμφανίζεται ξανά στις Υ.Α. ως πρόγραμμα του Τμήματος Γενικής Διοίκησης.

Το 1993, δυνάμει της Υ.Α. 21682/13.07.1993, έγινε η σύσταση του Τμήματος Ακολούθων Τύπου όπου εμφανίζεται στον Θ΄ έως και τον ΙΖ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό. Από τον ΙΗ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό έως και τον ΚΑ΄ το τμήμα σύμφωνα με τις Υ.Α. ονομάζεται Ακολούθων Επικοινωνίας. Η μετονομασία σε Ακολούθων επικοινωνίας έγινε δυνάμει του Ν. 3166/2003. Σημειώνεται ότι διαπιστώθηκε στις προκηρύξεις της Κ.Ε.Ε., να αναφέρεται ως Τμήμα Στελεχών Επικοινωνίας με αρχή τον ΙΘ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό. Τέλος το τμήμα μετονομάστηκε από Τμήμα Ακολούθων Επικοινωνίας σε Τμήμα Στελεχών Επικοινωνίας με το Ν. 3444/2006.

#### **Απόφοιτοι**

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα εκατόν ογδόντα τρία (183) στελέχη από συνολικά δεκαοκτώ (18) Εκπαιδευτικές Σειρές (βλ. πίνακα που

<sup>1021</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων για το Τμήμα δεκατέσσερις θέσεις (14).

<sup>1022</sup> Με την τροποποίηση που ακολούθησε, αναφέρεται η κατάργηση της στ. περίπτωσης της παρ. 1, που αφορούσε στις δεκατέσσερις (14) κατανεμημένες θέσεις για το Τμήμα Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης.

ακολουθεί).

Πίνακας 5.20  
Απόφοιτοι Τμήματος Ακολουθών Τύπου

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Ακολουθών Τύπου <sup>1023</sup>
Β΄	3
Γ΄	3
Απόφοιτοι Προγράμματος Μορφωτικών Ακολουθών Τμήματος Γενικής Διοίκησης	
Δ΄	2
Ε΄	2
ΣΤ΄	4
Απόφοιτοι Τμήματος Ακολουθών Τύπου	
Θ΄	15
Ι΄	15
ΙΑ΄	15
ΙΒ΄	13
ΙΓ΄	15
ΙΔ΄	13
ΙΕ΄	16
ΙΣΤ΄	10
Απόφοιτοι Τμήματος Ακολουθών Επικοινωνίας (σύμφωνα με προκήρυξη ΚΕΕ), ενώ βάσει Υ.Α. Τμήματος Ακολουθών Τύπου	
ΙΖ΄	10
Σύμφωνα με Υ.Α. Τμήματος Ακολουθών Επικοινωνίας	
ΙΗ΄	15
Σύμφωνα με τις Υ.Α. Τμήμα Ακολουθών Επικοινωνίας ενώ στην προκήρυξη της ΚΕΕ αναφέρεται Στελέχη Επικοινωνίας	
ΙΘ΄	15
Κ΄	10
ΚΑ΄	7

*Ίδια επεξεργασία*

Στο σημείο αυτό, σημειώνεται ότι σε αντίθεση με τους αποφοίτους διπλωμάτες του Τμήματος Διπλωματικής Κατεύθυνσης, οι απόφοιτοι του Τμήματος Μορφωτικών

<sup>1023</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Ακολούθων, αντιμετώπισαν την «κατηγορηματική άρνηση του Υπουργείου Εξωτερικών να τους ενσωματώσει στους κόλπους του, και ορισμένοι ενεπλάκησαν σε μακροχρόνιες και ψυχοφθόρες δικαστικές περιπέτειες προκειμένου να κατοχυρώσουν την αυτονόητη σε άλλες χώρες αρχή της “προστατευόμενης εμπιστοσύνης του διοικούμενου”»<sup>1024</sup>. Οι 14 απόφοιτοι των εκπαιδευτικών σειρών Α΄ έως και ΣΤ΄, μετά από τη δικαίωσή τους από τα ελληνικά δικαστήρια, εντάχθηκαν μεν το Υπουργείο Εξωτερικών, αλλά βρίσκονται στην Ελλάδα και «οι μόνοι που υπηρετούν σε ελληνικές πρεσβείες του στο εξωτερικό (Σόφια, Λευκωσία, Τελ Αβίβ) είναι 3 Μορφωτικοί Ακόλουθοι. Άλλοι 3 παραιτήθηκαν απογοητευμένοι, ενώ οι υπόλοιποι βρίσκονται στο Υπουργείο Πολιτισμού ως απλοί διοικητικοί υπάλληλοι...» (δεδομένα 2002)<sup>1025</sup>. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Μορφωτικών Ακολούθων/ Ακολούθων Τύπου/ Ακολούθων Επικοινωνίας/ Στελεχών Επικοινωνίας, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.21

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Μορφωτικών Ακολούθων/ Ακολούθων Τύπου/ Ακολούθων Επικοινωνίας/ Στελεχών Επικοινωνίας, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Μορφωτικών Ακολούθων σύμφωνα με τις Υ.Α. & Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Υ.Α. & Κ.Υ.Α.
Α΄	Δεν γίνεται αναφορά σε κατανομή θέσεων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης στις Υ.Α.	ΦΕΚ 442/15.07.1985
Β΄		ΦΕΚ 456/17.07.1986 και τροποποίησης ΦΕΚ 524/23.07.1986
Γ΄		ΦΕΚ 371/22.07.1987
Πρόγραμμα Μορφωτικών Ακολούθων Τμήματος Γενικής Διοίκησης		
Δ΄	2	ΦΕΚ 524/28.07.1988
Ε΄	2	ΦΕΚ 731/02.10.1989
ΣΤ΄	12	ΦΕΚ 158/21.03.1991 <sup>1026</sup> και

<sup>1024</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.12.

<sup>1025</sup> Μ. Ντόλκα,ό.π., σ.12.

<sup>1026</sup> Οριζόταν ως αριθμός εισακτέων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης για το πρόγραμμα εμπορικών ακολούθων ο αριθμός πέντε (5).

		τροποποίησης ΦΕΚ 329/16.05.1991
Τμήμα Ακολούθων Τύπου		
Θ΄	15	ΦΕΚ 526/13.07.1993
Ι΄	15	ΦΕΚ 662/01.09.1994
ΙΑ΄	15	ΦΕΚ 363/21.05.1996 και τροποποίησης ΦΕΚ
ΙΒ΄	15	ΦΕΚ 214/05.03.1998
ΙΓ΄	15	ΦΕΚ 1396/07.07.1999
ΙΔ΄	15	ΦΕΚ 331/28.03.2001
ΙΕ΄	15	ΦΕΚ 439/10.04.2002
ΙΣΤ΄	10	ΦΕΚ 387/02.04.2003
Υ.Α.: Ακόλουθοι Τύπου (Προκήρυξη ΚΕΕ: Ακόλουθοι Επικοινωνίας)		
ΙΖ΄	10	ΦΕΚ 585/20.04.2004
ΥΑ: Ακόλουθοι Επικοινωνίας		
ΙΗ΄	15	ΦΕΚ 520/19.04.2005
Υ.Α.: Ακόλουθοι Επικοινωνίας (Προκήρυξη ΚΕΕ: Στελέχη Επικοινωνίας)		
ΙΘ΄	15	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Κ΄	10	ΦΕΚ 394/07.03.2008
ΚΑ΄	7	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

#### 5.9.1.12 Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης (Σύσταση νέου τμήματος)

Το 2003, με το Ν. 3200/2003, συστήνεται το νέο Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης για τη δημιουργία στελεχών εξειδικευμένων σε θέματα τουριστικής πολιτικής<sup>1027</sup>. Ξεκίνησε τη λειτουργία του από την ΙΗ΄ Εκπαιδευτική Σειρά.

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>1028</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, μεταξύ των οποίων και το τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα, το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

#### Απόφοιτοι

<sup>1027</sup> Ν.3200/2003, άρθρο 9 παρ. 3 στοιχείο ιβ. (ΦΕΚ 281/09.12.2003).

<sup>1028</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β΄/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β΄/15.12.2011).

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης εξήντα (60) στελέχη από τέσσερις (4) Εκπαιδευτικές Σειρές (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.22

Απόφοιτοι Τμήματος Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης <sup>1029</sup>
ΙΗ΄	15
ΙΘ΄	14
Κ΄	16
ΚΑ΄	15

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, βάσει των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.23

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης βάσει Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
ΙΗ΄	15	ΦΕΚ 520/19.04.2005
ΙΘ΄	15	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Κ΄	15	ΦΕΚ 394/07.03.2008
ΚΑ΄	15	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.1.13 Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων (Σύσταση νέου τμήματος)

<sup>1029</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Το 2003, με το Ν. 3200/2003<sup>1030</sup>, συστήνεται νέο Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων για τη δημιουργία στελεχών εξειδικευμένων σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ξεκίνησε τη λειτουργία του από τη ΙΗ΄ Εκπαιδευτική Σειρά.

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>1031</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, μεταξύ των οποίων και το τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα, το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

### Απόφοιτοι

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων σαράντα δύο (42) απόφοιτοι από τέσσερις (4) Εκπαιδευτικές Σειρές (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.24

#### Απόφοιτοι Τμήματος Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων <sup>1032</sup>
ΙΗ΄	15
ΙΘ΄	11
Κ΄	8
ΚΑ΄	8

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων, βάσει των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.25

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά

<sup>1030</sup> Ν.3200/2003, άρθρο 9 παρ. 3 στοιχείο ιβ. (ΦΕΚ 281/09.12.2003).

<sup>1031</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β΄/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β΄/15.12.2011).

<sup>1032</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.



εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων βάσει Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
ΙΗ΄	15	ΦΕΚ 520/19.04.2005
ΙΘ΄	15	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Κ΄	15	ΦΕΚ 394/07.03.2008
ΚΑ΄	8	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

**5.9.1.14 Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης (Σύσταση νέου τμήματος)**

Το 2011, με τη με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»<sup>1033</sup>, επτά (7) τμήματα της Σχολής, ήτοι: Οικονομικής Κατεύθυνσης, Γενικής Διοίκησης, Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, Περιφερειακής Διοίκησης, Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων, Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Κοινωνικής Διοίκησης. Συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο τμήμα το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

Για πρώτη φορά εμφανίζεται το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης στον ΚΒ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό και στην Κ.Υ.Α. αναφέρεται ως το μοναδικό πλέον τμήμα, καθώς και στον επόμενο εισαγωγικό διαγωνισμό που ακολούθησε (23<sup>ο</sup>).

Το 2015, με απόφαση<sup>1034</sup> του αναπληρωτή υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, καθορίζονται τα τμήματα εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και πλέον δεν υφίσταται το Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.

**Απόφοιτοι**

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής

<sup>1033</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, «Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 2455/Β΄/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β΄/15.12.2011).

<sup>1034</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΠΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909, «Καθορισμός Τμημάτων Εξειδίκευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 1456/Β΄/10.07.2015)

Διαχείριση 183 απόφοιτοι δύο Εκπαιδευτικών Σειρών (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.26  
Απόφοιτοι Τμήματος Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης
ΚΒ΄	85 <sup>1035</sup>
ΚΓ΄	98 <sup>1036</sup>

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, βάσει των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.27

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης βάσει Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης
ΚΒ΄	80	ΦΕΚ 2790/06.12.2011
ΚΓ΄	100	ΦΕΚ 1713/11.07.2013

*Ίδια επεξεργασία*

## 5.9.2 Ε.Σ.Τ.Α.

### 5.9.2.1 Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης.

Το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης λειτουργεί στην Ε.Σ.Τ.Α., δυνάμει του άρθρου 15 του Ν.3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003), για τη δημιουργία στελεχών για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων.

#### Απόφοιτοι

<sup>1035</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1036</sup> Ανακοίνωση στο δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τίτλο «Τελετή αποφοίτησης σπουδαστών και σπουδαστριών ΕΣΔΔΑ», <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2015/467-teleti-apofoitisis-spoudaston-kai-spoudastrion-esdda> [πρόσβαση: 26.05.2016].

Ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης συνολικά ενενήντα πέντε (95) απόφοιτοι τεσσάρων (4) Εκπαιδευτικών Σειρών (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.28

Απόφοιτοι Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης <sup>1037</sup>
Α΄	27
Β΄	25
Γ΄	25
Δ΄	18

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Οργάνωσης και Διοίκησης, βάσει των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.29

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Οργάνωσης και Διοίκησης βάσει Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Κ.Υ.Α.
Α΄	25	ΦΕΚ 520/19.04.2005
Β΄	25	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Γ΄	25	ΦΕΚ 394/07.03.2008
Δ΄	20	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.2.2 Τμήμα Μεταναστευτικής Πολιτικής.

Το Τμήμα Μεταναστευτικής Πολιτικής λειτουργεί στην Ε.Σ.Τ.Α., δυνάμει του άρθρου 15 του Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003), για τη δημιουργία οικονομικών στελεχών για τη δημιουργία στελεχών με αρμοδιότητα στους τομείς της μεταναστευτικής πολιτικής.

#### Απόφοιτοι

<sup>1037</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Μεταναστευτικής Πολιτικής πενήντα πέντε (55) απόφοιτοι των τεσσάρων (4) Εκπαιδευτικών Σειρών (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.30

Απόφοιτοι Τμήματος Μεταναστευτικής Πολιτικής

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Μεταναστευτικής Πολιτικής <sup>1038</sup>
Α΄	15
Β΄	14
Γ΄	15
Δ΄	11

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Μεταναστευτικής Πολιτικής, βάσει των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.31

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Μεταναστευτικής Πολιτικής, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Μεταναστευτικής Πολιτικής βάσει Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Κ.Υ.Α.
Α΄	15	ΦΕΚ 520/19.04.2005
Β΄	15	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Γ΄	15	ΦΕΚ 394/07.03.2008
Δ΄	15	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.9.2.3 Τμήμα Πολιτικής Προστασίας.

Το Τμήμα Πολιτικής Προστασίας λειτουργεί στην Ε.Σ.Τ.Α., δυνάμει του άρθρου 15 του Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003), για τη δημιουργία στελεχών με αρμοδιότητα στους τομείς της πολιτικής προστασίας και διαχείρισης κρίσεων.

#### Απόφοιτοι

<sup>1038</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Πολιτικής Προστασίας εξήντα (60) απόφοιτοι τεσσάρων (4) Εκπαιδευτικών Σειρών (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.32

Απόφοιτοι Τμήματος Πολιτικής Προστασίας

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Πολιτικής Προστασίας <sup>1039</sup>
Α΄	16
Β΄	13
Γ΄	16
Δ΄	15

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Πολιτικής Προστασίας, βάσει των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.33

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Πολιτικής Προστασίας, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Πολιτικής Προστασίας βάσει Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Κ.Υ.Α.
Α΄	15	ΦΕΚ 520/19.04.2005
Β΄	15	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Γ΄	15	ΦΕΚ 394/07.03.2008
Δ΄	15	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

#### 5.9.2.4 Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης.

Το Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης λειτουργεί στην Ε.Σ.Τ.Α., δυνάμει του άρθρου 15 του Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003), για τη δημιουργία οικονομικών στελεχών για την τοπική αυτοδιοίκηση.

#### Απόφοιτοι

<sup>1039</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Συνολικά ολοκλήρωσαν την εξειδίκευσή τους στο Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης ενενήντα τέσσερις (94) απόφοιτοι τεσσάρων (4) Εκπαιδευτικών Σειρών (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Πίνακας 5.34

Απόφοιτοι Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης

Εκπαιδευτική Σειρά	Απόφοιτοι Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης <sup>1040</sup>
Α΄	27
Β΄	26
Γ΄	23
Δ΄	18

*Ίδια επεξεργασία*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Οικονομικής Διαχείρισης, βάσει των Υπουργικών Αποφάσεων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό.

Πίνακας 5.35

Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης σε στελέχη Οικονομικής Διαχείρισης βάσει Κ.Υ.Α.	ΦΕΚ Κ.Υ.Α.
Α΄	25	ΦΕΚ 520/19.04.2005
Β΄	25	ΦΕΚ 661/26.05.2006
Γ΄	25	ΦΕΚ 394/07.03.2008
Δ΄	20	ΦΕΚ 666/09.04.2009

*Ίδια επεξεργασία*

Η δημιουργία της Ε.Σ.Τ.Α. το 2003 (Ν. 3200/2003) με τα ανωτέρω τμήματα, όπως φάνηκε και στην πορεία λόγω της κατάργησής της, και σύμφωνα με την Ένωση Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.) της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ο σκοπός «λειτουργίας μιας διακριτικής οργανικής δομής» που ήδη καλύπτονταν από το Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης

<sup>1040</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

αμφισβητήθηκε, καθώς υπήρχε φόβος «για τη διάσπαση του ενιαίου χαρακτήρα της Ε.Σ.Δ.Δ.»<sup>1041</sup>.

### 5.9.3 Υφιστάμενα Τμήματα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1042</sup>

Σύμφωνα με την απόφαση ΔΠΠΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909, του αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της 1<sup>ης</sup> Ιουλίου 2015<sup>1043</sup>, για τον καθορισμό των τμημάτων εξειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., βάσει του οποίου προκηρύχθηκε ο 24<sup>ος</sup> Εισαγωγικός Διαγωνισμός, τα Τμήματα Εξειδίκευσης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. έχουν ως εξής:

Πίνακας 5.36

Υφιστάμενα Τμήματα Εξειδίκευσης Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Τμήμα Εξειδίκευσης	Σκοπός
Γενικής Διοίκησης	Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών μεταρρυθμιστικών πολιτικών όλων των υπουργείων.
Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών	Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών με αρμοδιότητα στους τομείς αποκέντρωσης και τοπικής αυτοδιοίκησης του ΥΠΕΣΔΑ, των αποκεντρωμένων διοικήσεων, των περιφερειών και των δήμων.
Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας	Η δημιουργία στελεχών του υφιστάμενου αντίστοιχου κλάδου.
Εμπορικών – Οικονομικών Υποθέσεων	Η δημιουργία στελεχών του υφιστάμενου αντίστοιχου κλάδου.
Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων	Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών αμιγώς ευρωπαϊκής αρμοδιότητας και υπηρεσιών που εμπλέκονται στην υλοποίηση των ευρωπαϊκών και διεθνών πολιτικών.

*Ίδια επεξεργασία*

<sup>1041</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ*, Μάιος. <https://sites.google.com/site/enaponline/proeuluse-apophoiton> [πρόσβαση 19.08.2015].

<sup>1042</sup> Με την προκήρυξη του 25ου εισαγωγικού διαγωνισμού ενδέχεται αν συσταθούν και νέα τμήματα.

<sup>1043</sup> Υ.Α. με αριθ. ΔΠΠΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909, «Καθορισμός Τμημάτων Εξειδίκευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ 1456/Β'/10.07.2015).

#### 5.9.4 Σύντομη χρονολογική ανασκόπηση προσθαφάιρεςης τμημάτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Πίνακας 5.37

Χρονολογική ανασκόπηση προσθαφάιρεςης τμήματα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

<p>Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης (ιδρυτικός νόμος).</p>	<p><b><u>Ιδρυτικός Νόμος:</u></b> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο α, ΦΕΚ 113/29.08.1983</p> <p><b><u>Έμμεση Κατάργηση:</u></b> Ν.1868/1989, άρθρο 61, ΦΕΚ Α 230/ 10.10.1989</p>
<p>Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).</p>	<p><b><u>Ιδρυτικός Νόμος:</u></b> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο β, ΦΕΚ 113/29.08.1983</p> <p><b><u>Κατάργηση:</u></b> Ν.1892/1990, άρθρο 90, ΦΕΚ Α 101 Α/ 31.07.1990</p>
<p>Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).</p>	<p><b><u>Ιδρυτικός Νόμος:</u></b> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο γ, ΦΕΚ 113/29.08.1983</p> <p><b><u>Κατάργηση:</u></b> Υ.Α. 6700/23.07.1986 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ Β' 524/23.07.1986</p> <p><b><u>Συγγώνευση:</u></b> Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011.</p>
<p>Τμήμα Γενικής Διοίκησης (ιδρυτικός νόμος).</p>	<p><b><u>Ιδρυτικός Νόμος:</u></b> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο δ, ΦΕΚ 113/29.08.1983</p> <p><b><u>Συγγώνευση:</u></b> Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του</p>



	<p>Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011.</p> <p><b><u>Σύσταση (Υφιστάμενο Λειτουργούν Τμήμα Ε.Σ.Δ.Δ.Α)</u></b></p> <p>Απόφαση αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ΔΠΠΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909/01.07.2015, ΦΕΚ 1456/10.07.2015.</p>
<p>Τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).</p>	<p><b><u>Ιδρυτικός Νόμος:</u></b> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο ε, ΦΕΚ 113/29.08.1983</p> <p><b><u>Κατάργηση:</u></b> Υ.Α. 5727/19.06.1986 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ Β 456</p> <p><b><u>Συγγώνευση:</u></b> Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011.</p>
<p>Τμήμα Κοινωνικής Κατεύθυνσης (ιδρυτικός νόμος).</p>	<p><b><u>Ιδρυτικός Νόμος:</u></b> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο στ, ΦΕΚ 113/29.08.1983</p> <p><b><u>Κατάργηση:</u></b> Υ.Α. 5727/19.06.1986 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ Β 456</p>
<p>Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ιδρυτικός νόμος).</p>	<p><b><u>Ιδρυτικός Νόμος:</u></b> Ν. 1388/1983, άρθρο 14 παρ.4 στοιχείο ζ, ΦΕΚ 113/29.08.1983</p> <p><b><u>Συγγώνευση (Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης):</u></b> Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011.</p>

<p>Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων (Σύσταση νέου τμήματος).</p>	<p><b><u>Σύσταση νέου τμήματος:</u></b> Υ.Α. 28827/06.09.1991 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ Β 806/30.09.1991</p>
<p>Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης (Σύσταση «νέου» τμήματος, βλ. Τμήμα Κοινωνικής Κατεύθυνσης).</p>	<p><b><u>Σύσταση «νέου» τμήματος:</u></b> Υ.Α. 46120/10.01.1992 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ Β 43/30.01.1992</p> <p><b><u>Συγχώνευση:</u></b> Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011.</p>
<p>Τμήμα Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης (Σύσταση νέου τμήματος).</p>	<p><b><u>Σύσταση νέου τμήματος:</u></b> Υ.Α. 3033/20.02.1992 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ Β 142/04.03.1992</p>
<p>Τμήμα Ακολούθων Τύπου (Σύσταση νέου τμήματος).</p>	<p><b><u>Σύσταση νέου τμήματος:</u></b> Υ.Α. 21682/13.07.1993 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ Β 526/13.07.1993</p>
<p>Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης (Σύσταση νέου τμήματος).</p>	<p><b><u>Σύσταση νέου τμήματος:</u></b> Ν.3200/2003, ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003</p> <p><b><u>Συγχώνευση:</u></b> Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011.</p>
<p>Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων (Σύσταση νέου τμήματος).</p>	<p><b><u>Σύσταση νέου τμήματος:</u></b> Ν.3200/2003, ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003</p> <p><b><u>Συγχώνευση:</u></b> Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ</p>

	2455/B'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/B'/15.12.2011.
Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης (Σύσταση νέου τμήματος).	<b><u>Σύσταση νέου τμήματος, μετά από συγχώνευση επτά τμημάτων:</u></b> Σύσταση ενιαίου τμήματος, μετά τη συγχώνευση επτά (7) τμημάτων, ήτοι: (α) Οικονομικής Κατεύθυνσης, (β) Γενικής Διοίκησης, (γ) Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, (δ) Περιφερειακής Διοίκησης, (ε) Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων, (στ) Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης και (ζ) Κοινωνικής Διοίκησης, δυνάμει της Υ.Α. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/ 01.11.2011 του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΦΕΚ 2455/B'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/B'/15.12.2011.
<b><u>Υφιστάμενα Λειτουργούντα Τμήματα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.</u></b>	
Τμήμα Γενικής Διοίκησης (βλ. ανωτέρω)	Σύσταση τμημάτων, δυνάμει της με αριθ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ21909/01.07.2015 απόφασης του αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ΦΕΚ 1456/10.07.2015.
Τμήμα Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών	
Τμήμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας	
Τμήμα Εμπορικών – Οικονομικών Υποθέσεων	
Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων	

*Ίδια επεξεργασία*

Πίνακας 5.38

Χρονολογική ανασκόπηση προσθαφαιρέσης τμήματα Ε.Σ.Τ.Α. (πριν την ενσωμάτωσή της στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δυνάμει του Ν.3966/2011)

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης.	N. 3200/2003, ΦΕΚ 281/A/09.12.2003
Τμήμα Μεταναστευτικής	N. 3200/2003, ΦΕΚ 281/A/09.12.2003

Πολιτικής.	
Τμήμα Πολιτικής Προστασίας.	N. 3200/2003, ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003
Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης	N. 3200/2003, ΦΕΚ 281/Α/09.12.2003

*Ίδια επεξεργασία*

### 5.10 Υπουργικές Αποφάσεις Καθορισμού Συνολικού Αριθμού Εισακτέων ανά Εισαγωγικό Διαγωνισμό

Πίνακας 5.39

Υπουργικές αποφάσεις καθορισμού συνολικού αριθμού εισακτέων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης	Αποφασίζον/τες Υπουργός/οι	Οριζόμενος Αριθμός Εισακτέων
Α΄	ΦΕΚ 442/15.07.1985 τ. Β΄	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	90
Β΄	ΦΕΚ 456 Β/17.07.1986 & τροποποίηση ΦΕΚ 524Β/23.07.1986		60
Γ΄	ΦΕΚ 371 Β/ 22.07.1987		60
Δ΄	ΦΕΚ 524 Β/ 26.07.1988		60
Ε΄	ΦΕΚ 731 Β/ 02.10.1989		33
ΣΤ΄	ΦΕΚ 158 Β/ 21.03.1991 & τροποποίηση ΦΕΚ 329Β/16.05.1991		100
Ζ΄	ΦΕΚ 135/ 02.03.1992		100
Η΄	ΦΕΚ 405 Β/ 22.06.1992		150
Θ΄	ΦΕΚ 526 Β/ 13.07.1993		200
Ι΄	ΦΕΚ 662 Β/ 01.09.1994		150
ΙΑ΄	ΦΕΚ 363 Β/ 1996 & τροποποίηση ΦΕΚ 1064Β/1996	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης	90
ΙΒ΄	ΦΕΚ 214 Β/ 05.03.1998	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών	90
ΙΓ΄	ΦΕΚ 1396 Β/ 07.07.1999		100
ΙΔ΄	ΦΕΚ 331 Β/ 28.03.2001		150
ΙΕ΄	ΦΕΚ 439 Β/ 10.04.2002		150
ΙΣΤ΄	ΦΕΚ 387 Β/ 02.04.2003		150
ΙΖ΄	ΦΕΚ 585 Β/20.04.2004		150
ΙΗ΄	ΦΕΚ 520 Β/ 19.04.2005		150 (ΕΣΔΔ) 80 (ΕΣΤΑ)

ΙΘ΄	ΦΕΚ 661 Β/26.05.2006		150 (ΕΣΔΔ) 80 (ΕΣΤΑ)
Κ΄	ΦΕΚ 394 Β/07.03.2008		130 (ΕΣΔΔ) 80 (ΕΣΤΑ)
ΚΑ΄	ΦΕΚ 666 Β/ 09.04.2009	Υπουργού Εσωτερικών και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	100 (ΕΣΔΔ) 70 (ΕΣΤΑ)
ΚΒ΄	ΦΕΚ 2790 Β/ 06.12.2011	Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	80
ΚΓ΄	ΦΕΚ 1713 Β/11.07.2013	και Υπουργού Οικονομικών	100
ΚΔ΄	ΦΕΚ 1717/Β/17.08.2015	Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης,  Υπουργού Οικονομίας – Υποδομών – Ναυτιλίας και Τουρισμού και Υπουργού Οικονομικών	80

*Ίδια επεξεργασία*

Από την Α΄ έως και την Ι΄ Προκήρυξη του Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ο ορισμός του συνολικού αριθμού εισακτέων οριζόταν με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Το 1997, ο ορισμός του συνολικού αριθμού των εισακτέων, σύμφωνα με την προκήρυξη για την ΙΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς του αντίστοιχου Εισαγωγικού Διαγωνισμού στην Ε.Σ.Δ.Δ. οριζόταν κατόπιν υπουργικής απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Από τον ΙΒ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό έως και τον Κ΄, ο αριθμός των εισακτέων στην

Ε.Σ.Δ.Δ. ορίζεται με Κοινή Υπουργική Απόφαση (Κ.Υ.Α.), των Υπουργών (1) Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και (2) Οικονομικών. Ομοίως και για τον ΚΑ΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό, μετά από τη μετονομασία των Υπουργείων, όπου Κ.Υ.Α. είναι των Υπουργών (1) Εσωτερικών και (2) Οικονομίας και Οικονομικών. Σημειώνεται ότι από την ΙΗ΄ έως και την ΚΑ΄ προκήρυξη, ορίζεται και ο αριθμός των εισακτέων στην Ε.Σ.Τ.Α. Ακολουθούν οι προκηρύξεις των διαγωνισμών ΚΒ΄ έως και ΚΓ΄, όπου με Κ.Υ.Α. των Υπουργών (1) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και (2) Οικονομικών, ορίζεται ο συνολικός αριθμός των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Η τελευταία προκήρυξη εκδόθηκε κατόπιν Κ.Υ.Α. των Υπουργών (1) Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2) Οικονομίας – Υποδομών – Ναυτιλίας και Τουρισμού και (3) Οικονομικών.

### 5.11 Εκπαιδευτικές Σειρές ανά Εισαγωγικό Διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α

Για τα έτη 1985 (Α΄ Εισαγωγικό Διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ.) έως και το 2009 (21<sup>ο</sup> Εισαγωγικό διαγωνισμό Ε.Σ.Δ.Δ. και 4<sup>ο</sup> και τελευταίο Εισαγωγικό Διαγωνισμό για Ε.Σ.Τ.Α), η Σχολή ονομάζεται Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, στις επόμενες προκηρύξεις οι εισαγωγικοί διαγωνισμοί αφορούν την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η οποία συστάθηκε με το Ν. 3966/2011 (άρθρο 57 παρ. 1 περ. α΄)<sup>1044</sup>.

#### 5.11.1 Α΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

##### Ημερομηνία Προκήρυξης: 04.09.1985

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: **Απόστολος Λαζαρίδης** (ΦΕΚ 442/15.07.1985, Αρ. Γ.Υ. 983/12.07.1985).

##### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 08.11.1985

##### Πολιτική Ηγεσία<sup>1045</sup>

- Υπουργός Προεδρίας: Άκης Τσοχατζόπουλος (26.07.1985 – 05.02.1987).
- Κυβέρνηση Ανδρέα Παπανδρέου (1985).

<sup>1044</sup> Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α., διαδέχθηκε την Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α.

<sup>1045</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ ( 01/1985 – 12/1990)<sup>1046</sup>.
- Γενικός Γραμματέας: Παππάς Σπύρος, Πάρεδρος ΣτΕ, DEA Δημοσίου Δικαίου (01/1985 – 07/1986)<sup>1047</sup>.
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Ψυχοπαίδης Κοσμάς, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών (2/1985 – 8/1986)<sup>1048</sup>.

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Τα αριθμητικά δεδομένα που ακολουθούν βασίστηκαν σε πρωτογενή στοιχεία και ειδικότερα στα γραφήματα (1) όπου αναφέρεται «Προκήρυξη» προκύπτουν από την με Α.Π. 78/Σ.2.0 της 4<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 1985 «Προκήρυξης Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης έτους 1985» της Κ.Ε.Ε. στην οποία ορίζεται ο συνολικός αριθμός εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ., και ο οποίος έχει κατανεμηθεί μεταξύ των τμημάτων που παρουσιάζονται ακολούθως· (2) όπου αναφέρεται «Απόφοιτοι», τα στοιχεία προκύπτουν από την απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων», μετά από έγγραφο αίτημά μου στις 22.04.2015.

<b>Τμήματα</b> <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	<b>Αριθμός Εισακτέων</b> <b>βάσει Προκήρυξης</b>	<b>Αριθμός Αποφοίτων</b> <b>βάσει απαντητικής</b> <b>επιστολής</b> <b>Ε.Σ.Δ.Δ.Α.</b>
Διοικητικής Δικαιοσύνης	10	6
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	30	9
Οικονομικής Κατεύθυνσης	10	5

<sup>1046</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1047</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1048</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, ό.π., σ. 166.

Γενικής Διοίκησης	10	10
Πολιτιστικής Κατεύθυνσης	10	0
Κοινωνικής Κατεύθυνσης	10	0
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	10	0
<b>Σύνολο</b>	<b>90</b>	<b>30</b>

Γράφημα 5.1

Α΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία



Σημειώνεται ότι στον πίνακα με τίτλο «Πίνακες Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Σ.Τ.Α. και ΕΣΔΔΑ ανά Τμήμα», της ανωτέρω απαντητικής επιστολής που χορηγήθηκε από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., οι απόφοιτοι που βάσει της προκήρυξης θα φοιτούσαν στο Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης, σημειώθηκαν στη στήλη του πίνακα που αφορά στο Τμήμα Ο.Ε.Υ. με την επεξήγηση «Υπάλληλοι Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (έως και την ΙΔ' Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Εμπορικοί Ακόλουθοι).

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων <b>90</b>	Αποφοίτων <sup>1049</sup> <b>30</b>
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά <b>33,3%.</b>	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Α' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1050</sup>

<b>Α' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (φύλλο αποφοίτων)</b>	<b>Άνδρες</b>	<b>Γυναίκες</b>	<b>Σύνολο</b>
Γενική Διοίκηση	6	2	8
Διπλωματική Κατεύθυνση	6	3	9
Διοικητική Δικαιοσύνη	0	3	3
Πολιτιστική Κατεύθυνση	2	0	2
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	4	1	5
	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>27</b>

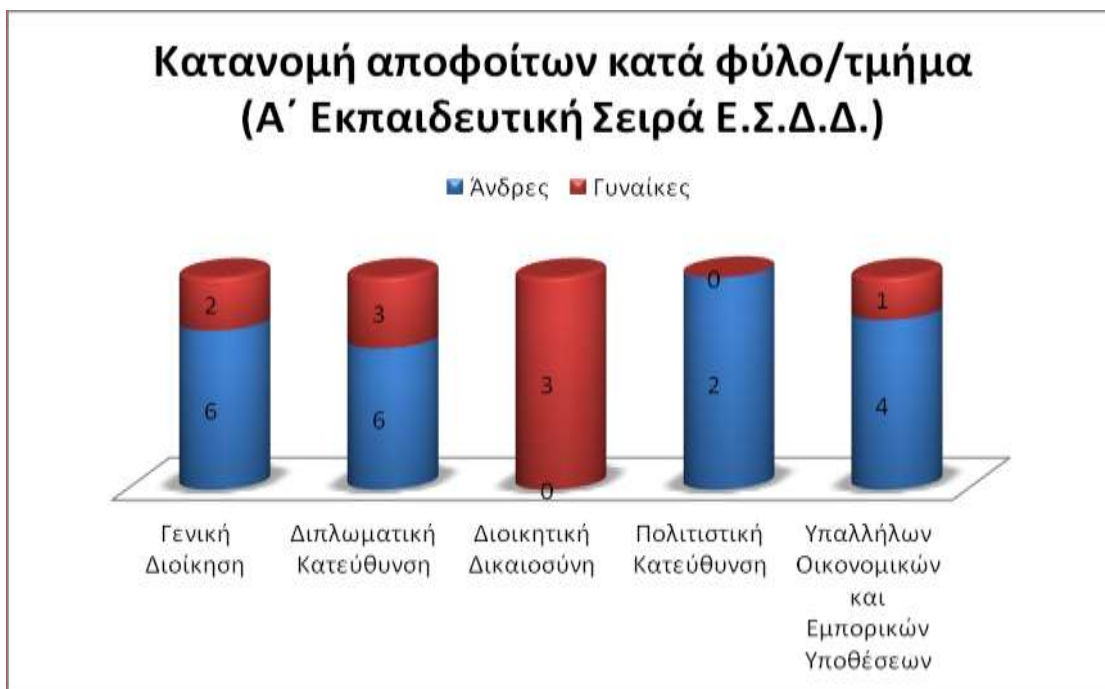
Γράφημα 5.2

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα

Α' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.

<sup>1049</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1050</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Α' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **67%** για τους άνδρες και σε **33%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Α' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1051</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α (2013) <sup>1052</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1053</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1054</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1055</sup> (1998).

<sup>1051</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1052</sup> News Letter Ε.Κ.Δ.Δ.Α και έγγραφο (Ιούλιος 2013) της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με τίτλο: «ΕΣΔΔΑ: 30χρονη διαδρομή», Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό.

<sup>1053</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α' - ΙΓ' Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1054</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1055</sup> Π. Καρκατσούλης, Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, σσ. 162 – 163 Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

30	29	28	27	27

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις<sup>1056</sup>, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

### 5.11.2 Β΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

**Ημερομηνία Προκήρυξης:** Δεν αναγράφεται επί του εντύπου της προκήρυξης

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Απόστολος – Αθανάσιος Τσοχατζόπουλος (ΦΕΚ 456/17.07.1986, Αρ. ΔΙΕΚ/411/101/5727/19.06.1986 και τροποποίηση ΦΕΚ 524/23.07.1986, Αριθ. ΔΙΕΚ/Η11/138/6700/23.07.1986).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 29.09.1986**

**Πολιτική Ηγεσία**<sup>1057</sup>

- Υπουργός Προεδρίας: Άκης Τσοχατζόπουλος (26.07.1985 – 05.02.1987).
- Κυβέρνηση Ανδρέα Παπανδρέου (1985).

**Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.**

<sup>1056</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Α΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

<sup>1057</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ ( 01/1985 – 12/1990)<sup>1058</sup>.
- Γενικός Γραμματέας: Αφτιάς Εμμανουήλ, Λέκτορας ΕΜΠ (08/1986 – 07/1989)<sup>1059</sup>.
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Ψυχοπαίδης Κοσμάς, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών (2/1985 – 8/1986)<sup>1060</sup>.
- Για το διάστημα από το Σεπτέμβριο του έτους 1986 έως και το Μάρτιο του 1987, σύμφωνα με τη με Α.Π. 8050/2016 απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «δεν υπήρχαν αναπληρωτές διευθυντές», σύμφωνα με τα «αρχεία που τηρεί η υπηρεσία» της Σχολής»<sup>1061</sup>.
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών (04/1987 – 3/1993).

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) Προκήρυξη 2<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1986 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1062</sup>
Διοικητικής Δικαιοσύνης	10	6
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	20	20
Γενικής Διοίκησης	20	6

<sup>1058</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1059</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1060</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, ό.π, σ. 166.

<sup>1061</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1062</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Τοπικής Αυτοδιοίκησης	10	12
<i>Επιπλέον απόφοιτοι σε τμήματα που δεν αναφέρονται στην προκήρυξη, αλλά υπάρχουν στην απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1063</sup></i>		
Εμπορικοί Ακόλουθοι	0	11
Μορφωτικών Ακολούθων	0	3
<i>Επιπλέον απόφοιτοι σε τμήμα που δεν αναφέρεται στην προκήρυξη, αλλά παρουσιάζονται στις τελικές εργασίες στο δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.</i>		
Πολιτιστικής Κατεύθυνσης	0	3 <sup>1064</sup>
<b>Σύνολο</b>	<b>60</b>	<b>61</b>

Το Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων, συστάθηκε το 1991 (Υ.Α. 28827/06.09.1991/ΦΕΚ 806 Β' /30.09.1991) και το Τμήμα Μορφωτικών Ακολούθων, συστάθηκε το 1993 (Υ.Α. 21682/13.07.1993). Η πρώτη τους εμφάνιση γίνεται στις προκηρύξεις του Δ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού ως προγράμματα του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, για το λόγο αυτό, οι απόφοιτοι των εν λόγω τμημάτων που εμφανίζονται στην απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε ξεχωριστή στήλη θα συνυπολογιστούν στους απόφοιτους του Τμήματος Γενικής Διοίκησης. Επίσης, δεδομένου ότι το 1986, μετά την κατάργηση του Τμήματος Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, ο σκοπός δημιουργίας του καλύφθηκε από το Τμήμα Γενικής Διοίκησης (Υ.Α. 5727/19.06.1986, ΦΕΚ Β' 456), οι απόφοιτοι του θα συνυπολογιστούν στους αποφοίτους του Τμήματος Γενικής Διοίκησης. Συνεπώς από τα ανωτέρω δεδομένα προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας, βάσει του οποίου θα γίνει και η σχετική διαγραμματική απεικόνιση.

<b>Τμήματα</b> <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	<b>Αριθμός Εισακτέων</b> <b>βάσει Προκήρυξης</b>	<b>Αριθμός Απόφοιτων</b> <b>βάσει απαντητικής</b> <b>επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1065</sup></b> <b>και εργασιών δικτυακού</b> <b>τόπου Ε.Σ.Δ.Δ.Α.</b>
Διοικητικής Δικαιοσύνης	10	6
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	20	20
Γενικής Διοίκησης (Εμπορικοί Ακόλουθοι +	20	23

<sup>1063</sup> ό.π.

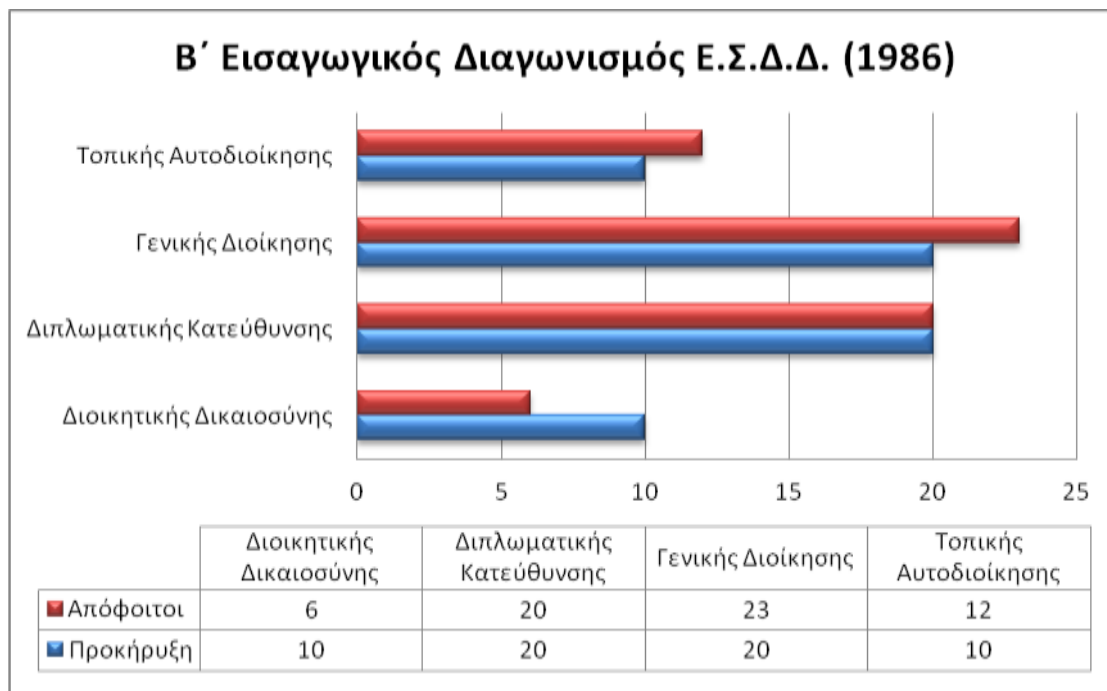
<sup>1064</sup> Το 1986, μετά την κατάργηση του Τμήματος Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, ο σκοπός δημιουργίας του καλύφθηκε από το Τμήμα Γενικής Διοίκησης (Υ.Α. 5727/19.06.1986, ΦΕΚ Β' 456).

<sup>1065</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Μορφωτικών Ακολούθων + Πολιτιστικής Κατεύθυνσης)		(6 +11+3+3)
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	10	12
Σύνολο	60	61

Γράφημα 5.3

Β' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



*Ίδια επεξεργασία*

Σημειώνεται ότι στον πίνακα με τίτλο «Πίνακες Αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ και ΕΣΔΔΑ ανά Τμήμα», της ανωτέρω απαντητικής επιστολής της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (πηγή) οι απόφοιτοι που βάσει της προκήρυξης θα φοιτούσαν στο Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σημειώθηκαν στη στήλη του πίνακα που αφορά στο Τμήμα ΠΔ με την επεξήγηση «ΠΔ: Περιφερειακής Διοίκηση (έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και από την Θ έως και την ΙΔ ονομάζονταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και Περιφερειακή Ανάπτυξη).

Στην προκήρυξη αναφέρονται τα τέσσερα ακόλουθα τμήματα, ήτοι: (1) Διοικητικής Δικαιοσύνης, (2) Διπλωματικής Κατεύθυνσης, (3) Γενικής Διοίκησης και (4) Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στην απαντητική επιστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Α.Π.:2995/07.05.2015), στον πίνακα αποφοίτων ΕΣΔΔ, της Β' Εκπαιδευτικής Σειράς, αναφέρονται απόφοιτοι και στα Τμήματα Εμπορικών Ακολούθων (Ο.Ε.Υ.<sup>1066, 1067</sup>) και Μορφωτικών

<sup>1066</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό (πηγή) πίνακα της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΟΕΥ: Υπάλληλοι Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (έως και την ΙΔ Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Εμπορικοί Ακόλουθοι).

Ακολουθούν (Σ.Ε. <sup>1068</sup>). Επίσης, οι Ο.Ε.Υ. αναφέρονται και στο δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στην ενότητα «τελικές εργασίες σπουδαστών», όπου παρουσιάζονται και απόφοιτοι στο τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης.

Επίσης από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται δύο (2) επιπλέον απόφοιτοι.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα <sup>1069</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων</b> (Το πλήθος των αποφοίτων προκύπτει από το συνδυασμό όλων των ανωτέρω πηγών και διατηρούνται επιφυλάξεις για την ορθότητά τους):	
Προκηρυγμένων θέσεων 60	Απόφοιτοι 61
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά <b>102%</b>	

### **Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Β΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.** <sup>1070</sup>

<sup>1067</sup> Αναφέρεται ως τμήμα Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, στο δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., βλ. Τελικές Εργασίες.

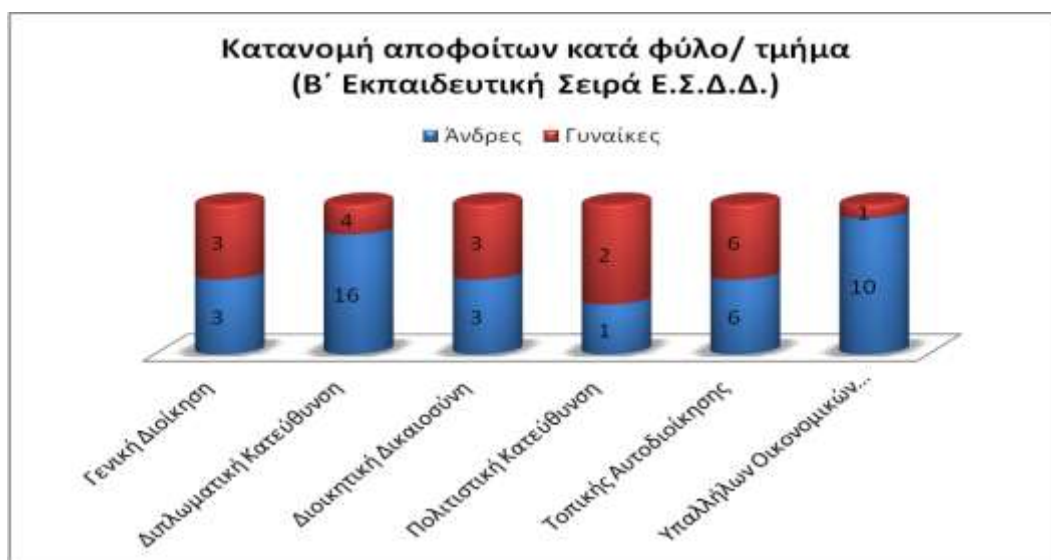
<sup>1068</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό πίνακα (πηγή) της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΣΕ: Στελεχών Επικοινωνίας, έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Μορφωτικοί Ακόλουθοι και από την Θ έως και την ΙΕ Ακόλουθοι Τύπου και από ΙΣΤ έως ΙΖ Ακόλουθοι Επικοινωνίας

<sup>1069</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Β΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

<sup>1070</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>

Β' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	3	3	6
Διπλωματική Κατεύθυνση	16	4	20
Διοικητική Δικαιοσύνη	3	3	6
Πολιτιστική Κατεύθυνση	1	2	3
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	6	6	12
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	10	1	11
	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>58</b>

Γράφημα 5.4  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
Β' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,

[πρόσβαση 15.11.2015].



δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.  
Ίδια επεξεργασία

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Β΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **67%** για τους άνδρες και σε **33%** για τις γυναίκες (πηγή δικτυακός τόπος Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Β΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) μεταξύ πηγών**

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1071</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α (2013) <sup>1072</sup> .	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1073</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1074</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1075</sup> (1998).
<b>58</b>	<b>64</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>58</b>

### 5.11.3 Γ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 31.07.1987**

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Απόστολος Κακλαμάνης (ΦΕΚ 371/22.07.1987, Αριθ. ΔΙΕΚ/Η11/436/5593/20.07.1987).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 05.10.1987**

**Πολιτική Ηγεσία<sup>1076</sup>**

- Υπουργός Προεδρίας: Απόστολος Κακλαμάνης (05.02.1987 – 18.11.1988).
- Κυβέρνηση Ανδρέα Παπανδρέου (1985).

<sup>1071</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1072</sup> News Letter Ε.Κ.Δ.Δ.Α και έγγραφο (Ιούλιος 2013) της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με τίτλο: «ΕΣΔΔΑ: 30χρονη διαδρομή», Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό.

<sup>1073</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΑ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΑ.

<sup>1074</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1075</sup> Π. Καρκατσούλης, Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, σσ. 162 – 163 Πίνακας ΧΧΙΙΙ: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

<sup>1076</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ ( 01/1985 – 12/1990)<sup>1077</sup>.
- Γενικός Γραμματέας: Αφτιάς Εμμανουήλ, Λέκτορας ΕΜΠ (08/1986 – 07/1989)<sup>1078</sup>.
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών (04/1987 – 3/1993)<sup>1079</sup>.

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 3<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1987» με Α.Π. Σ2.0/547 της 31<sup>ης</sup> Ιουλίου 1987 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1080</sup>
Διοικητικής Δικαιοσύνης	15	11
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	15	15
Γενικής Διοίκησης	20	14
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	10	9 <sup>1081</sup>
<i>Επιπλέον απόφοιτοι σε τμήματα που δεν αναφέρονται στην προκήρυξη, αλλά υπάρχουν στην απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1082</sup></i>		
Εμπορικοί Ακόλουθοι	0	5
Μορφωτικοί Ακόλουθοι	0	3

<sup>1077</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1078</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1079</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, ό.π., σ. 166.

<sup>1080</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1081</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό (πηγή) πίνακα της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΠΔ: Περιφερειακή Διοίκησης (έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Τοπικής Αυτοδιοίκηση και από την Θ έως και την ΙΔ ονομάζονταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και Περιφερειακή Ανάπτυξη).

<sup>1082</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», ό.π..

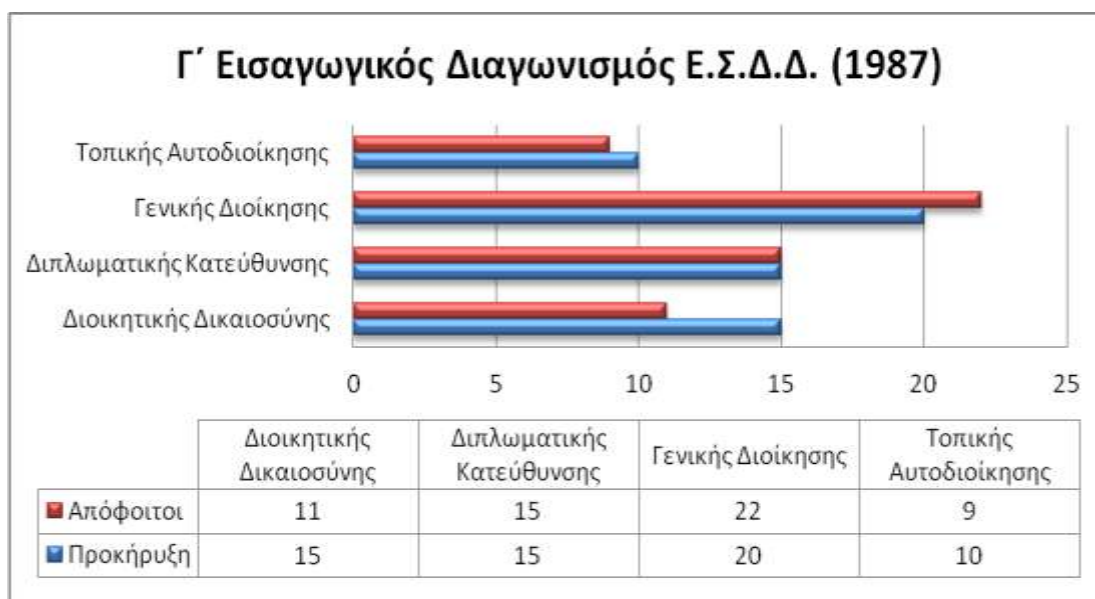
<b>Σύνολο</b>	<b>60</b>	<b>57</b>
---------------	-----------	-----------

Όπως αναφέρθηκε ήδη στον προηγούμενο εισαγωγικό διαγωνισμό, το Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων, συστάθηκε το 1991 (Υ.Α. 28827/06.09.1991/ΦΕΚ 806 Β'/30.09.1991) και το Τμήμα Μορφωτικών Ακολούθων, συστάθηκε το 1993 (Υ.Α. 21682/13.07.1993), των οποίων η πρώτη εμφάνιση έγινε στις προκηρύξεις του Δ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού ως προγράμματα του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, για το λόγο αυτό, οι απόφοιτοι των εν λόγω τμημάτων που εμφανίζονται σε ξεχωριστή στήλη στην απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., θα συνυπολογιστούν στους απόφοιτους του Τμήματος Γενικής Διοίκησης. Συνεπώς από τα ανωτέρω δεδομένα προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας, βάσει του οποίου θα γίνει και η σχετική διαγραμματική απεικόνιση.

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1083</sup>
Διοικητικής Δικαιοσύνης	15	11
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	15	15
Γενικής Διοίκησης (Εμπορικοί Ακόλουθοι + Μορφωτικοί Ακόλουθοι)	20	22 (14+5+3)
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	10	9 <sup>1084</sup>
<b>Σύνολο</b>	<b>60</b>	<b>57</b>

Γράφημα 5.5

Γ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



<sup>1083</sup> ό.π.

<sup>1084</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό (πηγή) πίνακα της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΠΔ: Περιφερειακή Διοίκησης (έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Τοπικής Αυτοδιοίκηση και από την Θ έως και την ΙΔ ονομάζονταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και Περιφερειακή Ανάπτυξη).

*Ίδια επεξεργασία*

Σημειώνεται ότι στον πίνακα με τίτλο «Πίνακες Αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ και ΕΣΔΔΑ ανά Τμήμα», της ανωτέρω απαντητικής επιστολής της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (πηγή) οι απόφοιτοι που βάσει της προκήρυξης θα φοιτούσαν στο Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σημειώθηκαν στη στήλη του πίνακα που αφορά στο Τμήμα ΠΔ με την επεξήγηση «ΠΔ: Περιφερειακής Διοίκηση (έως και την Η΄ Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και από τη Θ΄ έως και την ΙΔ΄ ονομάζονταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και Περιφερειακή Ανάπτυξη)». Επίσης από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται δύο (2) επιπλέον απόφοιτοι.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1085</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων 60	Αποφοίτων 57
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 95%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Γ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1086</sup>

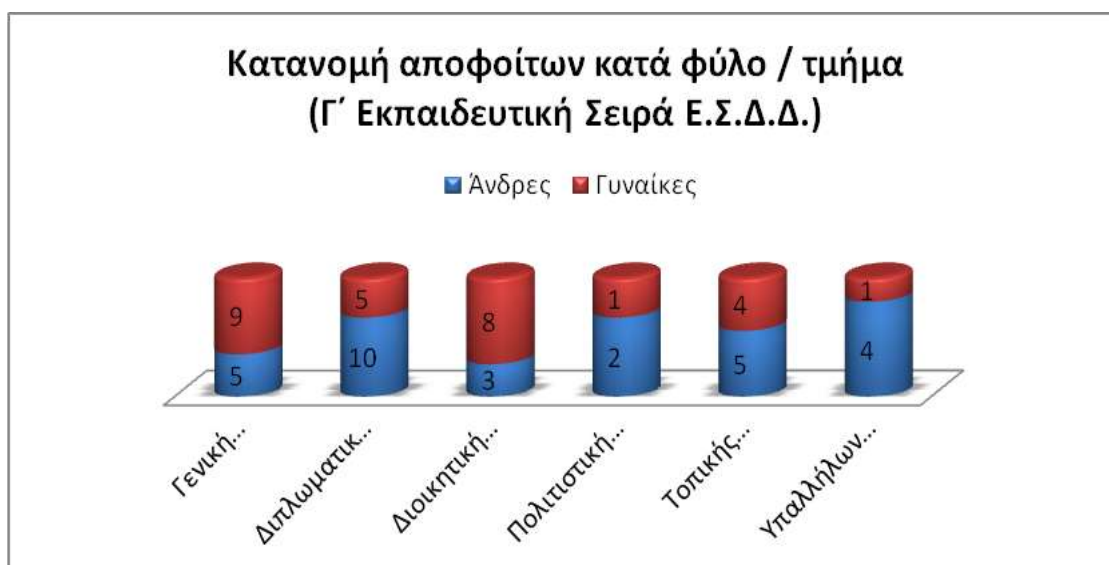
<b>Γ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)</b>	<b>Άνδρες</b>	<b>Γυναίκες</b>	<b>Σύνολο</b>
Γενική Διοίκηση	5	9	14

<sup>1085</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Γ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

<sup>1086</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Διπλωματική Κατεύθυνση	10	5	15
Διοικητική Δικαιοσύνη	3	8	11
Πολιτιστική Κατεύθυνση	2	1	3
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	5	4	9
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	4	1	5
	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>57</b>

Γράφημα 5.6  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
Γ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Γ' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **51%** για τους άνδρες και σε **49%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Γ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1087</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α (2013) <sup>1088</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1089</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1090</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1091</sup> (1998).

<sup>1087</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1088</sup> News Letter Ε.Κ.Δ.Δ.Α και έγγραφο (Ιούλιος 2013) της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με τίτλο: «ΕΣΔΔΑ: 30χρονη διαδρομή», Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό.

<sup>1089</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά. ό.π., σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α' - ΙΓ' Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

57	60	62	57	57
----	----	----	----	----

#### 5.11.4 Δ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

##### Ημερομηνία Προκήρυξης: 28.07.1988

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Απόστολος Κακλαμάνης (ΦΕΚ 524/28.07.1988, Αριθ. ΔΙΕΚ/Η12 Κ/6/23/7113/26.07.1988).

##### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 03.10.1988

##### Πολιτική Ηγεσία<sup>1092</sup>

- Υπουργός Προεδρίας: Απόστολος Κακλαμάνης (05.02.1987 – 18.11.1988).
- Κυβέρνηση Ανδρέα Παπανδρέου (1985).

##### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ (01/1985 – 12/1990)<sup>1093</sup>.
- Γενικός Γραμματέας: Αφτιάς Εμμανουήλ, Λέκτορας ΕΜΠ (08/1986 – 07/1989)<sup>1094</sup>.
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών (04/1987 – 3/1993)<sup>1095</sup>.

##### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 4<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1988» με Α.Π. Σ2.0/624 της 28<sup>ης</sup> Ιουλίου 1988 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

<sup>1090</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1091</sup> Π. Καρκατσούλης, ό.π., σσ. 162 – 163 Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

<sup>1092</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1093</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1094</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά., ό.π., σ. 166.

<sup>1095</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά., ό.π., σ. 166.

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1096</sup>
Διοικητικής Δικαιοσύνης	15	9
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	15	12
<u>Γενικής Διοίκησης:</u> Σύμφωνα με την Προκήρυξη οι θέσεις του Τμήματος Γενικής Διοίκησης ανέρχονται σε τριάντα (30) που αναλύονται: 23 θέσεις προγράμματος Γενικής Διοίκησης, 5 θέσεις Προγράμματος Εμπορικών Ακολούθων και 2 θέσεις προγράμματος Μορφωτικών Ακολούθων		
Πρόγραμμα Γενικής Διοίκησης	23	31
Πρόγραμμα Εμπορικών Ακολούθων <sup>1097</sup>	5	5
Πρόγραμμα Μορφωτικών Ακολούθων <sup>1098</sup>	2	2
<b>Σύνολο</b>	<b>60</b>	<b>59</b>

Γράφημα 5.7

Δ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)

<sup>1096</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1097</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό (πηγή) πίνακα της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΟΕΥ: Υπάλληλοι Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (έως και την ΙΔ Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Εμπορικοί Ακόλουθοι).

<sup>1098</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό πίνακα (πηγή) της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΣΕ: Στελεχών Επικοινωνίας, έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Μορφωτικοί Ακόλουθοι και από την Θ έως και την ΙΕ Ακόλουθοι Τύπου και από ΙΣΤ έως ΙΖ Ακόλουθοι Επικοινωνίας.



*Ίδια επεξεργασία*

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται οκτώ (8) επιπλέον απόφοιτοι.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1099</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων	Αποφοίτων

<sup>1099</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) μεταξύ πηγών.



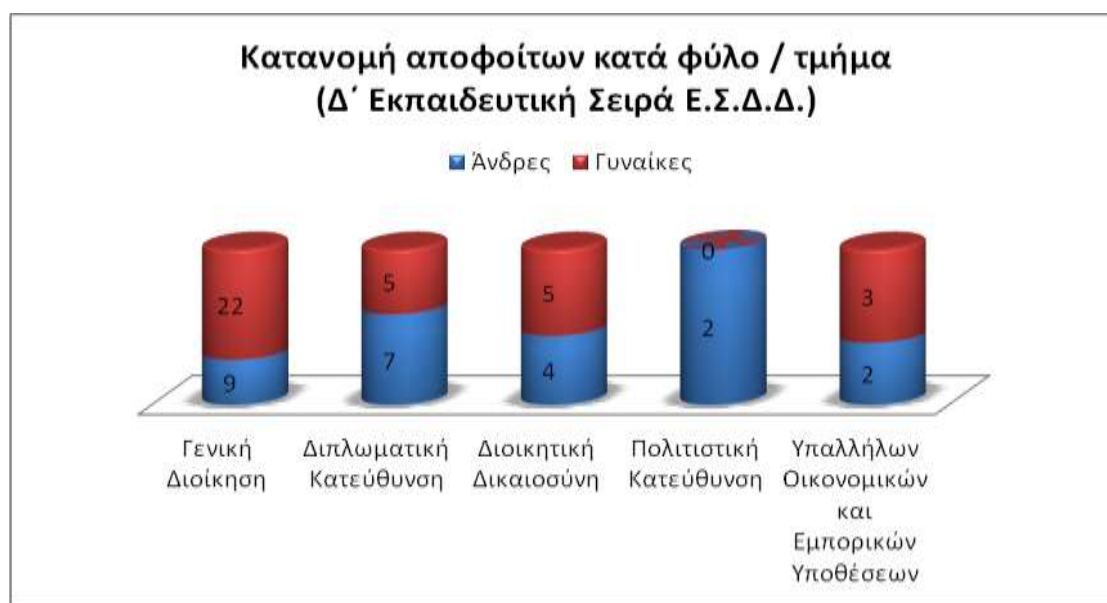
60	59
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 98,3%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1100</sup>

Δ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	9	22	31
Διπλωματική Κατεύθυνση	7	5	12
Διοικητική Δικαιοσύνη	4	5	9
Πολιτιστική Κατεύθυνση	2	0	2
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	2	3	5
	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>59</b>

Γράφημα 5.8  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
Δ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **41%** για τους άνδρες και σε **59%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς**

<sup>1100</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

### Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1101</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α (2013) <sup>1102</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1103</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1104</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1105</sup> (1998)
<b>59</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>59</b>

### 5.11.5 Ε΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

#### Ημερομηνία Προκήρυξης: 04.10.1989

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Αθανάσιος Κανελλόπουλος (ΦΕΚ 731/02.10.1989/Αριθ. ΔΔΑΔ/81/17057/22.09.1989).

#### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 11.12.1989

#### Πολιτική Ηγεσία<sup>1106</sup>

- Υπουργός Προεδρίας: Αθανάσιος Κανελλόπουλος (02.07.1989 – 12.10.1989).
- Κυβέρνηση Τζαννή Τζαννετάκη (1989).

#### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ ( 01/1985 – 12/1990)<sup>1107</sup>.

<sup>1101</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1102</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1103</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά., ό.π., σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1104</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1105</sup> Π. Καρκατσούλης, ό.π., σσ. 162 – 163 Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

<sup>1106</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1107</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

- Γενικός Γραμματέας: Αθανασόπουλος Δημήτριος, Πρέσβης επί τιμή (8/1989 – 12/1990)<sup>1108</sup>.
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών (04/1987 – 3/1993)<sup>1109</sup>.

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 5<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1989» με Α.Π. 1094 της 4<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 1989 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1110</sup>
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	8	8
<u>Γενικής Διοίκησης</u> : Σύμφωνα με την Προκήρυξη οι θέσεις του Τμήματος Γενικής Διοίκησης ανέρχονται σε είκοσι (20) που αναλύονται σε 13 θέσεις προγράμματος Γενικής Διοίκησης, 5 θέσεις Προγράμματος Εμπορικών Ακολούθων και 2 θέσεις προγράμματος Μορφωτικών Ακολούθων		
Πρόγραμμα Γενικής Διοίκησης	13	12
Πρόγραμμα Εμπορικών Ακολούθων	5	5 <sup>1111</sup>
Πρόγραμμα Μορφωτικών Ακολούθων	2	2 <sup>1112</sup>
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	5	0
<b>Σύνολο</b>	<b>33</b>	<b>27</b>

Γράφημα 5.9

<sup>1108</sup> Δ.Β. Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1109</sup> των ιδίων, ό.π., σ. 166.

<sup>1110</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1111</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό (πηγή) πίνακα της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΟΕΥ: Υπάλληλοι Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (έως και την ΙΔ Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Εμπορικοί Ακόλουθοι).

<sup>1112</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό πίνακα (πηγή) της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΣΕ: Στελεχών Επικοινωνίας, έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Μορφωτικοί Ακόλουθοι και από την Θ έως και την ΙΕ Ακόλουθοι Τύπου και από ΙΣΤ έως ΙΖ Ακόλουθοι Επικοινωνίας

Ε΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 33	Αποφοίτων 27
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 81,81%.	

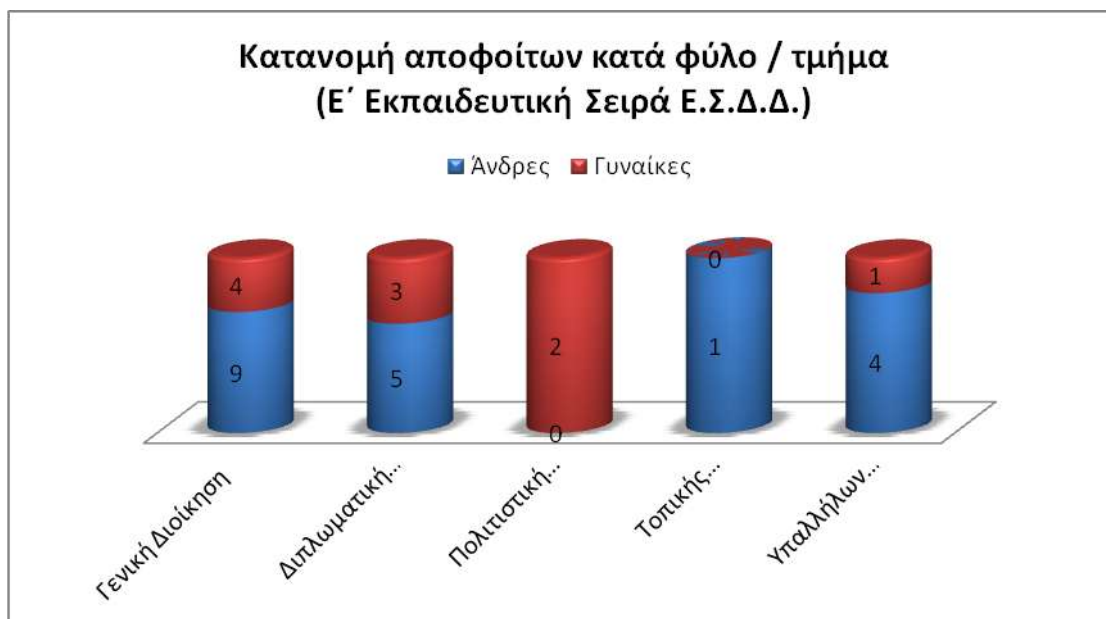
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Ε΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1113</sup>

Ε΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	9	4	13
Διπλωματική Κατεύθυνση	5	3	8
Πολιτιστική Κατεύθυνση	0	2	2
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	1	0	1
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	4	1	5
	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>29</b>

Γράφημα 5.10

<sup>1113</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
Ε΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Ε΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **66%** για τους άνδρες και σε **34%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Ε΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α.  (2015) <sup>1114</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α.  (2013) <sup>1115</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ.  (2002) <sup>1116</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1117</sup>  (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1118</sup>  (1998).
<b>27</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

<sup>1114</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015 στο παράρτημα.

<sup>1115</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1116</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά., ό.π., σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1117</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1118</sup> Π. Καρκατσούλης, ό.π., σσ. 162 – 163 Πίνακας ΧΧΙΙΙ: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1119</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1120</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

#### **5.11.6 ΣΤ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.**

##### **Ημερομηνία Προκήρυξης: 02.07.1991**

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Μιλτιάδης Έβερτ (ΦΕΚ 158/21.03.1991/Αριθ. ΔΙΔΑΔ/ΤΜΕΚ/81/οικ9004/26.02.1991).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού:** *Δεν εντοπίστηκε (έλλειπε σελίδα από το έντυπο της προκήρυξης)*

##### **Πολιτική Ηγεσία<sup>1121</sup>**

- Υπουργός Προεδρίας: Μιλτιάδης Έβερτ (11.04.1990 – 31.10.1991).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Μητσοτάκη (1990).

##### **Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.**

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουμάντος Γεώργιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών (12/1990 – 09/1991)<sup>1122</sup>.
- Γενικός Γραμματέας: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς (1/1991 – 10/1992)<sup>1123</sup>.

---

<sup>1119</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινίσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1120</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα..

<sup>1121</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1122</sup> Μετά από επικοινωνία και περαιτέρω διερεύνηση στελεχών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., διευκρινίστηκε ότι η ορθή περίοδος θητείας του Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ. είναι η αναφερόμενη στο κείμενο και εκ παραδρομής ανεγράφη εσφαλμένα στην απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016 (Βλ. στο παράρτημα).

- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών (04/1987 – 3/1993)<sup>1124</sup>.

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 6<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1991» με Α.Π. 4818/ 02.07.1991 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1125</sup>
Γενικής Διοίκησης: Σύμφωνα με την Προκήρυξη οι θέσεις του Τμήματος Γενικής Διοίκησης ανέρχονται σε 80 σπουδαστές και ειδικότερα:		
- Πρόγραμμα Γενικής Διοίκησης	20	20
- Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων	10	4 <sup>1126</sup>
- Πρόγραμμα Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεως	30	6 <sup>1127</sup>
- Πρόγραμμα Μορφωτικών Ακολουθών	12	4
- Πρόγραμμα Εμπορικών Ακολουθών	8	8
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	20	5
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>47</b>

<sup>1123</sup> Δ.Β.Παπούλιας κ.ά., ό.π., σ. 166.

<sup>1124</sup> Δ.Β.Παπούλια κ.ά., ό.π., 2002, σ. 166.

<sup>1125</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοιτών ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1126</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό (πηγή) πίνακα της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΚΔΥΥ: Κοινωνική Διοίκηση – Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας.

<sup>1127</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό (πηγή) πίνακα της Ε.Σ.Δ.Δ.: ΚΔΟΠ: Κοινωνική Διοίκηση – Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής.

Γράφημα 5.11

ΣΤ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 100	Αποφοίτων 47
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 47%.	

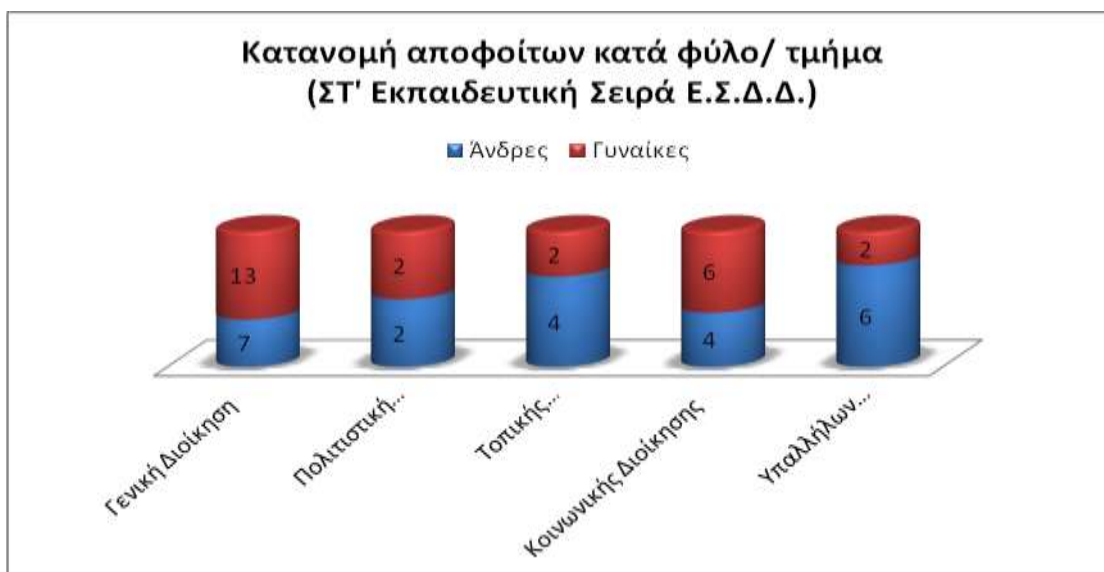
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΣΤ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1128</sup>

ΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	7	13	20
Πολιτιστική Κατεύθυνση	2	2	4
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	4	2	6
Κοινωνικής Διοίκησης	4	6	10
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	6	2	8
	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>48</b>

<sup>1128</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].



Γράφημα 5.12  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΣΤ' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **48 %** για τους άνδρες και σε **52%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΣΤ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1129</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1130</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1131</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1132</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1133</sup> (1998).
<b>47</b>	<b>55</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>47</b>

<sup>1129</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015 στο παράρτημα.

<sup>1130</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1131</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά., ό.π., σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α' - ΙΓ' Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1132</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1133</sup> Π. Καρκατσούλης, ό.π., σσ. 162 – 163 Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1134</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1135</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

### 5.11.7 Ζ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

#### Ημερομηνία Προκήρυξης: 07.05.1992

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Σωτήρης Κούβελας (ΦΕΚ 135/02.02.1992, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/81δ/4/4941/29581/20.02.1992).

#### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 13.07.1992

#### Πολιτική Ηγεσία<sup>1136</sup>

- Υπουργός Προεδρίας: Σωτήρης Κούβελας (31.10.1991 – 13.10.1993).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Μητσοτάκη (1990).

#### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.<sup>1137</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κωνσταντοπούλου Μαρία, Καθηγήτρια Οικονομικού Πανεπιστημίου (10/1991 – 11/1993)<sup>1138</sup>.
- Γενικός Γραμματέας: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς (1/1991 – 10/1992).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών (04/1987 – 3/1993).

<sup>1134</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινίσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1135</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

<sup>1136</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1137</sup> Δ.Β. Παπούλια κ.ά., ό.π., σ. 166.

<sup>1138</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016 στο παράρτημα.

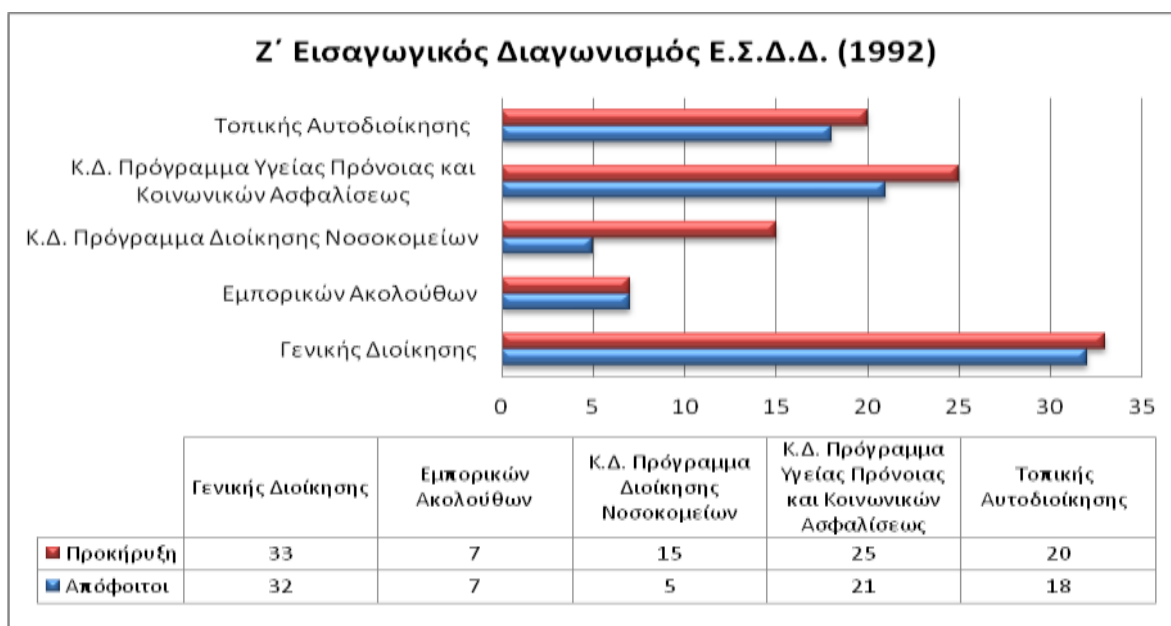
### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 7<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1992» με Α.Π. 2388/ 07.05.1992 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1139</sup>
Γενικής Διοίκησης	33	32
Εμπορικών Ακολούθων	7	7
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 40 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων	15	5
- Πρόγραμμα Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεως	25	21
Τοπική Αυτοδιοίκησης	20	18
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

Γράφημα 5.13

Ζ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

<sup>1139</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοιτών ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

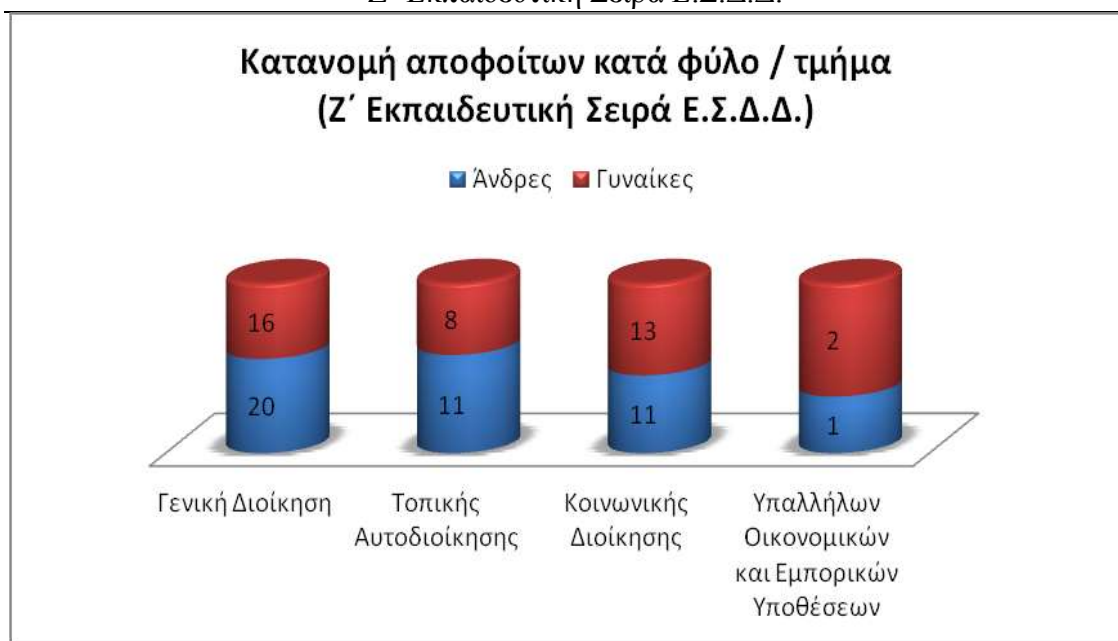
Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυγμένων θέσεων 100	Αποφοίτων 83
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 83%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Ζ' Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1140</sup>

Ζ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	20	16	36
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	11	8	19
Κοινωνικής Διοίκησης	11	13	24
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	1	2	3
	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>82</b>

Γράφημα 5.14  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
Ζ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Ζ' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **52%** για τους άνδρες και σε **48%** για τις γυναίκες.

<sup>1140</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

## Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Ζ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1141</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1142</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1143</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1144</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1145</sup> (1998).
<b>83</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>86</b>

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1146</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1147</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

### 5.11.8 Η' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.<sup>1148</sup>

#### Ημερομηνία Προκήρυξης: 23.10.1992

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Σωτήρης Κούβελας (ΦΕΚ 405/22.06.1992, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/1/812/16393/11.06.1992).

<sup>1141</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1142</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1143</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά., ό.π., σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α' - ΙΓ' Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1144</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1145</sup> Π. Καρκατσούλης, Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, σσ. 162 – 163 Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

<sup>1146</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινίσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1147</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

<sup>1148</sup> Η διαγωνιστική διαδικασία έγινε ουσιαστικά το έτος 1993.

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 28.12.1992**

**Πολιτική Ηγεσία<sup>1149</sup>**

- Υπουργός Προεδρίας: Σωτήρης Κούβελας (31.10.1991 – 13.10.1993).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Μητσοτάκη (1990).

**Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.<sup>1150</sup>**

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κωνσταντοπούλου Μαρία, Καθηγήτρια Οικονομικού Πανεπιστημίου (10/1991 – 11/1993)<sup>1151</sup>.
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς (1/1991 – 10/1992), Τζιβανίδης Γεώργιος, ομ. Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (11/1992 – 11/1993).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών (04/1987 – 3/1993).

**Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση**

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 8<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1992» με Α.Π. 6757/23.10.1992 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

<b>Τμήματα</b> <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	<b>Αριθμός Εισακτέων</b> <b>βάσει Προκήρυξης</b>	<b>Αριθμός</b> <b>Απόφοιτων βάσει</b> <b>απαντητικής</b> <b>επιστολής</b> <b>Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1152</sup></b>
Γενικής Διοίκησης	57	28
Εμπορικών Ακολουθών	8	6
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 55 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων	25	1
- Πρόγραμμα Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεως	30	0

<sup>1149</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

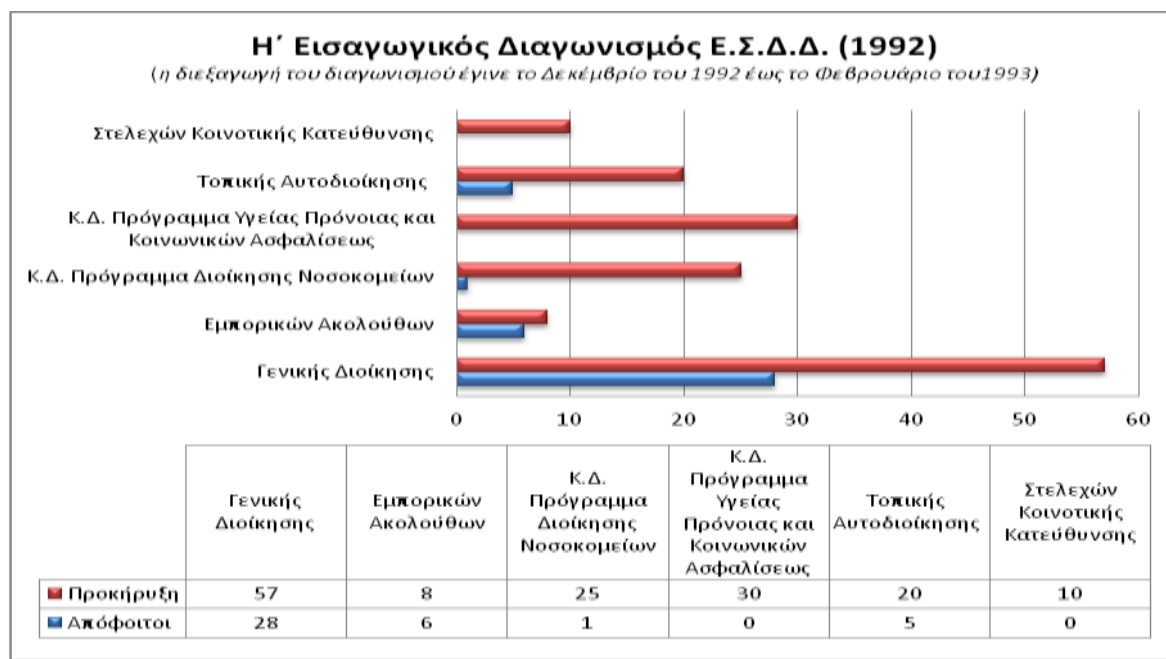
<sup>1150</sup> Δ.Β. Παπούλιας κ.ά, ό.π., σ. 166.

<sup>1151</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1152</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοιτών ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Τοπικής Αυτοδιοίκησης	20	5
Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης	10	0
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>40</b>

Γράφημα 5.15  
Η' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



*Ίδια επεξεργασία*

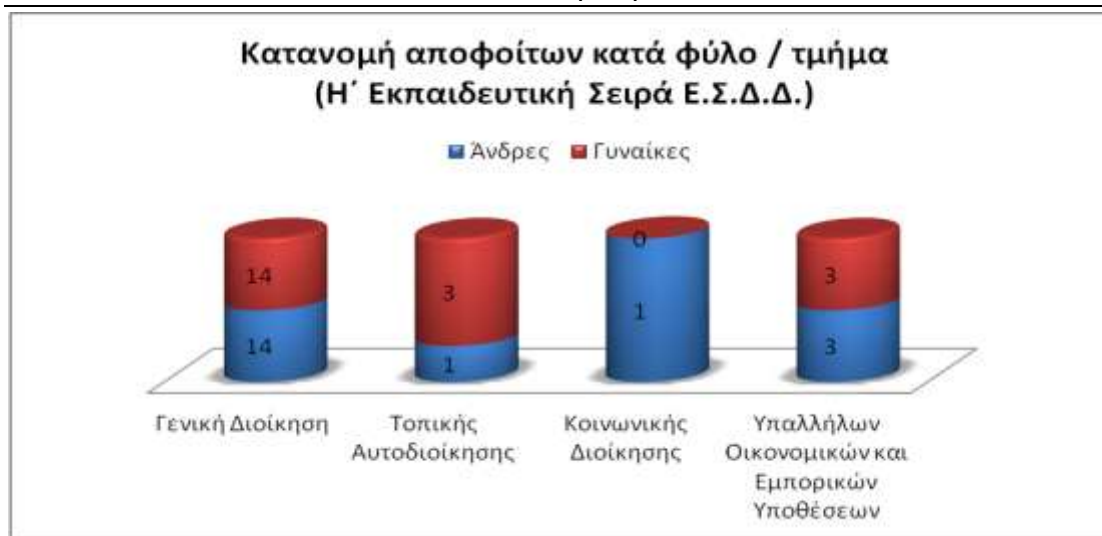
Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 150	Αποφοίτων 40
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 26,6%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Η' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1153</sup>

Η' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	14	14	28
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	1	3	4
Κοινωνικής Διοίκησης	1	0	1
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	3	3	6
	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>39</b>

<sup>1153</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.16  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
Η' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Η' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **49%** για τους άνδρες και σε **51%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Η' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1154</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1155</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1156</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1157</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1158</sup> (1998).
<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>38</b>

<sup>1154</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1155</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1156</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α' - ΙΓ' Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1157</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1158</sup> Π. Καρκατσούλης, Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, σσ. 162 – 163 Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.



Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1159</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1160</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

#### **5.11.9 Θ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Α.**

##### **Ημερομηνία Προκήρυξης: 27.07.1993**

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Σωτήρης Κούβελας (ΦΕΚ 526/13.07.1993, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.8.1/21682/08.07.1993).

##### **Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 04.10.1993**

##### **Πολιτική Ηγεσία<sup>1161</sup>**

- Υπουργός Προεδρίας: Σωτήρης Κούβελας (31.10.1991 – 13.10.1993).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Μητσοτάκη (1990).

##### **Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Α.<sup>1162</sup>**

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Α.: Κωνσταντοπούλου Μαρία, Καθηγήτρια Οικονομικού Πανεπιστημίου (10/1991 – 11/1993)<sup>1163</sup>.
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Α.: Τζιβανίδης Γεώργιος, ομ. Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (11/1992 – 11/1993) και Κυριαζής Νίκος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Βόννης (12/1993 – 11/1994).

<sup>1159</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1160</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

<sup>1161</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1162</sup> Δ.Β. Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1163</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Δονάτος Γεώργιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών (4/1993 – 3/1994)

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 9<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1993» με Α.Π. 8698/27.07.1993<sup>1164</sup> και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

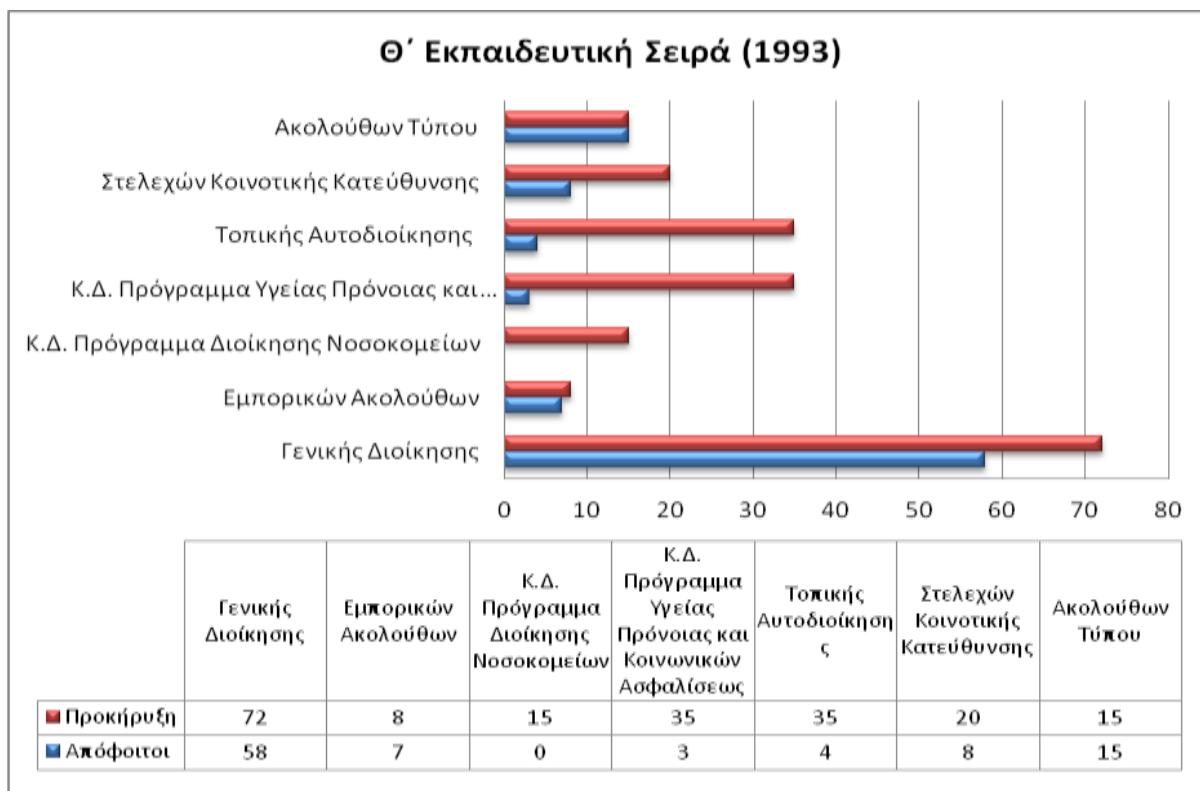
Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1165</sup>
Γενικής Διοίκησης	72	58
Εμπορικών Ακολουθών	8	7
<u>Κοινωνικής Διοίκησης 50 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων	15	0
- Πρόγραμμα Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεως	35	3
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	35	4
Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης	20	8
Ακολουθών Τύπου	15	15
<b>Σύνολο</b>	<b>200</b>	<b>95</b>

<sup>1164</sup> Με επιφύλαξη για την ορθότητα του Α.Π., καθώς δεν είναι ευδιάκριτοι οι αναγραφόμενοι επί της προκηρύξεως αριθμοί.

<sup>1165</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Γράφημα 5.17

Θ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 200	Αποφοίτων 95
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 47,5%.	

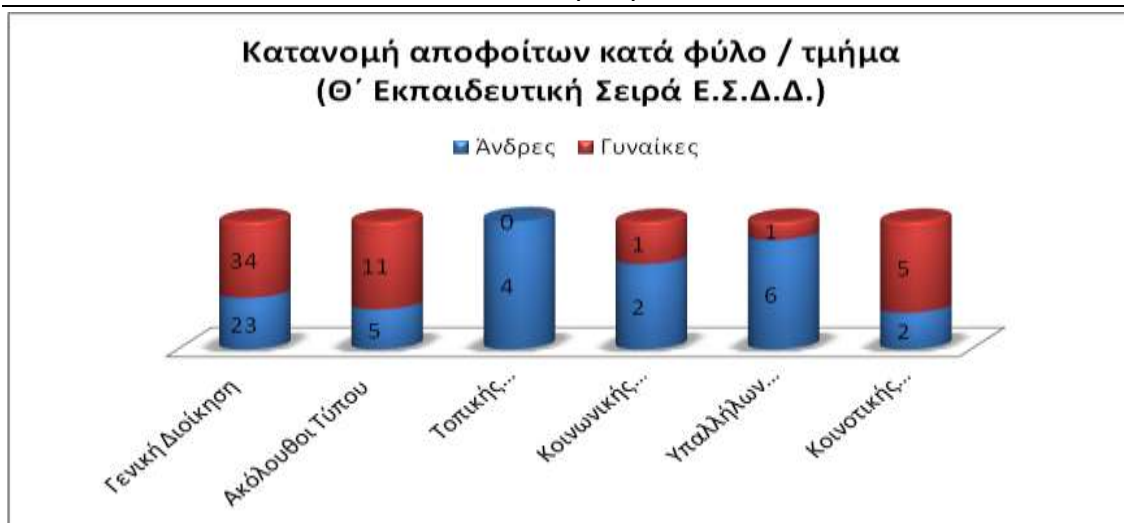
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Θ' Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1166</sup>

Θ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	23	34	57
Ακόλουθοι Τύπου	5	11	16
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	4	0	4
Κοινωνικής Διοίκησης	2	1	3
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	6	1	7
Κοινοτικής Κατεύθυνσης	2	5	7
	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>94</b>

<sup>1166</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.18  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
Θ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Θ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **45%** για τους άνδρες και σε **55%** για τις γυναίκες.

#### Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Θ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών

Πηγή				
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1167</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1168</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1169</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1170</sup> (2015)	Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη <sup>1171</sup> (1998).
<b>95</b>	<b>102</b>	<b>95</b>	<b>94</b>	<b>97</b>

<sup>1167</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1168</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1169</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισακθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1170</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1171</sup> Π. Καρκατσούλης, Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, σσ. 162 – 163 Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1172</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1173</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

#### **5.11.10 Γ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.**

##### **Ημερομηνία Προκήρυξης: 16.11.1994**

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Αναστάσιος Πεπονής (ΦΕΚ 662/01.09.1994, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.8.1/22613/30.08.1994).

##### **Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 23.01.1995**

##### **Πολιτική Ηγεσία<sup>1174</sup>**

- Υπουργός Προεδρίας: Ιωάννης Ποτάκης (28.12.1994 – 15.09.1995).
- Κυβέρνηση Ανδρέα Παπανδρέου (1993).

##### **Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.<sup>1175</sup>**

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ ( 11/1993 – 07/1998)<sup>1176</sup>.
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.: Κυριαζής Νίκος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Βόννης (12/1993 – 11/1994), Χάλαρης Ιωάννης, Καθηγητής Πληροφορικής ΤΕΙ Αθήνας (12/1994 – 11/1996).

---

<sup>1172</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1173</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

<sup>1174</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1175</sup> Δ.Β. Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1176</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Αναπληρώτρια Διευθύντρια Ε.Σ.Δ.Δ., Σιδέρη Ουρανία, Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό (1994-1996)<sup>1177</sup>. Μετά την ολοκλήρωση του διαγωνισμού, Διευθυντής της Ε.Σ.Δ.Δ. ήταν ο Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (05/1995 – 05/1996).

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 10<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1994» με Α.Π. 21127/16.11.1994 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

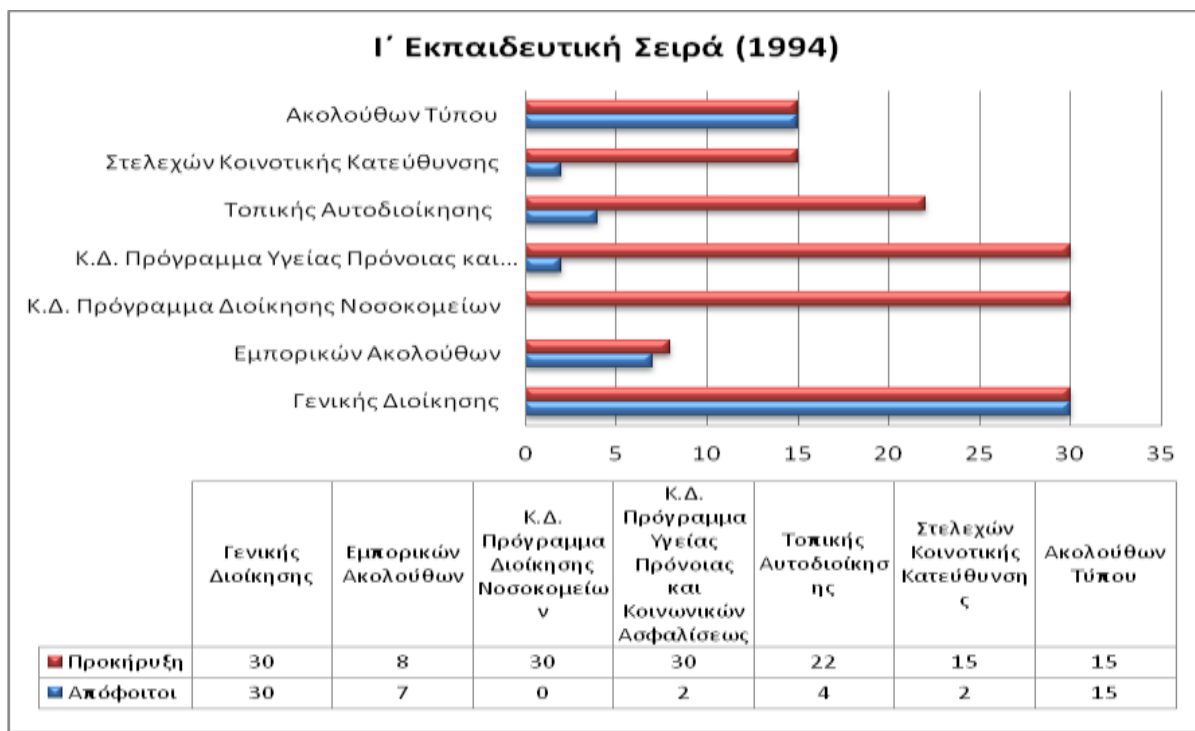
Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1178</sup>
Γενικής Διοίκησης	30	30
Εμπορικών Ακολουθών	8	7
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 60 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων	30	0
- Πρόγραμμα Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεως	30	2
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	22	4
Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης	15	2
Ακολουθών Τύπου	15	15
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>60</b>

<sup>1177</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1178</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Γράφημα 5.19

Ι΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

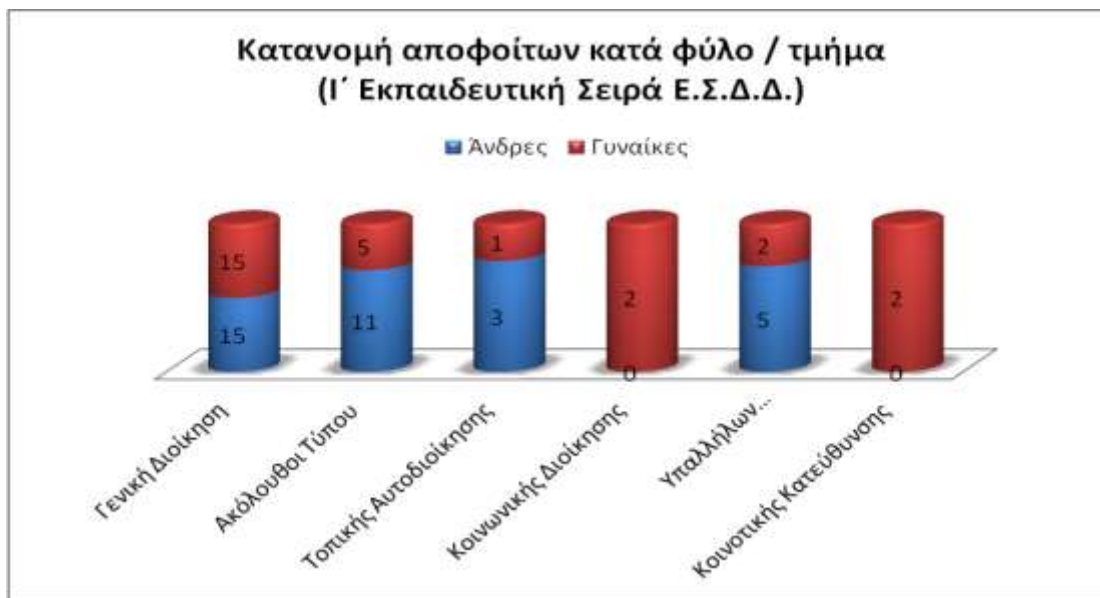
Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 150	Αποφοίτων 60
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 40%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Ι΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1179</sup>

Ι΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	15	15	30
Ακόλουθοι Τύπου	11	5	16
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	3	1	4
Κοινωνικής Διοίκησης	0	2	2
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	5	2	7
Κοινοτικής Κατεύθυνσης	0	2	2
	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>61</b>

<sup>1179</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 17.11.2015].

Γράφημα 5.20  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
Ι΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Ι΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **56%** για τους άνδρες και σε **44%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Ι΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή			
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1180</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1181</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1182</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1183</sup> (2015)
<b>60</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>61</b>

<sup>1180</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1181</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1182</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1183</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].



Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1184</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1185</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

#### **5.11.11 ΙΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.**

##### **Ημερομηνία Προκήρυξης: 22/01/1997**

- Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης που υπέγραψε την Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων: Άκης Τσοχατζόπουλος (ΦΕΚ 363/21.05.1996, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/10499/20.05.1996).

##### **Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 31.03.1997**

##### **Πολιτική Ηγεσία<sup>1186</sup>**

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Αλέκος Παπαδόπουλος (25.09.1996 – 19.02.1999).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Σημίτη (Σεπτέμβριος 1996).

##### **Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.<sup>1187</sup>**

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ ( 11/1993 – 07/1998)<sup>1188</sup>.
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.: Πασσάς Αργύρης, Επ. Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (12/1996 – 01/2001).

---

<sup>1184</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1185</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

<sup>1186</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1187</sup> Δ.Β. Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1188</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Αναπληρωτής Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ., Ανδρέας Μακρής, Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό (1996-1997)<sup>1189</sup>. Μετά την ολοκλήρωση του εισαγωγικού διαγωνισμού Λύτρας Ανδρέας, Λέκτορας Παντείου Πανεπιστημίου (07/1997 – 12/1998).

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 11<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1997» με Α.Π. 543/22.01.1997 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

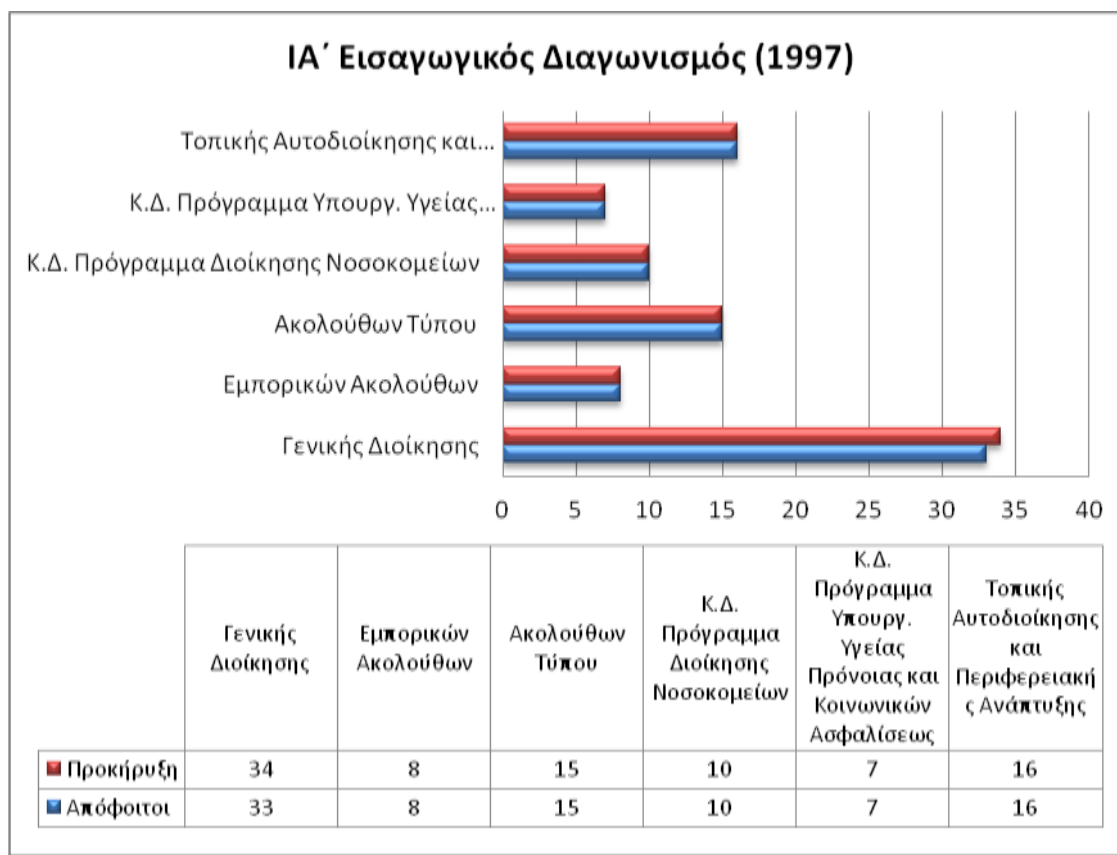
Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1190</sup>
Γενικής Διοίκησης	34	33
Εμπορικών Ακολούθων	8	8
Ακολούθων Τύπου	15	15
<u>Κοινωνικής Διοίκησης 17 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Νοσοκομείων	10	10
- Πρόγραμμα Υπουργ. Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεως	7	7
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	16	16
<b>Σύνολο</b>	<b>90</b>	<b>89</b>

<sup>1189</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016 στο παράρτημα.

<sup>1190</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Γράφημα 5.21

ΙΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

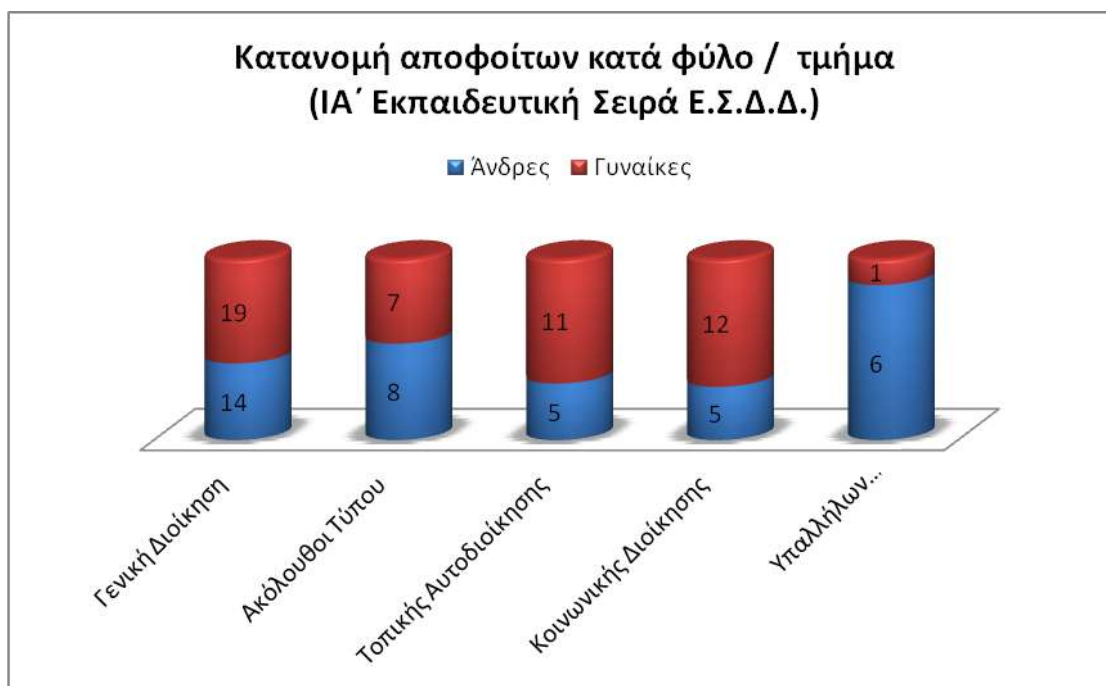
<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 90	Αποφοίτων 89
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 98,8%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1191</sup>

ΙΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	14	19	33
Ακόλουθοι Τύπου	8	7	15
Τοπικής Αυτοδιοίκησης	5	11	16
Κοινωνικής Διοίκησης	5	12	17
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	6	1	7
	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>88</b>

<sup>1191</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.22  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΙΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **43%** για τους άνδρες και σε **57%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή			
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1192</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1193</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1194</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1195</sup> (2015)
<b>89</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>88</b>

<sup>1192</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1193</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1194</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1195</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1196</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1197</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

### 5.11.12 IB' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

#### Ημερομηνία Προκήρυξης: 27.03.1998

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, **Στ. Μπένος** και Οικονομικών, Ν.Χριστοδουλάκης υπέγραψαν την Κ. Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 214/05.03.1998, Αριθ. ΔΙΕΚ/Τμ.Β/Φ8/3676).

#### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 01.06.1998

#### Πολιτική Ηγεσία<sup>1198</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Αλέκος Παπαδόπουλος (25.09.1996 – 19.02.1999).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιάννος Παπαντωνίου (25.09.1996 – 13.04.2000).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Σημίτη (Σεπτέμβριος 1996).

#### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.<sup>1199</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Κουρουσόπουλος Θεμιστοκλής, Επίτιμος Πρόεδρος ΣτΕ ( 11/1993 – 07/1998)<sup>1200</sup>.
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.: Πασσάς Αργύρης, Επ. Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (12/1996 – 01/2001).

---

<sup>1196</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινίσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1197</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

<sup>1198</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1199</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1200</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Λύτρας Ανδρέας, Λέκτορας Παντείου Πανεπιστημίου (07/1997 – 12/1998).

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη 12<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1998» με Α.Π. 1312/27.03.1998 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1201</sup>
Γενικής Διοίκησης	34	34
Εμπορικών Ακολουθών	8	8
Ακολουθών Τύπου	15	13
<u>Κοινωνικής Διοίκησης 17 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	10	10
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	7	7
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	16	15
<b>Σύνολο</b>	<b>90</b>	<b>87</b>

<sup>1201</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Γράφημα 5.23

ΙΒ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 90	Αποφοίτων 87
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 96,6%.	

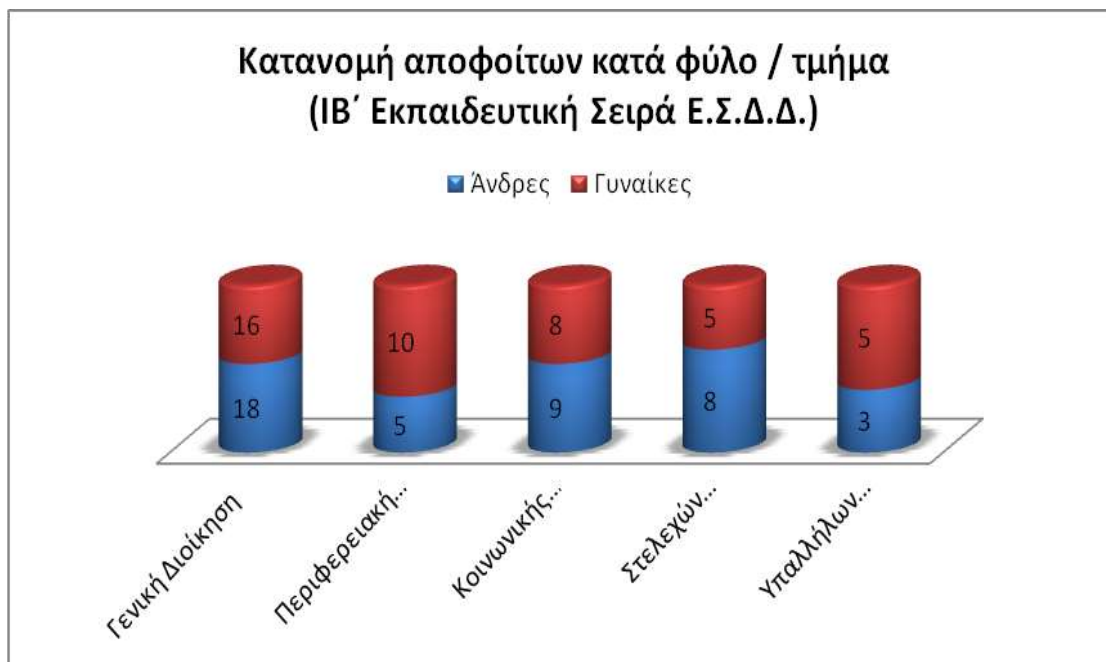
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΒ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1202</sup>

ΙΒ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	18	16	34
Περιφερειακή Διοίκηση	5	10	15
Κοινωνικής Διοίκησης	9	8	17
Στελεχών Επικοινωνίας	8	5	13
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	3	5	8
	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>87</b>

<sup>1202</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.24  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΙΒ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



**Πηγή:** Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ίδια επεξεργασία

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΒ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **49%** για τους άνδρες και σε **51%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΒ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή			
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1203</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1204</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1205</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1206</sup> (2015)
<b>87</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>87</b>

<sup>1203</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1204</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1205</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ.

<sup>1206</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].



Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1207</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1208</sup>, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

### 5.11.13 Γ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

#### Ημερομηνία Προκήρυξης: 16.09.1999

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Λ. Τζάννης και Οικονομικών, Ν.Χριστοδουλάκης υπέγραψαν την Κ. Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 1396/07.07.1999, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.8/οικ. 13662).

#### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 22.11.1999

#### Πολιτική Ηγεσία<sup>1209</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Βάσω Παπανδρέου (19.02.1999 – 20.03.2000).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιάννος Παπαντωνίου (25.09.1996 – 13.04.2000).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Σημίτη (Σεπτέμβριος 1996).

Με την Υ.Α. 8211/08.03.1999 της Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ΦΕΚ Β 198, γίνεται ανάθεση αρμοδιότητας για το Ε.Κ.Δ.Δ. στον Υφυπουργό Εσωτερικών Λ. Τζαννή<sup>1210</sup>.

#### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.<sup>1211</sup>

<sup>1207</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1208</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

<sup>1209</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1210</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

<sup>1211</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, ό.π., σ. 166.

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.: Για το χρονικό διάστημα από 08/1998 έως και 01/2001, στην απαντητική επιστολή<sup>1212</sup> της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δεν αναφέρονται διατελούντες ή διατελούσες Πρόεδροι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.: Πασσάς Αργύρης, Επ. Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (12/1996 – 01/2001)
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γεωργαράκης Νικόλαος, Πολιτικός Επιστήμων, Ειδικός Ερευνητής ΕΚΚΕ (1998 – 2004)<sup>1213</sup>.

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΓ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1999» με Α.Π. 6293/16.09.1999 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1214</sup>
Γενικής Διοίκησης	35	34
Εμπορικών Ακολούθων	8	7
Ακολούθων Τύπου	15	15
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 22 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	13	11
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	9	9
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	20	21
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>97</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζεται ένας (1) επιπλέον απόφοιτος.

<sup>1212</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

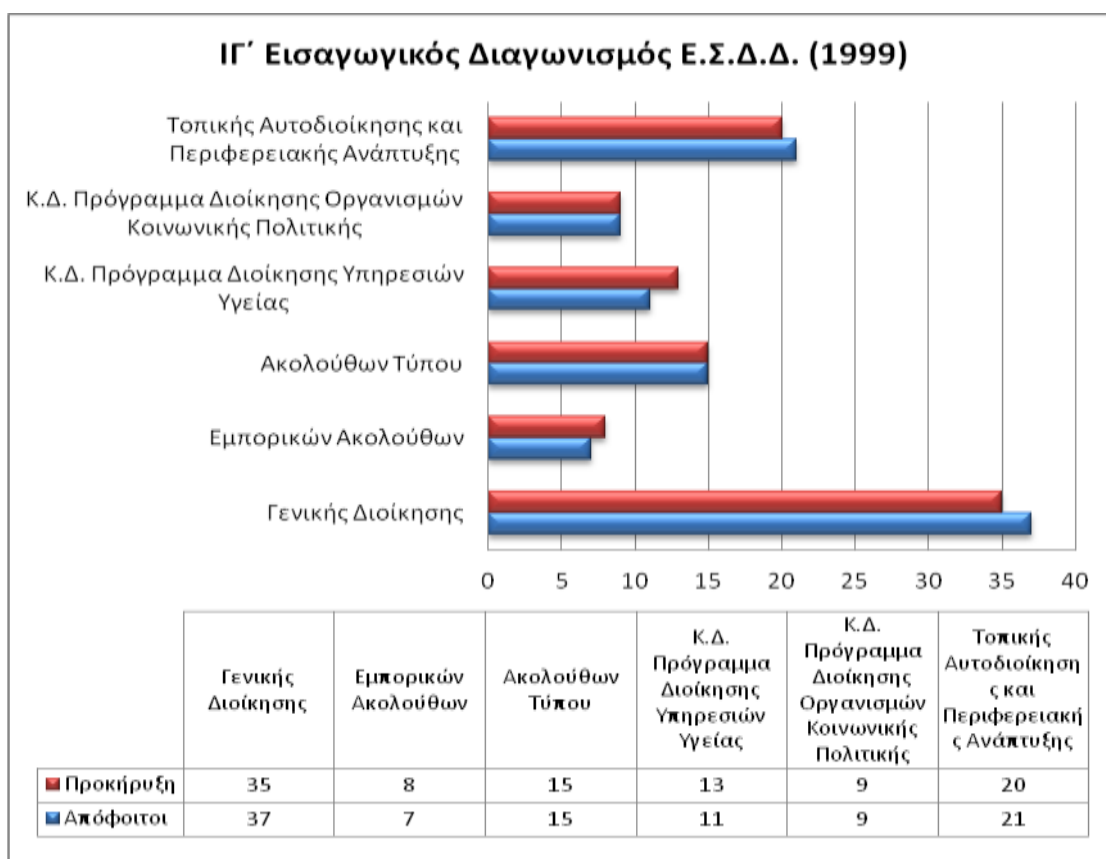
<sup>1213</sup> ό.π.

<sup>1214</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1215</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

Γράφημα 5.25

ΙΓ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

<sup>1215</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Δ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

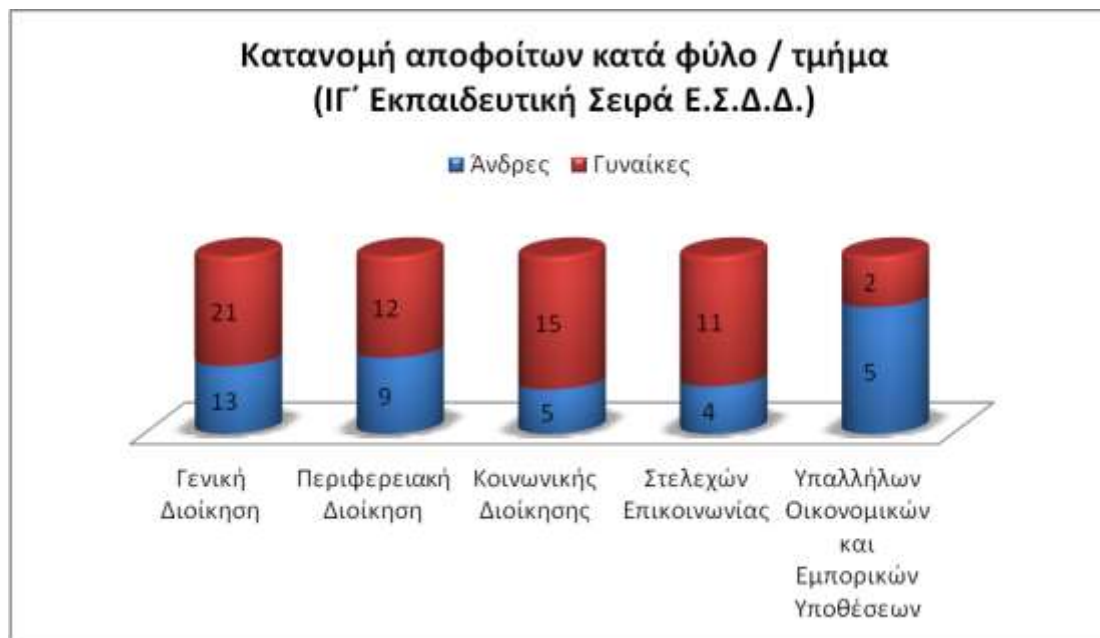
Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυγμένων θέσεων 100	Αποφοίτων 97
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 97%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1216</sup>

ΙΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενική Διοίκηση	13	21	34
Περιφερειακή Διοίκηση	9	12	21
Κοινωνικής Διοίκησης	5	15	20
Στελεχών Επικοινωνίας	4	11	15
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	5	2	7
	<b>36</b>	<b>61</b>	<b>97</b>

Γράφημα 5.26  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΙΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



**Πηγή:** Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ίδια επεξεργασία

<sup>1216</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **37%** για τους άνδρες και σε **63%** για τις γυναίκες.

#### Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Α.) μεταξύ πηγών

Πηγή			
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Α.Α. (2015) <sup>1217</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1218</sup>	Βιβλίο: Δ.Β Παπούλια κ.λπ. (2002) <sup>1219</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1220</sup> (2015)
<b>97</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>97</b>

#### 5.11.14 ΙΔ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Α.

##### Ημερομηνία Προκήρυξης: 10.04.2001

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, **Λ. Τζάννης** και Οικονομικών, Γ. Δρυς υπέγραψαν την Κ. Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 331/28.03.2001/ Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ8/24602/27.03.2001).

##### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 22.06.2001

##### Πολιτική Ηγεσία<sup>1221</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Βάσω Παπανδρέου (13.04.2000 – 24.10.2001).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιάννος Παπαντωνίου (13.04.2000 – 24.10.2001), Νίκος Χριστοδουλάκης (24.10.2001 – 10.03.2004).
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Σημίτη (2000).

##### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Α.Α.<sup>1222</sup>

<sup>1217</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Α.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1218</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Α.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Α.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1219</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α΄ - ΙΓ΄ Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΑ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΑ.

<sup>1220</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1221</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1222</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλος/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 166.

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Φραγκούλης Εμμανουήλ, Καθηγητής (02/2001 – 04/2004)<sup>1223</sup>.
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Κρητικός Αλέξανδρος, πρώην Γ. Γραμματέας ΥΠΕΣΔΔΑ (02/2001-11/2001).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γεωργαράκης Νικόλαος, Πολιτικός Επιστήμων, Ειδικός Ερευνητής ΕΚΚΕ (1998 – 2004)<sup>1224</sup>.

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΔ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2001» με Α.Π. 1425/10.04.2001 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1225</sup>
Γενικής Διοίκησης	50	51
Εμπορικών Ακολούθων	14	12
Ακολούθων Τύπου	15	13
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 33 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	21	20
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	12	12
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	38	35
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>143</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε..

<sup>1223</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1224</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1225</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Ειδικότερα εμφανίζεται ένας (1) επιπλέον απόφοιτος.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1226</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

Γράφημα 5.27

ΙΔ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



*Ίδια επεξεργασία*

**Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:**

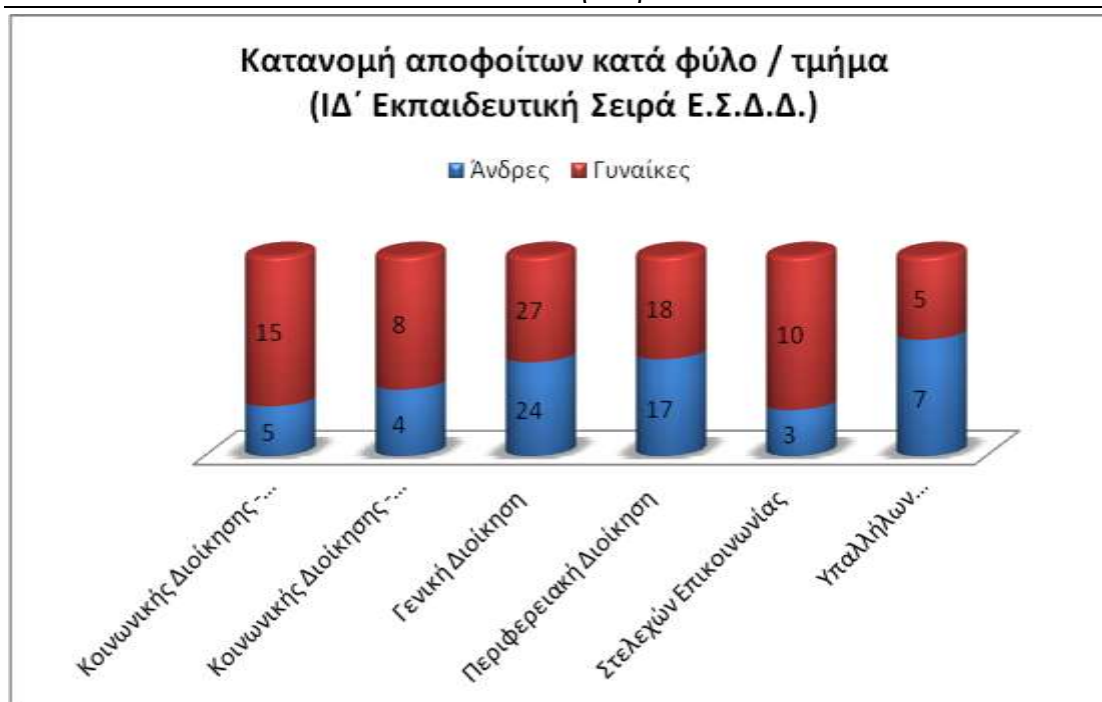
<sup>1226</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΔ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

Προκηρυγμένων θέσεων 150	Αποφοίτων 143
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 95,3%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΔ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1227</sup>

ΙΔ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρ. Υγείας	5	15	20
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	4	8	12
Γενική Διοίκηση	24	27	51
Περιφερειακή Διοίκηση	17	18	35
Στελεχών Επικοινωνίας	3	10	13
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	7	5	12
	<b>60</b>	<b>83</b>	<b>143</b>

Γράφημα 5.28  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΙΔ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΔ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο

<sup>1227</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].



ανέρχεται σε: **42%** για τους άνδρες και σε **58%** για τις γυναίκες.

### Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΔ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1228</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1229</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1230</sup> (2015)
<b>143</b>	<b>150</b>	<b>143</b>

#### 5.11.15 ΙΕ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

##### Ημερομηνία Προκήρυξης: 22.04.2002

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Σ. Μπένος και Οικονομίας και Οικονομικών, Γ. Φλωρίδης υπέγραψαν την Κ. Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 439/10.04.2002/Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/2992/03.04.2002).

##### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 28.06.2002

##### Πολιτική Ηγεσία<sup>1231</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Κώστας Σκανδαλίδης (24.10.2001 – 13.02.2004).
- Υπουργός Οικονομικών: Νίκος Χριστοδουλάκης (24.10.2001 – 10.03.2004)<sup>1232</sup>
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Σημίτη (2000).

<sup>1228</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1229</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1230</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1231</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1232</sup> Στην ΙΕ΄ Προκήρυξη, αναφέρεται στο υπ' αριθμ. 12, στην ΚΥΑ για τον «Αριθμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον ΙΕ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό), το Υπουργείο Οικονομικών (ΦΕΚ 439/Β/10.04.2002), στη Wikipedia αναφέρεται ότι η σύσταση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών έγινε στις 21.03.2002. Δεδομένου ότι το έγγραφο της προκήρυξης φέρει την ημερομηνία 22.04.2002 και ως ημερομηνία έναρξης της διεξαγωγής του διαγωνισμού τις 28.06.2002, κρίθηκε για την πληρότητα του παρόντος πονήματος να αναφερθεί.

### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α <sup>1233</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Φραγκούλης Εμμανουήλ, Καθηγητής (02/2001 – 04/2004).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Χρυσουλάκης Ιωάννης, ομότιμος Καθηγητής Πληροφορικής ΤΕΙ Αθήνας (11/2001 – 05/2004).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Γεωργαράκης Νικόλαος, Πολιτικός Επιστήμων, Ειδικός Ερευνητής ΕΚΚΕ (1998 – 2004).

### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΕ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2002» με Α.Π. 3357/22.04.2002 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1234</sup>
Γενικής Διοίκησης	50	48
Εμπορικών Ακολούθων	14	9
Ακολούθων Τύπου	15	16
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 33 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	18	17
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	15	15
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	38	35
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>140</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των

<sup>1233</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

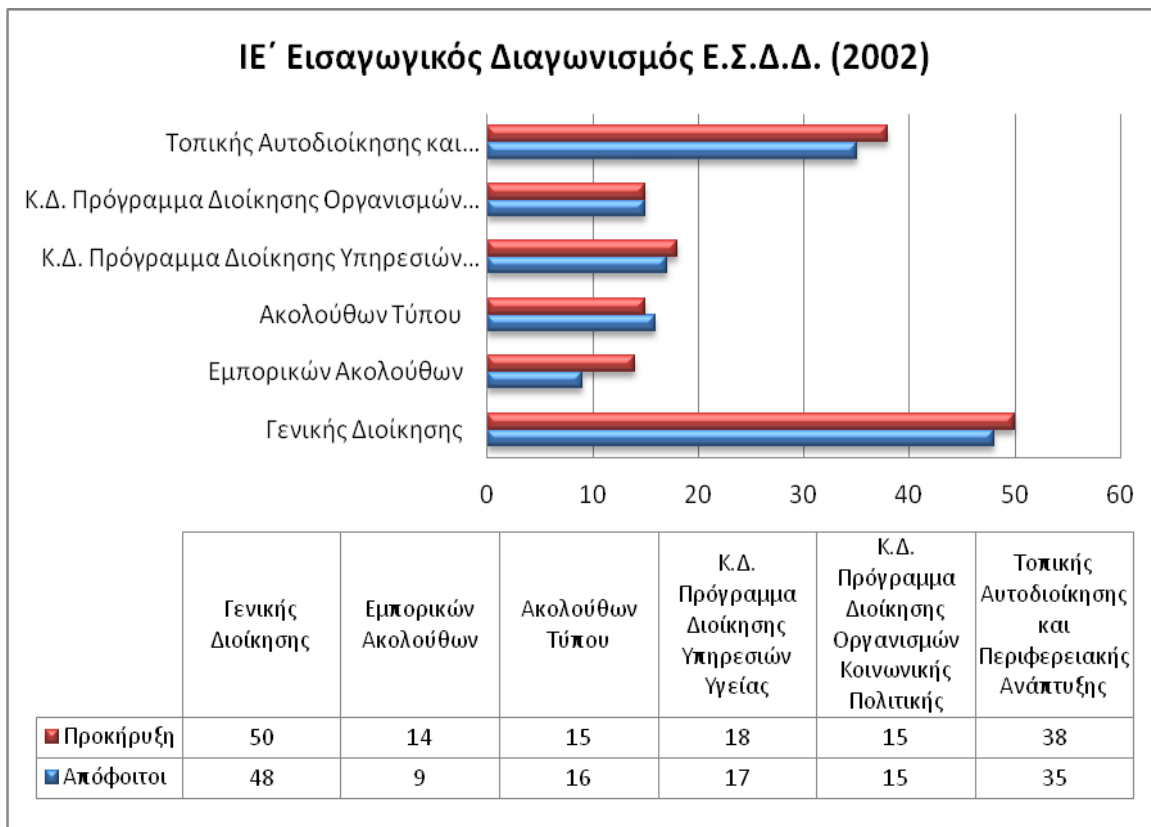
<sup>1234</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

αποφοίτων του Τμήματος Ακολουθών Τύπου σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζεται ένας (1) επιπλέον απόφοιτος.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1235</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

Γράφημα 5.29

ΙΕ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



<sup>1235</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΕ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

*Ίδια επεξεργασία*

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων 150	Αποφοίτων 140
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 93,3%.	

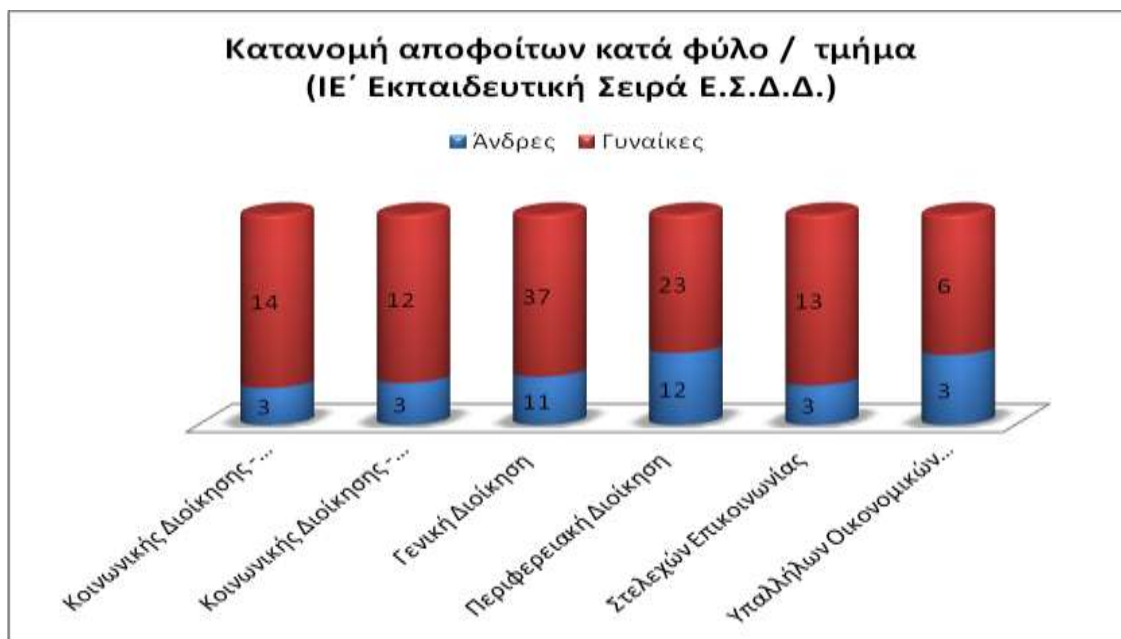
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΕ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1236</sup>

<b>ΙΕ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)</b>	<b>Άνδρες</b>	<b>Γυναίκες</b>	<b>Σύνολο</b>
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρ. Υγείας	3	14	17
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	3	12	15
Γενική Διοίκηση	11	37	48
Περιφερειακή Διοίκηση	12	23	35
Στελεχών Επικοινωνίας	3	13	16
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	3	6	9
	<b>35</b>	<b>105</b>	<b>140</b>

Γράφημα 5.30  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΙΕ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.

<sup>1236</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΕ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **25%** για τους άνδρες και σε **75%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΕ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1237</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1238</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1239</sup> (2015)
<b>140</b>	<b>147</b>	<b>140</b>

#### 5.11.16 ΙΣΤ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 21.04.2003**

<sup>1237</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1238</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1239</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, **Σ. Μπένος** και Οικονομίας και Οικονομικών, **Γ. Φλωρίδης** υπέγραψαν την Κ. Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 387/02.04.2003, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8.1/4690/31.03.2003).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 30.06.2003**

#### **Πολιτική Ηγεσία**<sup>1240</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Κώστας Σκανδαλίδης (24.10.2001 – 13.02.2004).
- Υπουργός Οικονομικών: Νίκος Χριστοδουλάκης (24.10.2001 – 10.03.2004)<sup>1241</sup>
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Σημίτη (2000).

#### **Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α**<sup>1242</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Φραγκούλης Εμμανουήλ, Καθηγητής (02/2001 – 04/2004).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Χρυσουλάκης Ιωάννης, ομότιμος Καθηγητής Πληροφορικής ΤΕΙ Αθήνας (11/2001 – 05/2004).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: Γεωργαράκης Νικόλαος, Πολιτικός Επιστήμων, Ειδικός Ερευνητής ΕΚΚΕ (1998 – 2004).

#### **Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση**

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΣΤ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2003» με Α.Π. 4095/21.04.2003 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

<b>Τμήματα</b> ονομασία βάσει προκήρυξης	<b>Αριθμός Εισακτέων</b> βάσει Προκήρυξης	<b>Αριθμός</b> <b>Απόφοιτων βάσει</b> <b>απαντητικής</b>
---	--	--

<sup>1240</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

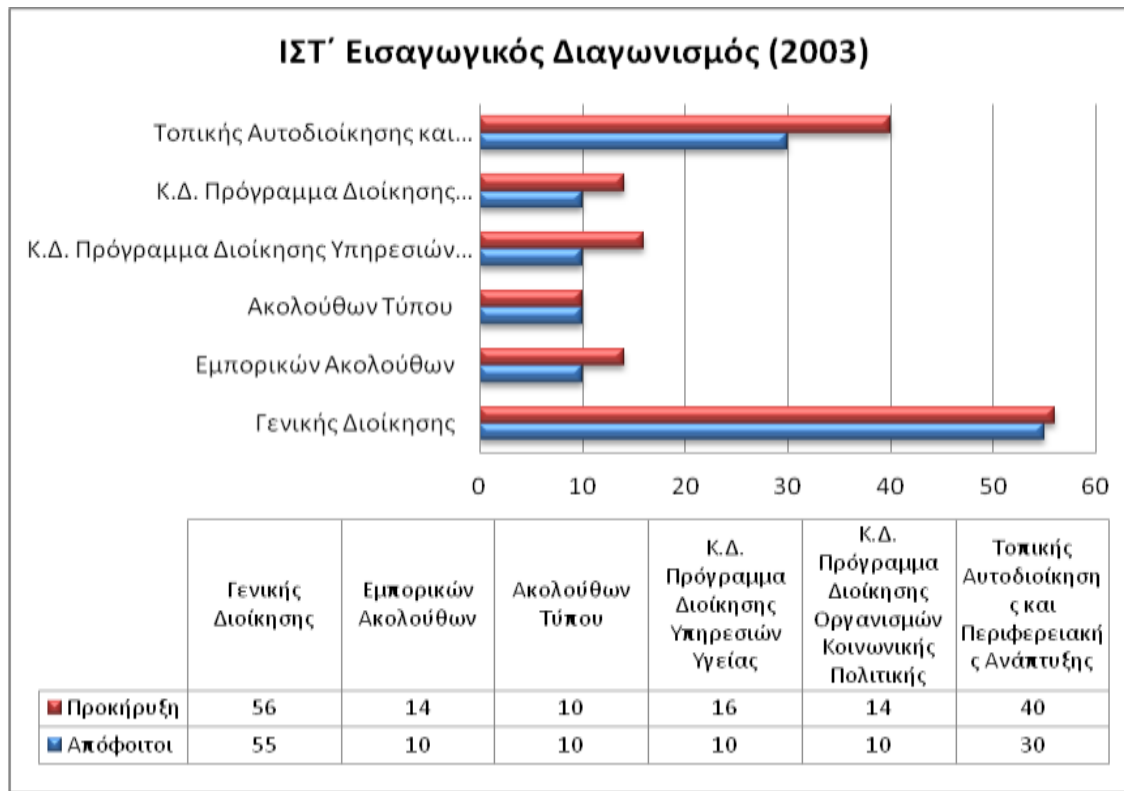
<sup>1241</sup> Στην *ΙΕ' Προκήρυξη*, αναφέρεται στο υπ' αριθμ. 12, στην ΚΥΑ για τον «Αριθμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον ΙΣΤ' εισαγωγικό διαγωνισμό», το Υπουργείο Οικονομικών (ΦΕΚ 387/Β/02.04.2003), στη *Wikipedia* αναφέρεται ότι η σύσταση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών έγινε στις 21.03.2002. Δεδομένου ότι το έγγραφο της προκήρυξης φέρει την ημερομηνία 22.04.2002 και ως ημερομηνία έναρξης της διεξαγωγής του διαγωνισμού τις 28.06.2002, κρίθηκε για την πληρότητα του παρόντος πονήματος να αναφερθεί.

<sup>1242</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

		επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1243</sup>
Γενικής Διοίκησης	56	55
Εμπορικών Ακολούθων	14	10
Ακολούθων Τύπου	10	10
<u>Κοινωνικής Διοίκησης 30 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	16	10
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	14	10
Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης	40	30
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>125</b>

Γράφημα 5.31

ΙΣΤ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

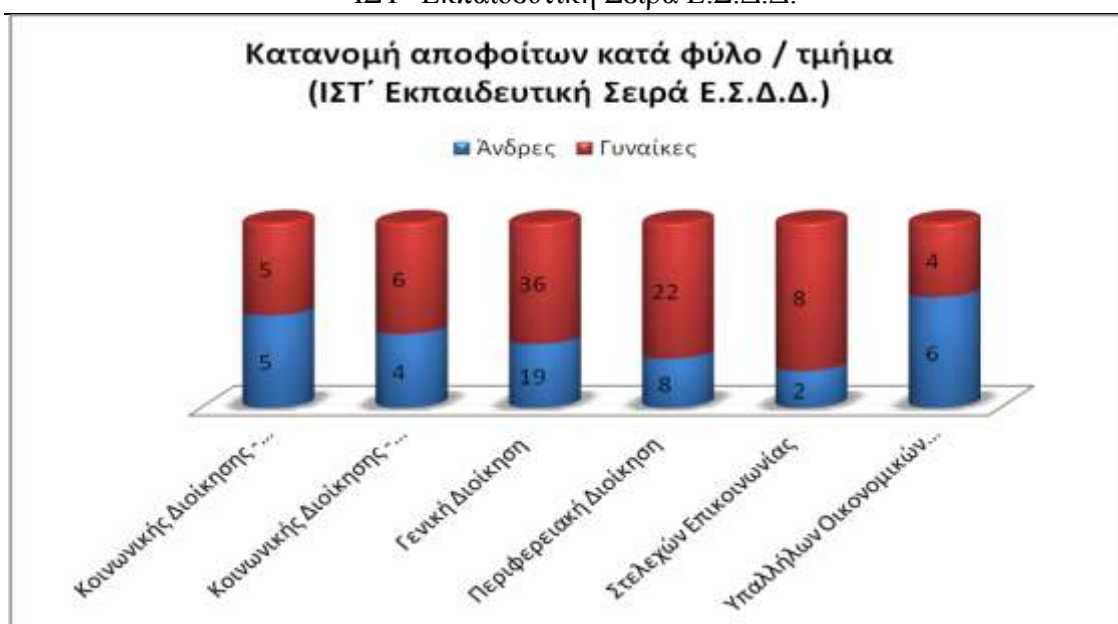
<sup>1243</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυγμένων θέσεων 150	Αποφοίτων 125
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 83,3%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΣΤ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1244</sup>

ΙΣΤ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Ανδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρ. Υγείας	5	5	10
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	4	6	10
Γενική Διοίκηση	19	36	55
Περιφερειακή Διοίκηση	8	22	30
Στελεχών Επικοινωνίας	2	8	10
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	6	4	10
	<b>44</b>	<b>81</b>	125

Γράφημα 5.32  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΙΣΤ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΣΤ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο

<sup>1244</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].



ανέρχεται σε: **35%** για τους άνδρες και σε **65%** για τις γυναίκες.

### Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΣΤ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1245</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1246</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1247</sup> (2015)
<b>125</b>	<b>123</b>	<b>125</b>

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1248</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1249</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

#### 5.11.17 ΙΖ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

##### Ημερομηνία Προκήρυξης: 03.05.2004

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Π. Παυλόπουλος και Υφυπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, Π. Δούκας υπέγραψαν την Κ. Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 585/20.04.2004/Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8.1/25157/30.03.2004).

##### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 06.07.2004

<sup>1245</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1246</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1247</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1248</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1249</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

## Πολιτική Ηγεσία<sup>1250</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Προκόπης Παυλόπουλος (10.03.2004 – 24.08.2007).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιώργος Αλογοσκούφης (10.03.2004 – 19.09.2007)<sup>1251</sup>.
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Α. Καραμανλή (2004).

## Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α<sup>1252</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Διαμαντόπουλος Αθανάσιος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (05/2004 – 05/2005).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Βούτσινος Γεώργιος, συνταξιούχος (05/2004 – 10/2009).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Λιαργκόβας Παναγιώτης, Καθηγητής (2004 – 2005).
- Διευθυντής Ε.Σ.Τ.Α.: Καλδής Παναγιώτης, Καθηγητής (2004 – 10/05/2010).

## Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΖ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2004» με Α.Π. 5945/03.05.2004 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1253</sup>

<sup>1250</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1251</sup> Στην ΙΕ' Προκήρυξη, αναφέρεται στο υπ' αριθμ. 12, στην ΚΥΑ για τον «Αριθμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον ΙΖ' εισαγωγικό διαγωνισμό), το Υπουργείο Οικονομικών (ΦΕΚ 585/Β/20.04.2004), στη Wikipedia αναφέρεται ότι η σύσταση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών έγινε στις 21.03.2002. Δεδομένου ότι το έγγραφο της προκήρυξης φέρει την ημερομηνία 22.04.2002 και ως ημερομηνία έναρξης της διεξαγωγής του διαγωνισμού τις 28.06.2002, κρίθηκε για την πληρότητα του παρόντος πονήματος να αναφερθεί.

<sup>1252</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1253</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοιτών ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Γενικής Διοίκησης	56	56
Περιφερειακή Διοίκηση	40	39
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 30 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	16	15
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	14	14
Εμπορικών Ακολούθων	14	14
Ακολούθων Επικοινωνίας	10	10
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>148</b>

Γράφημα 5.33

ΙΖ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



*Ίδια επεξεργασία*

Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυγμένων θέσεων 150	Αποφοίτων 148
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 98,6 %.	

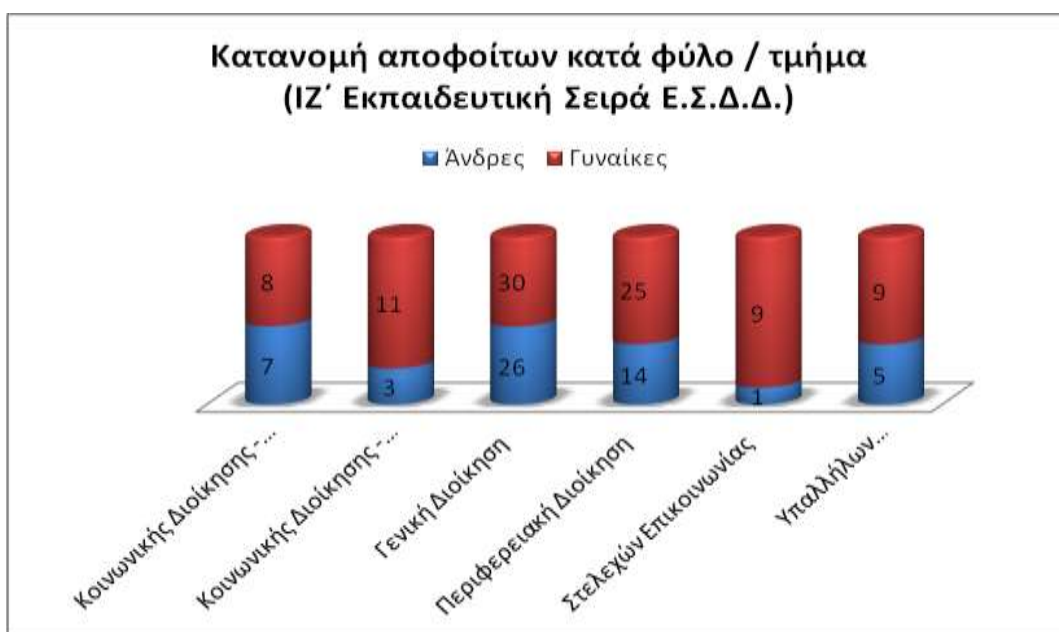
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1254</sup>

ΙΖ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρ. Υγείας	7	8	15
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	3	11	14
Γενική Διοίκηση	26	30	56
Περιφερειακή Διοίκηση	14	25	39
Στελεχών Επικοινωνίας	1	9	10
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	5	9	14
	<b>56</b>	<b>92</b>	<b>148</b>

Γράφημα 5.34

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
ΙΖ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



**Πηγή:** Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο

<sup>1254</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

ανέρχεται σε: **38%** για τους άνδρες και σε **62%** για τις γυναίκες.

### Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΖ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1255</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1256</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1257</sup> (2015)
<b>148</b>	<b>150</b>	<b>148</b>

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, για τις εν λόγω διαφοροποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1258</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1259</sup> παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

### 5.11.18 ΙΗ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Α΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.

#### Ημερομηνία Προκήρυξης: 27.04.2005

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, **Π. Παυλόπουλος** και Υφυπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, **Π. Δούκας** υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. (ΦΕΚ 520/19.04.2005/Αρίθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/5/518/18.04.2005) και τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Τ.Α. (ΦΕΚ 520/19.04.2005/Αρίθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β /Φ.8/5/519/18.04.2005).

<sup>1255</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1256</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1257</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1258</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινίσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1259</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 04.07.2005**

### **Πολιτική Ηγεσία<sup>1260</sup>**

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Προκόπης Παυλόπουλος (10.03.2004 – 24.08.2007).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιώργος Αλογοσκούφης (10.03.2004 – 19.09.2007)<sup>1261</sup>.
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Α. Καραμανλή (2004).

### **Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α<sup>1262</sup>**

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Παπαγεωργίου Κωνσταντίνος, Καθηγητής (05/2005 – 01/2010).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Βούτσινος Γεώργιος, συνταξιούχος (05/2004 – 10/2009).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Λιαργκόβας Παναγιώτης, Καθηγητής (2004 – 2005) ή Παναγιωτόπουλος Θεμιστοκλής, Καθηγητής (2005-2010)<sup>1263</sup>.
- Διευθυντής Ε.Σ.Τ.Α.: Καλδής Παναγιώτης, Καθηγητής (2004 – 10/05/2010).

### **5.11.18.1 ΙΗ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.**

#### **Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση**

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΗ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του Α΄ εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης 2005» με Α.Π. 6132/27.04.2005 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα:

<sup>1260</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1261</sup> Στην ΙΕ΄ Προκήρυξη, αναφέρεται στο υπ΄ αριθμ. 12, στην ΚΥΑ για τον «Αριθμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον ΙΗ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό), το Υπουργείο Οικονομικών (ΦΕΚ 520/Β/19.04.2005), στη Wikipedia αναφέρεται ότι η σύσταση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών έγινε στις 21.03.2002. Δεδομένου ότι το έγγραφο της προκήρυξης φέρει την ημερομηνία 22.04.2002 και ως ημερομηνία έναρξης της διεξαγωγής του διαγωνισμού τις 28.06.2002, κρίθηκε για την πληρότητα του παρόντος πονήματος να αναφερθεί.

<sup>1262</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1263</sup> Στην απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, δεν αναφέρονται οι μήνες θητείας των Δ/ντών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., για το λόγο αυτό αναφέρονται οι ως άνω Δ/ντες (βάσει ετών).

«Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

<b>Τμήματα</b> <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	<b>Αριθμός Εισακτέων</b> <b>βάσει Προκήρυξης</b>	<b>Αριθμός</b> <b>Απόφοιτων βάσει</b> <b>απαντητικής</b> <b>επιστολής</b> <b>Ε.Σ.Δ.Α.Α.</b> <sup>1264</sup>
Γενικής Διοίκησης	43	44
Περιφερειακή Διοίκηση	20	20
<u>Κοινωνικής Διοίκησης 30 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	16	19
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	14	14
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	12	7
Ακολούθων Επικοινωνίας	15	15 <sup>1265</sup>
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	15	15
Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης	15	15
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>149</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζεται ένας (1) επιπλέον απόφοιτος,.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται

<sup>1264</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1265</sup> Σύμφωνα με τον σχετικό πίνακα (πηγή) της Ε.Σ.Δ.Α.: ΣΕ: Στελεχών Επικοινωνίας, έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομάζονταν Μορφωτικοί Ακόλουθοι και από την Θ έως και την ΙΕ Ακόλουθοι Τύπου και από ΙΣΤ έως ΙΖ Ακόλουθοι Επικοινωνίας

μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1266</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

Γράφημα 5.35

ΙΗ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



Ίδια επεξεργασία

**Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:**

<sup>1266</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΗ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.



Προκηρυγμένων θέσεων 150	Αποφοίτων 149
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 99,3%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΗ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς**

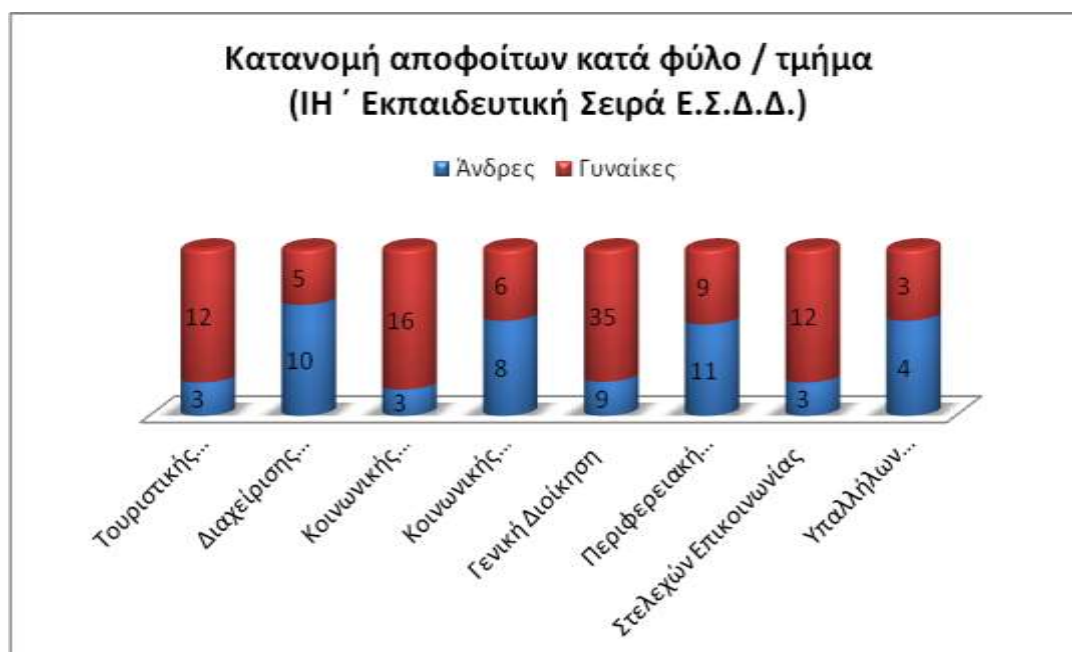
**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1267</sup>

ΙΗ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Τουριστικής Οικονομίας & Ανάπτυξης	3	12	15
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	10	5	15
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρ. Υγείας	3	16	19
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	8	6	14
Γενική Διοίκηση	9	35	44
Περιφερειακή Διοίκηση	11	9	20
Στελεχών Επικοινωνίας	3	12	15
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	4	3	7
	<b>51</b>	<b>98</b>	<b>149</b>

Γράφημα 5.36

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα

ΙΗ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



**Πηγή:** Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ίδια επεξεργασία

<sup>1267</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΗ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: 34% για τους άνδρες και σε 66% για τις γυναίκες.

### Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΗ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Α.) μεταξύ πηγών

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Α.Α. (2015) <sup>1268</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1269</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1270</sup> (2015)
<b>149</b>	<b>145</b>	<b>149</b>

#### 5.11.18.2 Α΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Τ.Α

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΗ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του Α΄ εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης 2005» με Α.Π. 6132/27.04.2005 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Α.Α. <sup>1271</sup>
Οργάνωσης και Διοίκησης	25	27
Οικονομικής Διαχείρισης	25	27
Μεταναστευτικής Πολιτικής	15	15
Πολιτικής Προστασίας	15	16
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>85</b>

<sup>1268</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Α.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1269</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Α.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1270</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1271</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων των Τμημάτων (α) Οργάνωσης και Διοίκησης, (β) Οικονομικής Διαχείρισης και (γ) Πολιτικής Προστασίας σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται δύο (2) επιπλέον απόφοιτοι στα δύο πρώτα τμήματα (συνολικά τέσσερις επιπλέον) και ένας (1) επιπλέον απόφοιτος στο τελευταίο τμήμα.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1272</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα<sup>1273</sup> προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., της οποίας η απαντητική επιστολή<sup>1274</sup>, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

Ακολουθεί απόσπασμα της ανωτέρω απαντητικής επιστολής της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σχετικά με τον εν λόγω εισαγωγικό διαγωνισμό της Ε.Σ.Τ.Α.. «Ειδικότερα, η πιο χαρακτηριστική περίπτωση διαφοροποίησης σημειώθηκε κατά τον Εισαγωγικό Διαγωνισμό της Α΄ Εκπαιδευτικής Σειράς της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ). Με το τέλος της διαγωνιστικής διαδικασίας, κυρώθηκε από την Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (ΚΕΕ) συμπληρωματικός πίνακας εισακτέων, λαμβάνοντας υπόψη τη με αριθ. 557/2005 Γνωμοδότης του Γ΄ Τμήματος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους. Κατ' αυτόν τον τρόπο «δικαιώθηκαν» 35 υποψήφιοι, δηλ. 25 επιλαχόντες και 10 υπεράριθμοι, κατά την εισαγωγή τους στην ΕΣΤΑ. Για περισσότερες πληροφορίες ως προς το σκεπτικό της Γνωμοδότησης, σας την επισυνάπτουμε στην παρούσα επιστολή». Η εν λόγω γνωμοδότηση, παρουσιάζεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος.

### Γράφημα 5.37

#### Α΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)

<sup>1272</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Δ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) μεταξύ πηγών.

<sup>1273</sup> Βλ. Αίτημα Γ. Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού», στο παράρτημα.

<sup>1274</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/20.05.2016, στο παράρτημα.



*Ίδια επεξεργασία*

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων 80	Αποφοίτων 85
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 106,25%.	

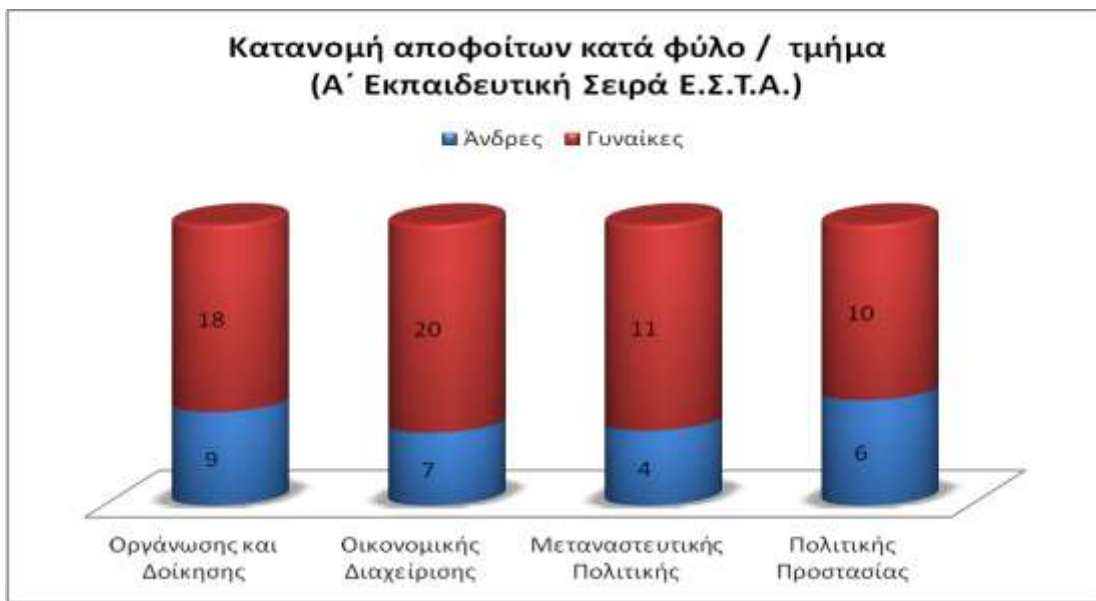
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Α' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.**<sup>1275</sup>

Α' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α. (Απόφοιτοι)	Ανδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Οργάνωσης και Διοίκησης	9	18	27
Οικονομικής Διαχείρισης	7	20	27
Μεταναστευτικής Πολιτικής	4	11	15
Πολιτικής Προστασίας	6	10	16
	26	59	85

Γράφημα 5.38  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα

<sup>1275</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Α΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Α΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **31%** για τους άνδρες και σε **69%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Α΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1276</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1277</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1278</sup> (2015)
<b>85</b>	<b>89</b>	<b>85</b>

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, βλ. στο παράρτημα τη με Α.Π. 2836/20/05/2016 επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. καθώς και τη συνημμένη σε αυτή γνωμοδότηση του Ν.Σ.Κ., σε απάντηση του με Α.Π. 2836/06.05.2016 αιτήματος με θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της

<sup>1276</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1277</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1278</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».

#### **5.11.19 ΙΘ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Β΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.**

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 06.10.2006**

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, **Π. Παυλόπουλος** και Υφυπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, **Π. Δούκας** υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. (ΦΕΚ 661/26.05.2006/Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/23/6622/10.05.2006) και τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Τ.Α. (ΦΕΚ 661/26.05.2006/Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/23/6898/10.05.2006).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 09.12.2006**

#### **Πολιτική Ηγεσία<sup>1279</sup>**

- Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Προκόπης Παυλόπουλος (10.03.2004 – 24.08.2007).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιώργος Αλογοσκούφης (10.03.2004 – 19.09.2007)<sup>1280</sup>.
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Α. Καραμανλή (2004).

#### **Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α<sup>1281</sup>**

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Παπαγεωργίου Κωνσταντίνος, Καθηγητής (05/2005 – 01/2010).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Βούτσινος Γεώργιος, συνταξιούχος (05/2004 – 10/2009).

---

<sup>1279</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1280</sup> Στην ΙΘ΄ Προκήρυξη, αναφέρεται στο υπ' αριθμ. 12, στην ΚΥΑ για τον «Αριθμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον ΙΖ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό), το Υπουργείο Οικονομικών (ΦΕΚ 661/Β/26.05.2006), στη Wikipedia αναφέρεται ότι η σύσταση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών έγινε στις 21.03.2002. Δεδομένου ότι το έγγραφο της προκήρυξης φέρει την ημερομηνία 22.04.2002 και ως ημερομηνία έναρξης της διεξαγωγής του διαγωνισμού τις 28.06.2002, κρίθηκε για την πληρότητα του παρόντος πονήματος να αναφερθεί.

<sup>1281</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Παναγιωτόπουλος Θεμιστοκλής, Καθηγητής ( 2005 - 2010)
- Διευθυντής Ε.Σ.Τ.Α.: Καλδής Παναγιώτης, Καθηγητής (2004 – 10/05/2010).

#### 5.11.19.1 ΙΘ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

##### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΘ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του Β΄ εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης 2006-2007» με Α.Π. 14158/06.10.2006 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ΄ αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1282</sup>
Γενικής Διοίκησης	40	37
Περιφερειακή Διοίκηση	15	14
<u>Κοινωνικής Διοίκησης 35 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	15	20
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	20	19
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	15	10
Στελεχών Επικοινωνίας	15	15
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	15	11
Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης	15	14
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>140</b>

<sup>1282</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Προγράμματος Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται πέντε (5) επιπλέον απόφοιτοι.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1283</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις. ,

#### Γράφημα 5.39

ΙΘ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)

---

---

<sup>1283</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.





Ίδια επεξεργασία

Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυγμένων θέσεων 150	Αποφοίτων 140
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 93,3%.	

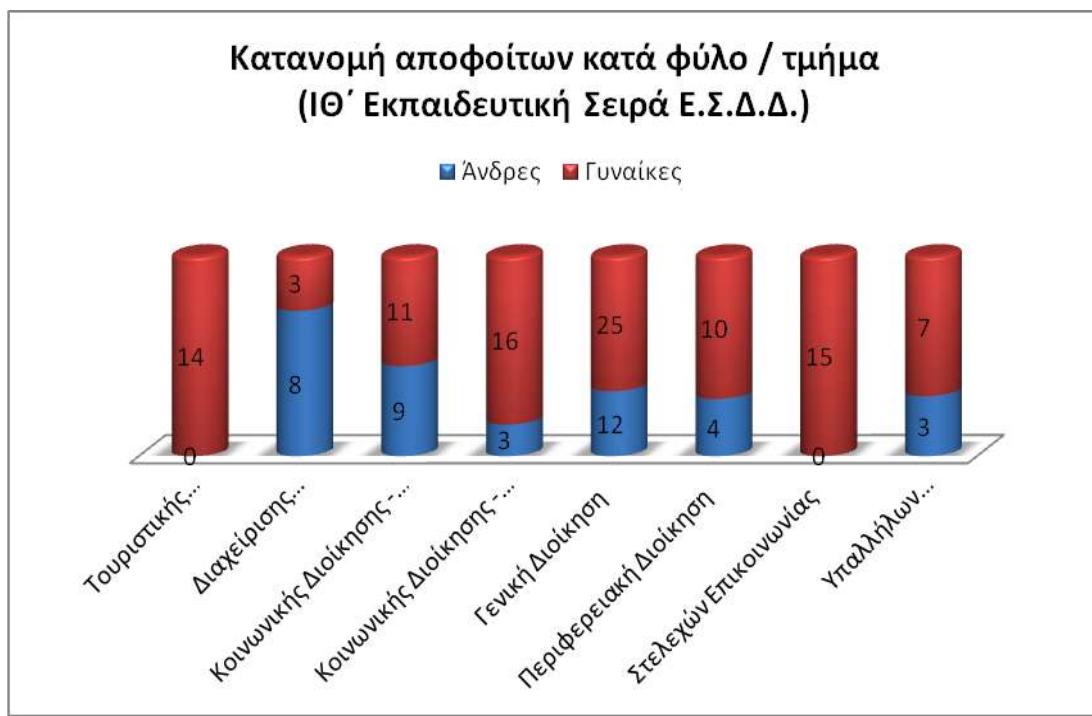
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1284</sup>

ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Τουριστικής Οικονομίας & Ανάπτυξης	0	14	14
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	8	3	11
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρεσιών Υγείας	9	11	20
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	3	16	19
Γενική Διοίκηση	12	25	37
Περιφερειακή Διοίκηση	4	10	14
Στελεχών Επικοινωνίας	0	15	15
Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων	3	7	10
	<b>39</b>	<b>101</b>	<b>140</b>

<sup>1284</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.40  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **28%** για τους άνδρες και σε **72%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1285</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1286</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1287</sup> (2015)

<sup>1285</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1286</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<b>140</b>	<b>141</b>	<b>140</b>

### 5.11.19.2 Β' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.

Πηγές: (1) «Προκήρυξη ΙΘ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του Β' εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης 2006-2007» με Α.Π. 14158/06.10.2006 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

<b>Τμήματα</b> <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	<b>Αριθμός Εισακτέων</b> <b>βάσει Προκήρυξη</b>	<b>Αριθμός</b> <b>Αποφοίτων βάσει</b> <b>απαντητικής</b> <b>επιστολής</b> <b>Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1288</sup></b>
Οργάνωσης και Διοίκησης	25	25
Οικονομικής Διαχείρισης	25	26
Μεταναστευτικής Πολιτικής	15	14
Πολιτικής Προστασίας	15	13
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>78</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζεται ένας (1) επιπλέον απόφοιτος.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, βλ. στο παράρτημα, τη με Α.Π. 2836/20/05/2016 επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. καθώς και τη συνημμένη σε αυτή γνωμοδότηση του Ν.Σ.Κ., σε απάντηση του με Α.Π. 2836/06.05.2016 αιτήματος με θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινίσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση

<sup>1287</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1288</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».

Γράφημα 5.41

Β' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



*Ίδια επεξεργασία*

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 80	Αποφοίτων 78
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 97,5%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Β' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.**<sup>1289</sup>

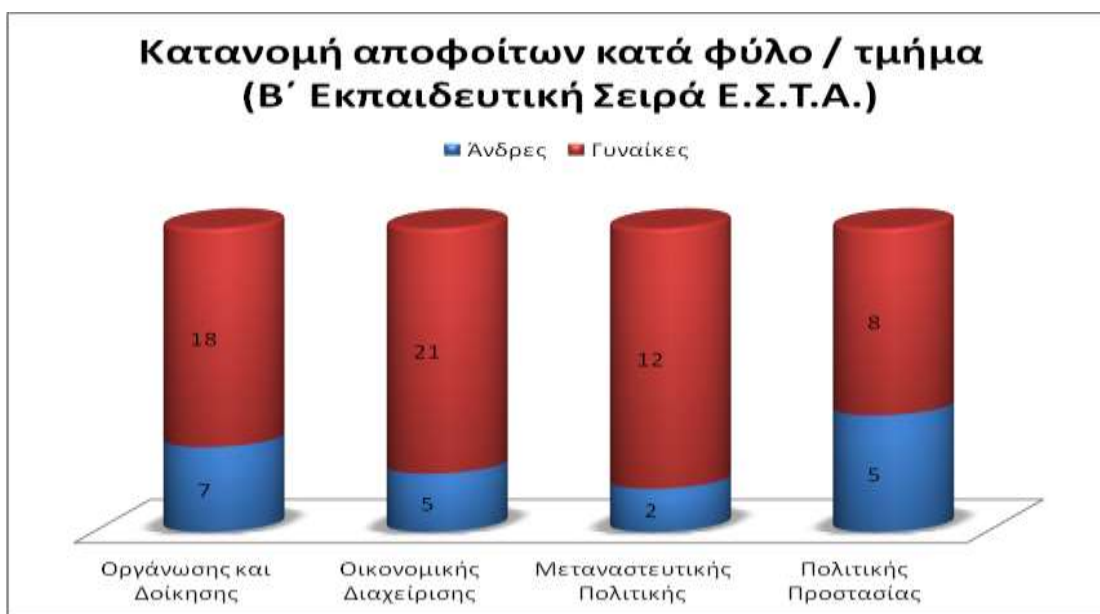
Β' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο

<sup>1289</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Οργάνωσης και Δοίκησης	7	18	25
Οικονομικής Διαχείρισης	5	21	26
Μεταναστευτικής Πολιτικής	2	12	14
Πολιτικής Προστασίας	5	8	13
	19	59	78

Γράφημα 5.42

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
Β' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Β' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **24%** για τους άνδρες και σε **76%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Β' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Τελικές Εργασίες site

Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1290</sup>	(2013) <sup>1291</sup>	Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1292</sup> (2015)
<b>78</b>	<b>80</b>	<b>78</b>

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, βλ. στο παράρτημα, τη με Α.Π. 2836/20/05/2016 επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε απάντηση του με Α.Π. 2836/06.05.2016 αιτήματος με θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».

#### 5.11.20 Κ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Γ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.

##### Ημερομηνία Προκήρυξης: 12.03.2008

- Υπουργός Εσωτερικών, Π. Παυλόπουλος και Υφυπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, Ν. Λέγκας υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. (ΦΕΚ 394/07.03.2008/Αρίθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/42/οικ. 6399/07.03.2008) και για τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Τ.Α. (ΦΕΚ 394/07.03.2008/Αρίθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/43/οικ. 6423/07.03.2008).

##### Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 17.05.2008

##### Πολιτική Ηγεσία<sup>1293</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών: Π. Παυλόπουλος (19.09.2007 – 11.09.2009).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιώργος Αλογοσκούφης (19.09.2007 – 08.01.2009)<sup>1294</sup>.

<sup>1290</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1291</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1292</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1293</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1294</sup> Στην ΙΕ' Προκήρυξη, αναφέρεται στο υπ' αριθμ. 12, στην ΚΥΑ για τον «Αριθμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον Κ' εισαγωγικό διαγωνισμό», το Υπουργείο Οικονομικών (ΦΕΚ 394/Β/07.03.2008), στη Wikipedia αναφέρεται ότι η σύσταση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών έγινε στις 21.03.2002.

- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Α. Καραμανλή (2007).

#### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α <sup>1295</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Παπαγεωργίου Κωνσταντίνος, Καθηγητής (05/2005 – 01/2010).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Βούτσινος Γεώργιος, συνταξιούχος (05/2004 – 10/2009).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Παναγιωτόπουλος Θεμιστοκλής, Καθηγητής ( 2005 - 2010)
- Διευθυντής Ε.Σ.Τ.Α.: Καλδής Παναγιώτης, Καθηγητής (2004 – 10/05/2010).

#### 5.11.20.1 Κ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

##### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη του 20<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του 3<sup>ου</sup> εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης» με Α.Π. 14956/12.03.2008 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1296</sup>
Γενικής Διοίκησης	40	42
Περιφερειακή Διοίκηση	15	16
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	15	8
Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης	15	16
<u>Κοινωνικής Διοίκησης 35 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		

Δεδομένου ότι το έγγραφο της προκήρυξης φέρει την ημερομηνία 22.04.2002 και ως ημερομηνία έναρξης της διεξαγωγής του διαγωνισμού τις 28.06.2002, κρίθηκε για την πληρότητα του παρόντος πονήματος να αναφερθεί.

<sup>1295</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

<sup>1296</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	15	15
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	20	18
Στελεχών Επικοινωνίας	10	10
<b>Σύνολο</b>	<b>130</b>	<b>125</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων των Τμημάτων (α) Γενικής Διοίκησης, (β) Περιφερειακής Διοίκησης και (γ) Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται επιπλέον δύο (2), ένας (1) και ένας (1) επιπλέον απόφοιτοι αντίστοιχα.

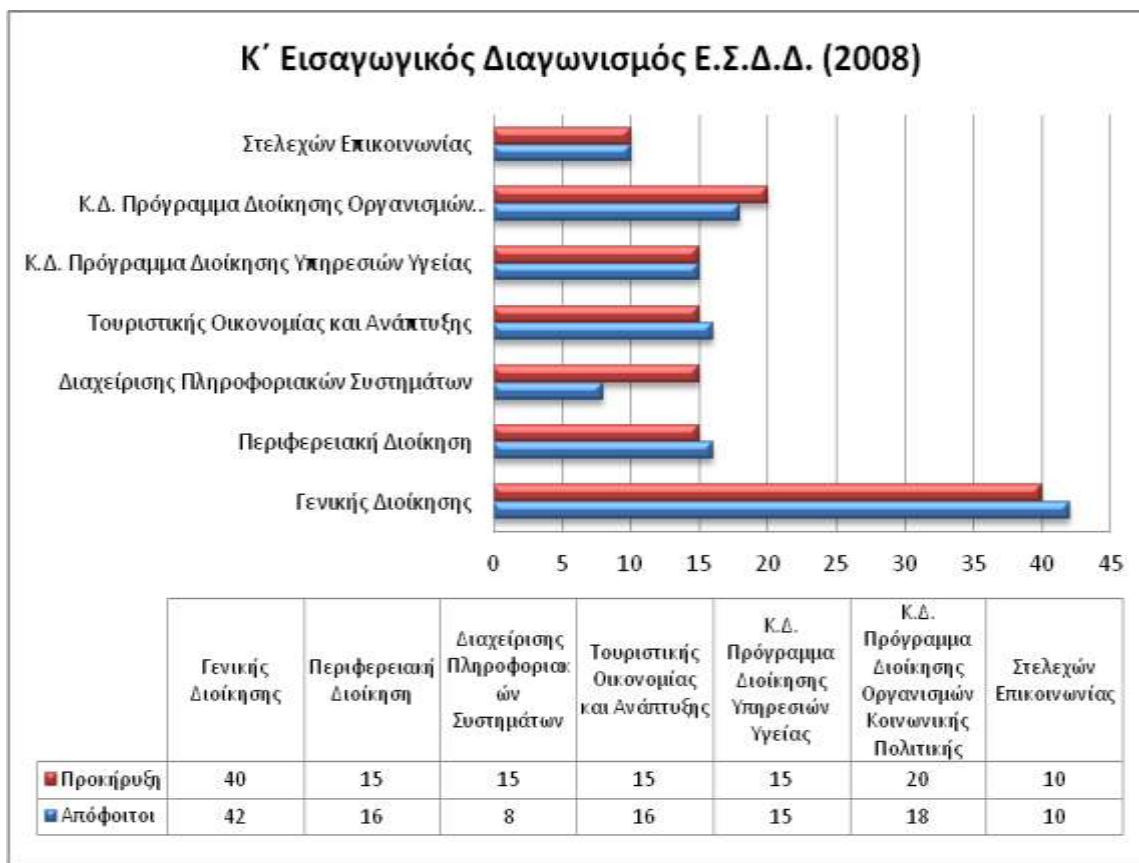
Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1297</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

#### Γράφημα 5.43

#### Κ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)

<sup>1297</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.





<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων 130	Αποφοίτων 125
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 96,15%.	

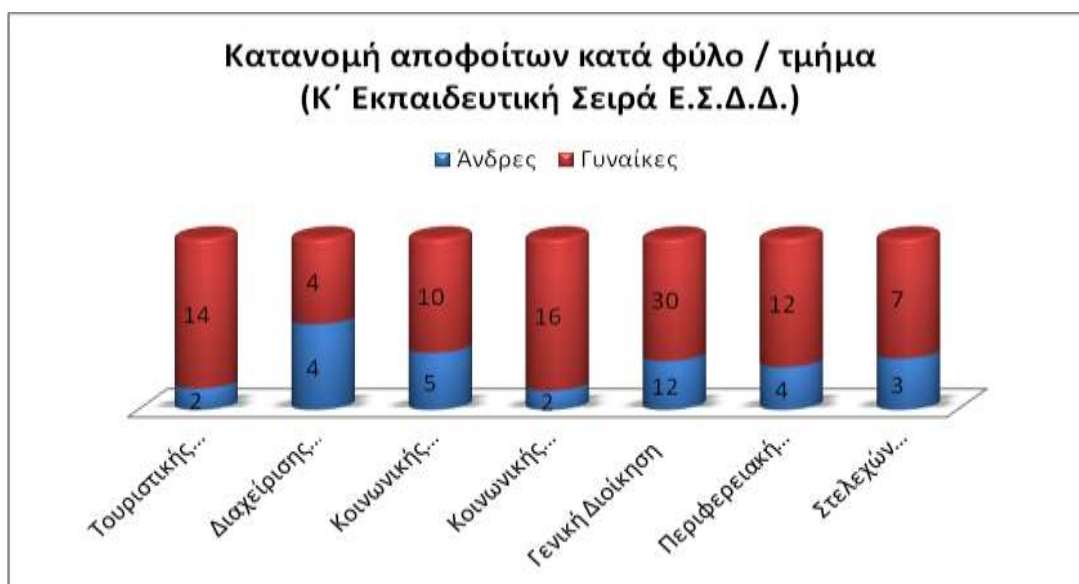
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Κ' Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1298</sup>

Κ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Τουριστικής Οικονομίας & Ανάπτυξης	2	14	16
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	4	4	8
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρ. Υγείας	5	10	15
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	2	16	18
Γενική Διοίκηση	12	30	42
Περιφερειακή Διοίκηση	4	12	16
Στελεχών Επικοινωνίας	3	7	10
	<b>32</b>	<b>93</b>	<b>125</b>

<sup>1298</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.44  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
Κ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Κ' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **26%** για τους άνδρες και σε **74%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Κ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1299</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1300</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1301</sup> (2015)
<b>125</b>	<b>123</b>	<b>125</b>

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, βλ. στο παράρτημα, τη με Α.Π. 2836/20/05/2016 επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε απάντηση του με Α.Π. 2836/06.05.2016 αιτήματος με θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του

<sup>1299</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1300</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1301</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».

#### 5.11.20.2 Γ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 12.03.2008**

- Υπουργός Εσωτερικών, Π. Παυλόπουλος και Υφυπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, Ν. Λέγκας υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 394/07.03.2008/Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/43/οικ.6423/07.03.2008).

Πηγές: (1) «Προκήρυξη του 20<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του 3<sup>ου</sup> εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης» με Α.Π. 14956/12.03.2008 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1302</sup>
Οργάνωσης και Διοίκησης	25	25
Οικονομικής Διαχείρισης	25	23
Μεταναστευτικής Πολιτικής	15	15
Πολιτικής Προστασίας	15	16
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>79</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Πολιτικής Προστασίας σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζεται ένας (1) επιπλέον απόφοιτος.

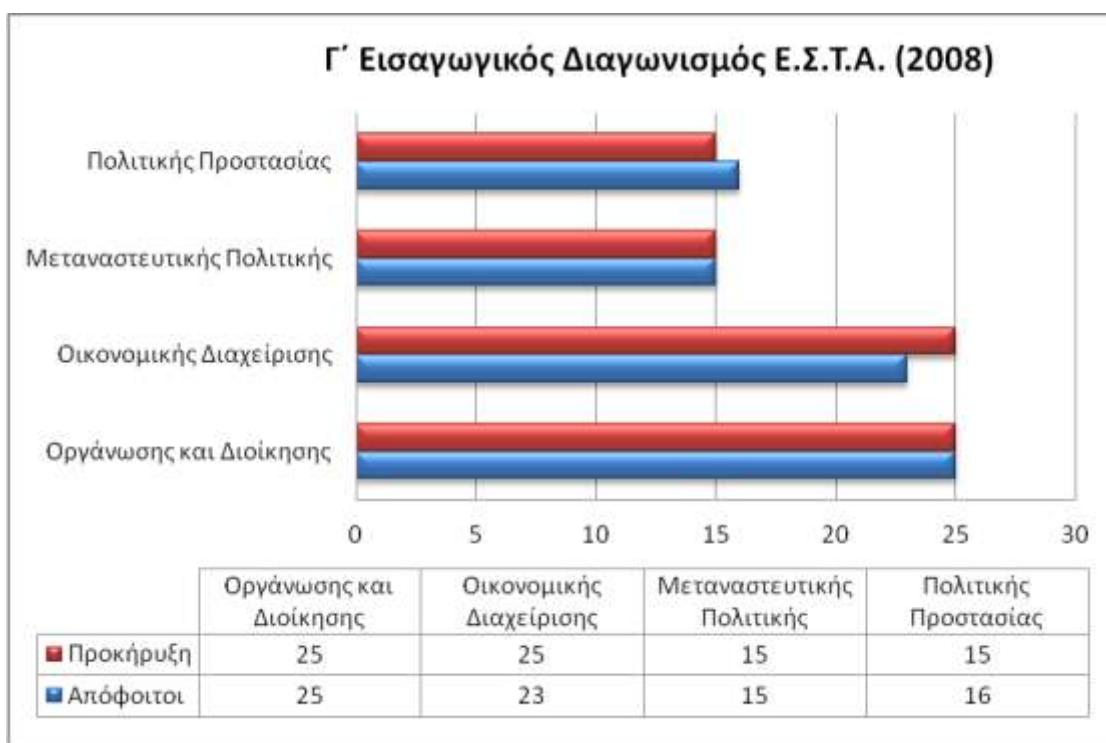
Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται

<sup>1302</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1303</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

Γράφημα 5.45

Γ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)



*Ίδια επεξεργασία*

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυσσόμενων θέσεων 80	Αποφοίτων 79

<sup>1303</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 98,75%.

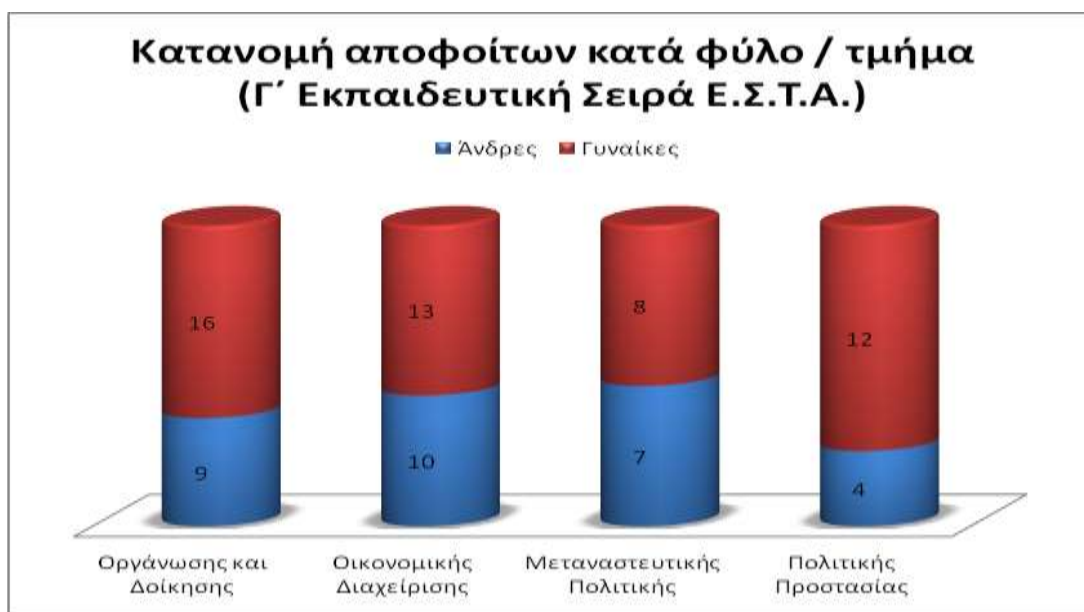
**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Γ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς**

**Ε.Σ.Τ.Α.**<sup>1304</sup>

Γ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Οργάνωσης και Διοίκησης	9	16	25
Οικονομικής Διαχείρισης	10	13	23
Μεταναστευτικής Πολιτικής	7	8	15
Πολιτικής Προστασίας	4	12	16
	30	49	79

Γράφημα 5.46

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
Γ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Γ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: 38% για τους άνδρες και σε 62% για τις γυναίκες.

<sup>1304</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Γ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1305</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1306</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1307</sup> (2015)
<b>79</b>	<b>80</b>	<b>79</b>

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, βλ. στο παράρτημα, τη με Α.Π. 2836/20/05/2016 επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε απάντηση του με Α.Π. 2836/06.05.2016 αιτήματος με θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».

**5.11.21 ΚΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. & Δ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.**

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 14.04.2009**

- Υπουργός Εσωτερικών, **Π. Παυλόπουλος** και Υφυπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, **Ν. Λέγκας** υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. (ΦΕΚ 666/09.04.2009, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/58/οικ. 9673, 03.04.2009) και για τον ορισμό των εισακτέων στην Ε.Σ.Τ.Α. (ΦΕΚ 666/09.04.2009, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/59/οικ. 9672, 03.04.2009).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 20.06.2009**

<sup>1305</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1306</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1307</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

### Πολιτική Ηγεσία<sup>1308</sup>

- Υπουργός Εσωτερικών: Π. Παυλόπουλος (09.09.2007 – 11.09.2009).
- Υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών: Γιάννης Παπαθανασίου (08.01.2009 – 07.10.2009)
- Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Α. Καραμανλή (2007).

### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α<sup>1309</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Παπαγεωργίου Κωνσταντίνος, Καθηγητής (05/2005 – 01/2010).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Βούτσινος Γεώργιος, συνταξιούχος (05/2004 – 10/2009).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Παναγιωτόπουλος Θεμιστοκλής, Καθηγητής ( 2005 - 2010)
- Διευθυντής Ε.Σ.Τ.Α.: Καλδής Παναγιώτης, Καθηγητής (2004 – 10/05/2010).

#### 5.11.21.1 ΚΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.

#### Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη του 21<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και του 4<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)» με Α.Π. 5618/14.04.2009 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει
--------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------

<sup>1308</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1309</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016 στο παράρτημα.

		<b>απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1310</sup></b>
Γενικής Διοίκησης	25	25
Περιφερειακή Διοίκηση	15	15
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	8	8
Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης	15	15
<b>Κοινωνικής Διοίκησης 30 σπουδαστές και ειδικότερα:</b>		
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	15	14
- Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	15	17
Στελεχών Επικοινωνίας	7	7
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>101</b>

Από στα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Προγράμματος Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής του Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται δύο (2) επιπλέον απόφοιτοι.

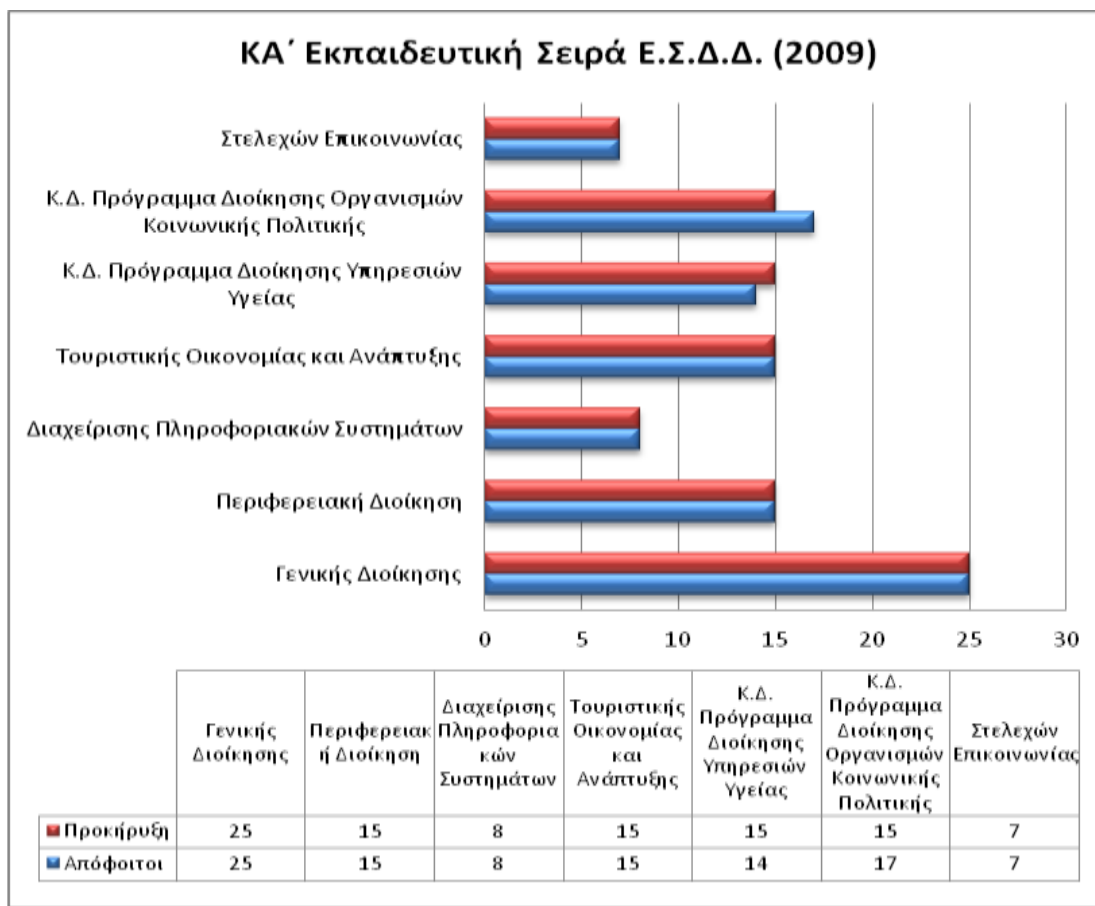
Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις στοιχείων μεταξύ πηγών για την ΚΑ΄ εκπαιδευτική σειρά, βλ. στο παράρτημα, τη με Α.Π. 2836/20/05/2016 επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε απάντηση του με Α.Π. 2836/06.05.2016 αιτήματος με θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».

#### Γράφημα 5.47

ΚΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)

<sup>1310</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.





*Ίδια επεξεργασία*

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων 100	Αποφοίτων 101
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 101%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΚΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.**<sup>1311</sup>

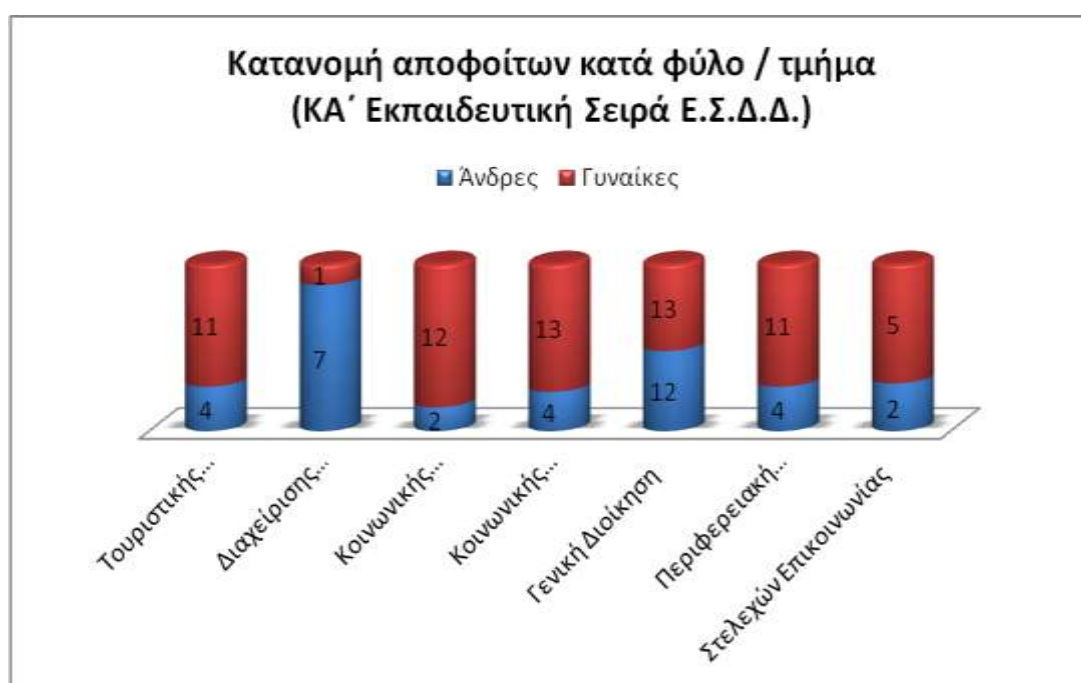
ΚΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Τουριστικής Οικονομίας & Ανάπτυξης	4	11	15
Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	7	1	8
Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Υπηρ. Υγείας	2	12	14

<sup>1311</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Κοινωνικής Διοίκησης - Προγ. Διοίκ. Οργ. Κοιν. Πολ.	4	13	17
Γενική Διοίκηση	12	13	25
Περιφερειακή Διοίκηση	4	11	15
Στελεχών Επικοινωνίας	2	5	7
	<b>35</b>	<b>66</b>	101

Γράφημα 5.48

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο / τμήμα  
ΚΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΚΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **35%** για τους άνδρες και σε **65%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΚΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1312</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1313</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1314</sup> (2015)
<b>101</b>	<b>100</b>	<b>101</b>

#### 5.11.21.2 Δ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α.

Πηγές: (1) «Προκήρυξη του 21<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και του 4<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)» με Α.Π. 5618/14.04.2009 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1315</sup>
Οργάνωσης και Διοίκησης	20	18
Οικονομικής Διαχείρισης	20	18
Μεταναστευτικής Πολιτικής	15	11
Πολιτικής Προστασίας	15	15
<b>Σύνολο</b>	<b>70</b>	<b>62</b>

#### Γράφημα 5.49

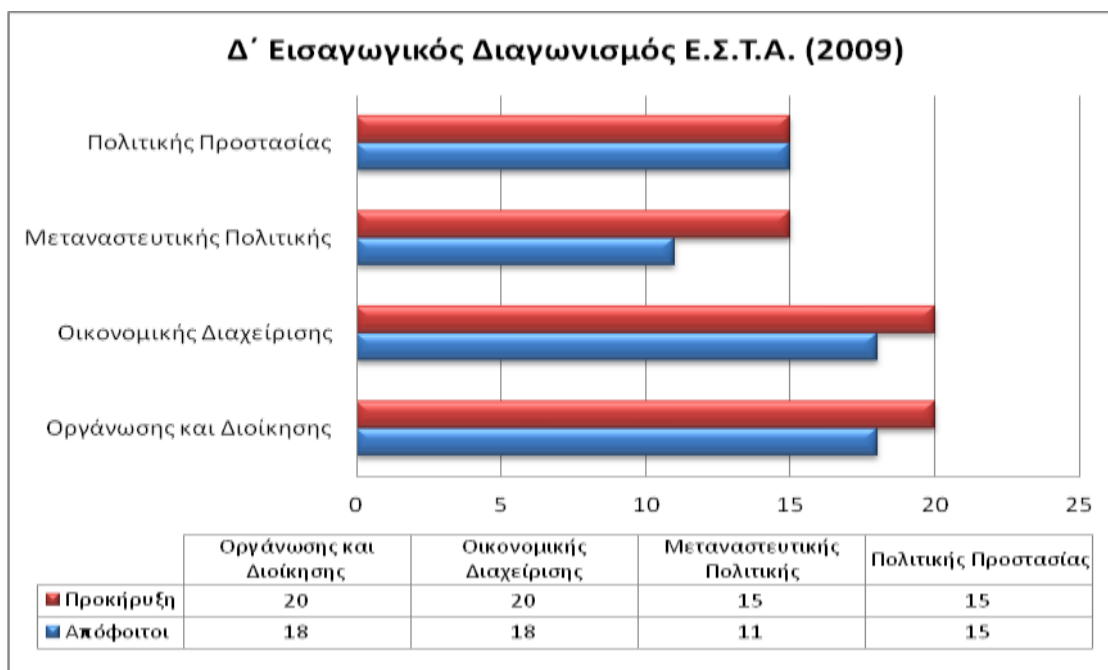
#### Δ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)

<sup>1312</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1313</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1314</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1315</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοιτών ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.



*Ίδια επεξεργασία*

<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>	
Προκηρυγμένων θέσεων 70	Αποφοίτων 62
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 88,57%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.**<sup>1316</sup>

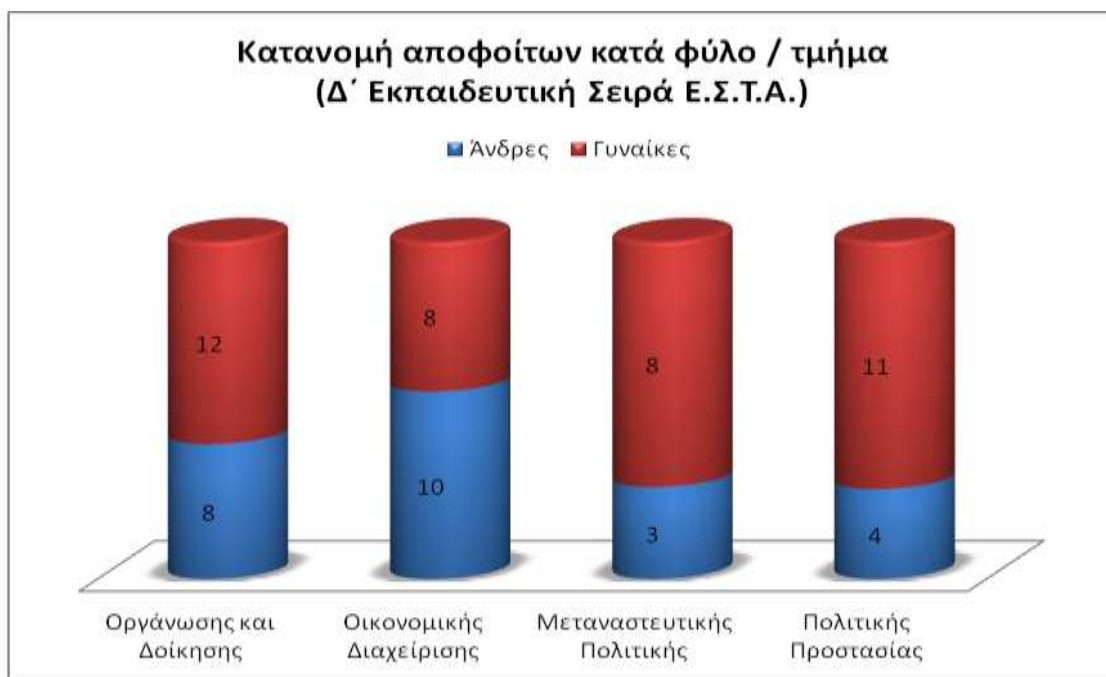
Δ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α. (Απόφοιτοι)	Ανδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Οργάνωσης και Διοίκησης	8	12	20
Οικονομικής Διαχείρισης	10	8	18
Μεταναστευτικής Πολιτικής	3	8	11
Πολιτικής Προστασίας	4	11	15
	25	39	64

Γράφημα 5.50

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα

<sup>1316</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Δ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: **39%** για τους άνδρες και σε **61%** για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2015) <sup>1317</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1318</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1319</sup> (2015)
<b>62</b>	<b>64</b>	<b>64</b>

Για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών βλ. στο παράρτημα τη με Α.Π.

<sup>1317</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1318</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1319</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

2836/20.05.2016 απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

### **5.11.22 ΚΒ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.Α**

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 17.02.2012**

- Υφυπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Κων/νος Ρούβλιας και Υπουργός Οικονομικών, Ευάγγελος Βενιζέλος υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 2790/06.12.2011/Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/2486506.12.2011).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 26.05.2012**

**Πολιτική Ηγεσία**<sup>1320</sup>

- Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Δημήτρης Ρέππας (11.11.2011 – 17.05.2012) / Υπηρεσιακή Κυβέρνηση Λουκά Παπαδήμου 2011. Κατά την περίοδο έναρξης του διαγωνισμού Υπουργός ήταν: Παύλος Αποστολίδης (17.05.2012 – 21.06.2012)/ Υπηρεσιακή Κυβέρνηση Παναγιώτη Πικραμμένου 2012.
- Υπουργός Οικονομικών: Ευάγγελος Βενιζέλος (11.11.2011 – 21.03.2012), Φίλιππος Σαχινίδης (21.03.2012 – 17.05.2012)/ Κυβέρνηση Λουκά Παπαδήμου (2011). Την περίοδο διεξαγωγής του διαγωνισμού Υπουργός Οικονομικών ήταν : Γεώργιος Ζανιάς (17.05 – 05.07.2012)/ Υπηρεσιακή Κυβέρνηση Παναγιώτη Πικραμμένου (2012).

**Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α**<sup>1321</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Χλέπας Νικόλαος – Κομνηνός, Αν. Καθηγητής ( 02/2010 – 09/2012).
- Γενικός Γραμματέας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Γεωργαράκης Νικόλαος, Στέλεχος Δημοσίου (02/2010 – 09/2012).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.: Ψυχάρης Ιωάννης, Καθηγητής (2010-2012) ή Δρ. Γεώργιος Παπαγεωργίου (2012 – 2014)<sup>1322</sup>.

---

<sup>1320</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1321</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

## Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη του 22<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» με Α.Π. 1789/17.02.2012 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Αποφοίτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1323</sup>
Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης	80	85
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>85</b>

Από τα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στο πλήθος των αποφοίτων του Τμήματος Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης σε σχέση με την προκήρυξη της Κ.Ε.Ε.. Ειδικότερα εμφανίζονται πέντε (5) επιπλέον απόφοιτοι.

Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς και για τις διαφοροποιήσεις που παρατίθενται μεταξύ πηγών σε πίνακα<sup>1324</sup> που ακολουθεί, οι οποίες προέκυψαν στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας και για την αποφυγή ύπαρξης σημείων που ενδεχομένως θα επιδέχονταν ερμηνείας από τον αναγνώστη του παρόντος πονήματος, κατετέθη σχετικό αίτημα παροχής διευκρινήσεων προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού». Η απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανωτέρω

<sup>1322</sup> Στην απαντητική επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, δεν αναφέρονται οι μήνες θητείας των Δ/ντών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., για το λόγο αυτό αναφέρονται οι ως άνω Δ/ντες (βάσει ετών θητείας).

<sup>1323</sup> Βλ. Συνημμένο 3: «Πίνακες πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ανά τμήμα», στην απαντητική επιστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1324</sup> Βλ. Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΚΒ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.) μεταξύ πηγών.

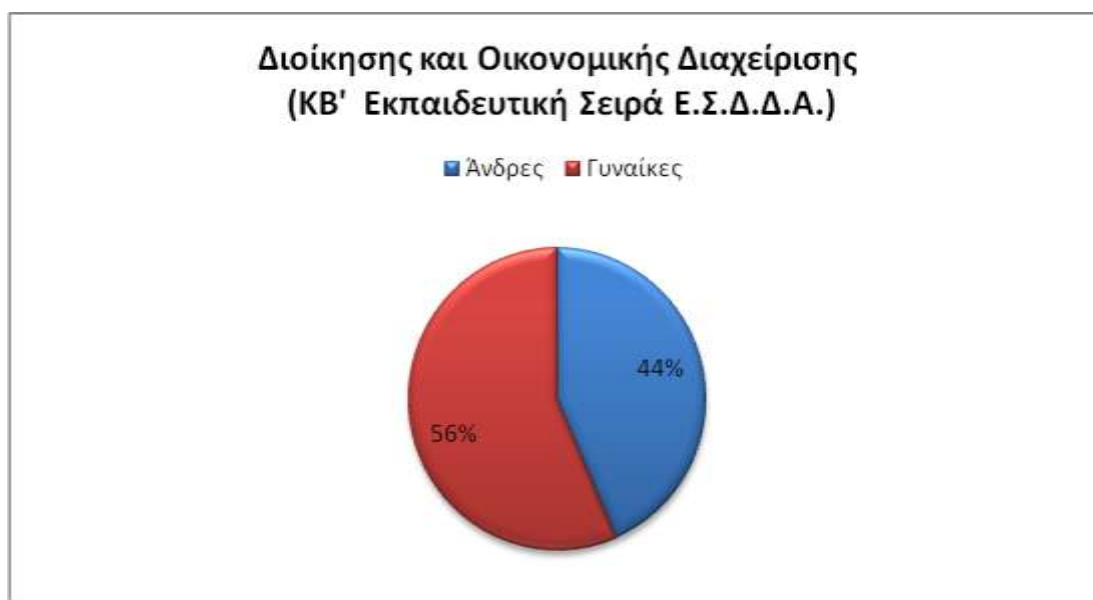
αίτημα, παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα του παρόντος, παρουσιάζοντας τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφοροποιήσεις.

Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:	
Προκηρυγμένων θέσεων 80	Αποφοίτων 85
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 106,25%.	

**Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΚΒ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Α.**<sup>1325</sup>

ΚΒ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Α.Α. (Απόφοιτοι)	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης	37	48	85

Γράφημα 5.51  
Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα  
ΚΒ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Α.Α.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Α.Α., δικτυακού τόπου Ε.Κ.Δ.Α.Α.  
Ίδια επεξεργασία*

<sup>1325</sup> Ε.Κ.Δ.Α.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].



Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΚΒ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: 44% για τους άνδρες και σε 56% για τις γυναίκες.

**Διαφοροποιήσεις στοιχείων (αποφοίτων σπουδαστών ΚΒ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Α.) μεταξύ πηγών**

Πηγή		
Απαντητική Επιστολή Ε.Σ.Δ.Α.Α. (2015) <sup>1326</sup>	Newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) <sup>1327</sup>	Τελικές Εργασίες site Ε.Κ.Δ.Δ.Α. <sup>1328</sup> (2015)
<b>85</b>	<b>80</b>	<b>85</b>

**5.11.23 ΚΓ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Α.Α**

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 04.09.2013**

- Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Κων/νος Μητσοτάκης και Αναπληρωτής Υπουργός Οικονομικών, Χρήστος Σταϊκούρας υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 1713/11.07.2013, Αρίθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/8400/03.07.2013).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 09.11.2013**

**Πολιτική Ηγεσία<sup>1329</sup>**

- Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Κυριάκος Κ. Μητσοτάκης (25.06.2013 – 26.01.2015).
- Υπουργός Οικονομικών: Γιάννης Στουρνάρας (05.07.2012 – 09.06.2014)
- Κυβέρνηση Αντώνη Σαμαρά (2012).

<sup>1326</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Α.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1327</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Α.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1328</sup> Τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].

<sup>1329</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 15.11.2015].

## Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α <sup>1330</sup>

- Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Πεζαρός Παύλος, συνταξιούχος (09/2012 – 08/2014).
- Αναπληρώτρια Γενικού Γραμματέα Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Φωτεινή Κομσέλη, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (08/2013 – 08/2014).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.Α: Δρ. Παπαγεωργίου Γεώργιος (2012-2014).

## Προκηρυσσόμενες θέσεις και απόφοιτοι ανά τμήμα, πρόγραμμα ή κατεύθυνση

Πηγές: (1) «Προκήρυξη του 23<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» με Α.Π.9010/04.09.2013 και (2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Τμήματα <i>ονομασία βάσει προκήρυξης</i>	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. <sup>1331</sup>
Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης	100	98
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>98</b>
<b>Συνολικός αριθμός βάσει των ανωτέρω στοιχείων:</b>		
Προκηρυσσόμενων θέσεων 100		Αποφοίτων 98
Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων που προκηρύχθηκαν καλύφθηκε κατά 98%.		

## Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο και ανά τμήμα της ΚΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ. <sup>1332</sup>

ΚΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Απόφοιτοι)	Ανδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης	47	51	98

<sup>1330</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

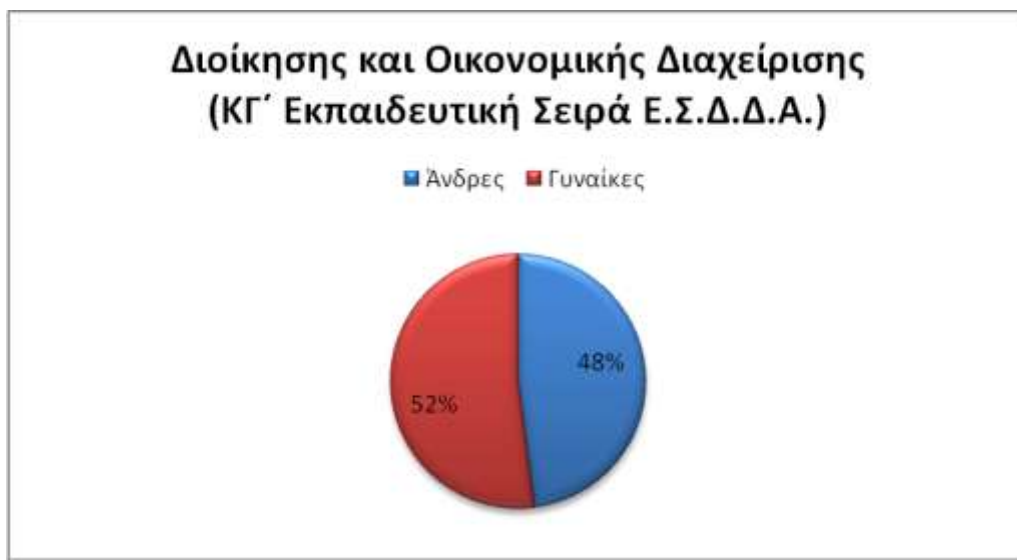
<sup>1331</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

<sup>1332</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.52

Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο /τμήμα

ΚΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.Α.



*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πινάκων τελικών εργασιών σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δικτυακού τύπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

*Ίδια επεξεργασία*

Το ποσοστό κατανομής των αποφοίτων της ΚΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς ανά φύλο ανέρχεται σε: 48% για τους άνδρες και σε 52% για τις γυναίκες.

#### 5.11.24 ΚΔ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

**Ημερομηνία Προκήρυξης: 15.10.2015**

- Ο Αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης Χριστόφορος Βερναρδάκης, ο Υπουργός Οικονομίας – Υποδομών – Ναυτιλίας και Τουρισμού Γεώργιος Σταθάκης και ο Αναπληρωτής Υπουργός Οικονομικών Δημήτριος Μαρδάς, υπέγραψαν την Κ.Υ.Α. για τον ορισμό των εισακτέων (ΦΕΚ 1717/β/17.08.2015, Αριθ. ΔΠΙΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/3/26096/07.08.2015).

**Ημερομηνία έναρξης διεξαγωγής διαγωνισμού: 19.12.2015**

Πολιτική Ηγεσία<sup>1333</sup>

<sup>1333</sup> Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki> [πρόσβαση 26.05.2016].

- Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης: Παναγιώτης Κουρουμπλής (από 23.09.2015).
- Οικονομίας – Ανάπτυξης και Τουρισμού: Γεώργιος Σταθάκης (από 23.10.2015 - σήμερα).
- Υπουργός Οικονομικών: Ευκλείδης Τσακαλώτος (από 23.10.2015 – σήμερα).
- Κυβέρνηση Αλέξη Τσίπρα (Σεπτέμβριος 2015 - σήμερα).

#### Διοίκηση Ε.Κ.Δ.Δ.Α <sup>1334</sup>

- Πρόεδρος Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Καμτσιδου Ιφιγένεια, Αν, Καθηγήτρια Α.Π.Θ. (από Μάιο του 2015 ).
- Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.Α: Δρ. Παπαδημητρίου Κωνσταντίνος (από το έτος 2015).

Στον τελευταίο μέχρι σήμερα, 24<sup>ο</sup> Εισαγωγικό Διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., στην προκήρυξη της Κ.Ε.Ε. (Α.Π. 7108/15.10.2015), ο συνολικός αριθμός των εισακτέων ορίστηκε στους ογδόντα (80), οι οποίοι θα κατανεμηθούν μεταξύ των ακόλουθων τμημάτων:

Τμήματα ονομασία βάσει προκήρυξης	Αριθμός Εισακτέων βάσει Προκήρυξης	Αριθμός Απόφοιτων βάσει απαντητικής επιστολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
Γενικής Διοίκησης	20	Αναμένεται αποφοίτηση
Αναπτυξιακών – Περιφερειακών Πολιτικών	15	
<u>Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας 20 σπουδαστές και ειδικότερα:</u>		
- Πρόγραμμα Κοινωνικής Φροντίδας	10	Αναμένεται αποφοίτηση
- Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	10	
Εμπορικών – Οικονομικών Υποθέσεων	15	
Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων	10	
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	

<sup>1334</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 8050/20.04.2016, στο παράρτημα.

Πηγές: (1) «Προκήρυξη του 24<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)» με Α.Π. 7108/15.10.2015

### 5.12 Συχνότητα προκηρύξεων εισαγωγικών διαγωνισμών στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α

Τα έτη δημοσίευσης των προκηρύξεων από την Κ.Ε.Ε. και ο χρόνος διεξαγωγής του εκάστοτε εισαγωγικού διαγωνισμού παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα

Πίνακας 5.40

Χρονολογικής συχνότητας προκήρυξης Εισαγωγικού Διαγωνισμού

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Αναγραφόμενος Αριθμός Πρωτοκόλλου Προκηρύξεων Κ.Ε.Ε.	Ημερομηνία	Αφορά διαγωνισμό έτους
Α΄	78/Σ2.0	04.09.1985	1985
Β΄	Άνευ/ δεν εντοπίστηκε	Δεν εντοπίστηκε	1986
Γ΄	Σ.2.0/547	31.07.1987	1987
Δ΄	Σ2.0/627	28.07.1988	1988
Ε΄	1094	04.10.1989	1989
ΣΤ΄	4818	02.07.1991	1991
Ζ΄	2388	07.05.1992	1992
Η΄	6757	23.10.1992	1992
Θ΄	8698 <sup>1335</sup>	27.07.1993	1993
Ι΄	21127	16.11.1994	1994
ΙΑ΄	543	22.01.1997	1997
ΙΒ΄	1312	27.03.1998	1998
ΙΓ΄	6293	16.09.1999	1999
ΙΔ΄	1425	10.04.2001	2001
ΙΕ΄	3357	22.04.2002	2002
ΙΣΤ΄	4095	21.04.2003	2003
ΙΖ΄	5945	03.05.2004	2004
ΙΗ΄	6132	27.04.2005	2005
ΙΘ΄	14158	06.10.2006	2006 - 2007
Κ΄	4956	12.03.2008	2008

<sup>1335</sup> Ο εν λόγω αναφερόμενος ως/σαν αριθμός πρωτοκόλλου της προκήρυξης του 9<sup>ου</sup> εισαγωγικού διαγωνισμού, δεν είναι ευδιάκριτος στο πρωτότυπο έντυπο της προκήρυξης και για το λόγο αυτό διατηρείται επιφύλαξη για την ορθότητά του.

ΚΑ΄	5618	14.04.2009	2009
ΚΒ΄	1789	17.02.2012	2012
ΚΓ΄	9010	04.09.2013	2013
ΚΔ΄	7108	15.10.2015	2015

*Ίδια επεξεργασία*

Από τον ανωτέρω πίνακα, προκύπτει ότι δεν υπήρχε συγκεκριμένος χρονικός προγραμματισμός προκήρυξης των εισαγωγικών διαγωνισμών στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., καθώς παρατηρείται η απουσία προκήρυξης εισαγωγικού διαγωνισμού για τα έτη 1990, 1995, 1996, σε αντίθεση με το έτος 1992 κατά το οποίο προκηρύχθηκαν δύο εισαγωγικοί διαγωνισμοί.

Το 1997, με το Ν. 2537/1997<sup>1336</sup>, προστέθηκε εδάφιο στο τέλος της παρ.2 του άρθρου 16 του ιδρυτικού νόμου (Ν. 1388/1983) του Ε.Κ.Δ.Δ.(Α), όπου ορίστηκε ότι: «Ο εισαγωγικός διαγωνισμός διενεργείται κατ' έτος». Παρόλα αυτά, διαπιστώνουμε ότι τα έτη 2000, 2007, 2010, 2011 και 2014, δεν προκηρύχθηκαν εισαγωγικοί διαγωνισμοί στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Στο σημείο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που έχουν προκύψει στο πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, σημειώνεται ότι το έτος 1990, όπου δεν προκηρύχθηκε εισαγωγικός διαγωνισμός, «συνέπεσε» με κάποια γεγονότα που διαδραματίστηκαν εκείνη τη χρονιά. Για την ακρίβεια των γεγονότων παρατίθεται απόσπασμα από την τελική εργασία<sup>1337</sup> της κυρίας Μαρίας Π. Ντόλκα, της ΙΓ΄ εκπαιδευτικής σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ. του Τμήματος Γενικής Διοίκησης.

*«Σε ένα γνωστικό πεδίο διαφορετικό από εκείνο της Διοικητικής Επιστήμης, και πιο συγκεκριμένα σε εκείνο της Επίλυσης των Διεθνών Συγκρούσεων (Conflict Resolution), είναι γνωστός ο όρος «σαλαμοποίηση» (salami tactics), που υποδηλώνει την κατάτμηση ενός μεγάλου θέματος, το οποίο προκαλεί έντονη αντιπαράθεση μεταξύ των μερών, σε πολλά μικρότερα, προκειμένου να αυξηθούν οι μικρές πιθανότητες επίλυσής του<sup>1338</sup>. Κάτι ανάλογο συνέβη και με την ίδια την ΕΣΔΔ μετά το*

<sup>1336</sup> Ν. 2527/1997, «Γροποποίηση και συμπλήρωση του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις», Κεφάλαιο Β΄ Θέματα Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, αρ. 11, παρ. 1. (ΦΕΚ 206/08.10.1997).

<sup>1337</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σσ. 10-12.

<sup>1338</sup> Υποσημείωση Μ. Ντόλκα: «Για τον όρο «σαλαμοποίηση» στις Διεθνείς Σχέσεις, βλ. Γ. Βοσκόπουλος, *Γλωσσάριο στρατηγικών όρων και των ενόπλων δυνάμεων*, Αθήνα 1998, σελ. 117.»

1989, σύμφωνα με μια έκφραση ιδιαίτερα προσφιλή στο νυν Πρόεδρο του ΔΣ της Ένωσης Αποφοίτων ΕΣΔΔ, κ. Παναγιώτη Ζαρίφη («σαλαμοποίηση της Σχολής»). Με άλλα λόγια, **η ΕΣΔΔ σιγά αλλά σταθερά αποσιλώθηκε ή «σαλαμοποιήθηκε»,** χάνοντας τέσσερα -μέχρι σήμερα- από τα σημαντικότερα τμήματά της. Θεωρούμε περιττό να αναλύσουμε διεξοδικά το τι οδονηρές συνέπειες είχε το γεγονός αυτό, τόσο για το ίδιο το κύρος της Σχολής, που **μειώθηκε κατακόρυφα,** όσο και για τη θέση των 117 συνολικά αποφοίτων των εν λόγω τμημάτων, οι οποίοι αναπόφευκτα **περιθωριοποιήθηκαν,** καθώς δεν είχαν πλέον συνεχιστές της εκσυγχρονιστικής προσπάθειάς τους με την ίδια εκπαιδευτική προέλευση. Σχολιάζοντας την εν λόγω αποσίλωση της ΕΣΔΔ (και ιδίως το «διπλό χτύπημα» της περιόδου 1989-90, όταν μέσα σε δέκα μήνες καταργήθηκαν τα δύο πλέον περιζήτητα τμήματά της), η κ. Βασιλική Μεσθανέως, απόφοιτος της ΕΝΑ Γαλλίας και πρώην αναπληρώτρια διευθύντρια της ΕΣΔΔ, λέει: **«Ο ακρωτηριασμός της ίσως να υπήρξε, δυστυχώς, το πανάκριβο αντίτιμο της επιβιώσής της»<sup>1339</sup>.** Πιο αναλυτικά, το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της αποσίλωσης της ΕΣΔΔ έγινε τον Οκτώβριο του 1989, όταν με το Ν.1868/1989 απομακρύνθηκε από τους κόλπους της το **Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης.** Ειδικότερα, αποφασίστηκε από την τότε κυβέρνηση συνασπισμού του κ. Τζανή Τζανετάκη -και μάλιστα λίγες μόνο ημέρες προτού παραιτηθεί- πως οι διοικητικοί δικαστές θα έπρεπε να αποφοιτούν από έναν άλλο, απολύτως εξειδικευμένο φορέα, το «Κέντρο Δικαστικών Σπουδών» του Υπουργείου Δικαιοσύνης (τον πρόδρομο της σημερινής «Εθνικής Σχολής Δικαστών», που συστάθηκε με το Ν.2236/1994 και εδρεύει στη Θεσσαλονίκη). Μέχρι τότε, είχαν εισαχθεί στο εν λόγω τμήμα της ΕΣΔΔ μόνο τέσσερις σειρές υποψήφιων διοικητικών δικαστών (Α-Δ) με **29 συνολικά άτομα,** τα οποία μετά την αποφοίτησή τους τοποθετήθηκαν στο Συμβούλιο της Επικρατείας (εννέα) και στο Ελεγκτικό Συνέδριο (είκοσι), όπου εξακολουθούν να υπηρετούν μέχρι σήμερα. Ακολούθησε λίγους μήνες αργότερα, τον Ιούλιο του 1990, η ξαφνική αφαίρεση (με το Ν.1892/1990, στο ΦΕΚ της 31/7/1990) του **Τμήματος Διπλωματικής Κατεύθυνσης,** το οποίο, σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Αντώνη Μακρυδημήτρη, «πάντοτε αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό και διάθεση είτε υπονόμησης είτε άλωσης από το Υπουργείο Εξωτερικών»<sup>1340</sup>. Πρωθυπουργός ήταν τότε ο κ. Κωνσταντίνος Μητσοτάκης και ΥΠΕΞ ο κ. Αντώνης Σαμαράς. Τη θέση του τμήματος αυτού πήρε έκτοτε ένας φορέας **ελεγχόμενος** από το Διπλωματικό Σώμα του ΥΠΕΞ, το επονομαζόμενο «Κέντρο Διπλωματικών Σπουδών» (μάλιστα, αυτό είχε αρχικά λειτουργήσει και πριν τη δημιουργία της

<sup>1339</sup> Υποσημείωση Μ. Ντόλα: «Β. Μεσθανέως, Ομιλία στην εκδήλωση των Αποφοίτων της ΕΣΔΔ προς τιμήν του Μιχαήλ Δκλερή, 11.11.1999».

<sup>1340</sup> Υποσημείωση Μ. Ντόλα: «Α. Μακρυδημήτρη, Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, ό.π., σελ. 283».

ΕΣΔΔ, την περίοδο 1979-85, είναι δε γνωστό από τις αρχές του 1999 ως «Διπλωματική Ακαδημία»). Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στον εισαγωγικό διαγωνισμό για τη Διπλωματική Ακαδημία, τα τέσσερα από τα πέντε μέλη της εξεταστικής επιτροπής είναι εν ενεργεία διπλωμάτες! Μέχρι το 1990, είχαν εισαχθεί στην ΕΣΔΔ πέντε σειρές υποψήφιων διπλωμάτων (Α-Ε) με **64 συνολικά άτομα**, τα οποία, μετά την αποφοίτησή τους, τοποθετήθηκαν στο διπλωματικό κλάδο του ΥΠΕΞ, όπου υπηρετούν ακόμη. Σημειώνεται ότι στο ΥΠΕΞ υπηρετούν σήμερα 76 απόφοιτοι της ΕΣΔΔ, δηλαδή και άλλοι εννέα απόφοιτοι του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, ως διοικητικοί υπάλληλοι, καθώς και τρεις πρώην Μορφωτικοί Ακόλουθοι, ως εμπειρογνώμονες (ο αριθμός αυτός θα ξεπεράσει τους 200 το προσεχές φθινόπωρο, με την αναμενόμενη ενσωμάτωση στο ΥΠΕΞ και των Εμπορικών Ακολούθων). Αξίζει, πάντως, να σημειωθεί ότι το ΥΠΕΞ αρχικά εκδήλωσε την απαρέδεκτη, κατά τη γνώμη μας, πρόθεση **να μη δεχτεί χωρίς νέες, «εσωτερικές» εξετάσεις** τους δόκιμους ακολούθους-σπουδαστές των Δ και Ε εκπαιδευτικών σειρών της ΕΣΔΔ, οι οποίοι το καλοκαίρι του 1990 δεν είχαν ακόμη ολοκληρώσει την εκπαίδευσή τους! Ευτυχώς όμως, η αποφασιστική παρέμβαση του Αντιπροέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας και πάγιου υποστηρικτή της ΕΣΔΔ, **κ. Μιχαήλ Δεκλερή** (κατά την επεξεργασία του σχετικού Προεδρικού Διατάγματος από το 5<sup>ο</sup> Τμήμα του ΣτΕ), έσωσε την κατάσταση και τελικά οι εν λόγω απόφοιτοι απορροφήθηκαν από το Διπλωματικό Σώμα χωρίς δεύτερο διαγωνισμό (22). Ομως, πολύ λιγότερο τυχεροί από τους διπλωμάτες-αποφοίτους της ΕΣΔΔ υπήρξαν οι 14 μόλις απόφοιτοι του **Τμήματος** (για την ακρίβεια, Προγράμματος) **Μορφωτικών Ακολούθων**, το οποίο καταργήθηκε αμέσως μετά το ΣΤ εισαγωγικό διαγωνισμό του έτους 1991 (είχε δε αρχίσει να λειτουργεί από το Β διαγωνισμό, το 1986/87, κατόπιν ιδέας της Μελίνας Μερκούρη). Αυτοί συνάντησαν την **κατηγορηματική άρνηση του ΥΠΕΞ να τους ενσωματώσει στους κόλπους του** και ορισμένοι μάλιστα ενεπλάκησαν σε μακροχρόνιες και ψυχοφθόρες δικαστικές περιπέτειες, προκειμένου να κατοχυρώσουν την αυτονομία σε άλλες χώρες αρχή της «προστατευόμενης εμπιστοσύνης του διοικούμενου». Σήμερα (αρχές 2002), από τους προαναφερθέντες **14 αποφοίτους** οι 3 υπηρετούν μεν στο ΥΠΕΞ, κατόπιν δικαστικής τους δικαίωσης, αλλά είναι ενταγμένοι στον κλάδο των Εμπειρογνομόνων, δηλαδή βρίσκονται μονίμως στην Ελλάδα. Οι μόνοι που υπηρετούν σήμερα σε ελληνικές πρεσβείες στο εξωτερικό (Σόφια, Λευκωσία, Τελ Αβίβ) είναι οι 3 Μορφωτικοί Ακόλουθοι που **μετατάχθηκαν** στις αρχές του 1995 στον κλάδο ΠΕ2 Τύπου -ή Ακολούθων Τύπου- του Υπουργείου Τύπου και ΜΜΕ. Άλλοι 3 παραιτήθηκαν απογοητευμένοι, ενώ οι υπόλοιποι βρίσκονται στο Υπουργείο Πολιτισμού ως απλοί διοικητικοί υπάλληλοι...».

Ομοίως την περίοδο 1995 και 1996 που επίσης δεν προκηρύχθηκαν εισαγωγικοί



διαγωνισμοί στην Ε.Σ.Δ.Δ.(Α) και παράλληλα υπήρχαν και φήμες για την παύση της λειτουργίας της Σχολής, έτυχε να «συμπέσουν» χρονικά με τις μηνυτήριες αναφορές του είχαν υποβληθεί από αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ., στις 22.11.1995, στον Εισαγγελέα Πρωτοδικών Αθηνών κατά ανωτέρων υπαλλήλων του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και του Γενικού Γραμματέα Δ.Δ. και τριών Γενικών διευθυντών, εις βάρος των οποίων ασκήθηκε ποινική δίωξη για «παράβαση καθήκοντος (αρ. 259 του Ποινικού Κώδικα) και ειδικότερα της παράλειψης διενέργειας αυτοτελούς κρίσης κάποιων αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. όπως προβλεπόταν από το Ν. 1810/1988, δηλαδή πριν την ψήφιση του επίμαχου Ν. 2085/1992 και του Ν. 2190/1994, όπου εισήγαγαν ένα νέο βαθμολόγιο για τους δημοσίους υπαλλήλους όπου οι απόφοιτοι κατατάσσονταν στον Β΄ βαθμό, αντί του εισαγωγικού βαθμού Α΄ που οριζόταν στο Ν. 1810/1988<sup>1341</sup>. Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι στο Ν. 1810/1988 και ειδικότερα στις λοιπές ρυθμίσεις, για την τοποθέτηση των αποφοίτων «παρά διευθυντή» και ακολούθως αυτής την «αυτοτελή κρίση» με την πάροδο του 18μήνου για την κάλυψη κενής θέσης ευθύνης (τμηματάρχη) εξακολουθούσαν να ισχύουν και μετά τους δύο ως άνω επίμαχους νόμους. Για την ακρίβεια των γεγονότων παρατίθεται απόσπασμα από την τελική εργασία<sup>1342</sup> της κυρίας Μαρίας Π. Ντόλκα, της ΙΓ΄ εκπαιδευτικής σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ. του Τμήματος Γενικής Διοίκησης.

*«Το πόσο λανθασμένη πράξη ήταν η κατάθεση των εν λόγω μηνυτήριων αναφορών και η συνακόλουθη άσκηση ποινικής δίωξης (ασχέτως της όποιας νομικής ορθότητάς της) δεν άργησε να φανεί: Η αντίδραση των θιγομένων από τις ποινικές διώξεις υπαλλήλων ήταν, κυριολεκτικά, άμεση και επρόκειτο να αποβεί καταλυτική όχι μόνο για όσους αποφοίτους είχαν υποβάλει εναντίον τους μηνυτήριες αναφορές, αλλά για το σύνολο των αποφοίτων της ΕΣΔΔ: έτσι, τα εν λόγω στελέχη του ΥΠΕΣΔΔΑ αμφισβήτησαν σε νομικό πλέον επίπεδο την ισχύ του Ν.1810/88, υποβάλλοντας σχετικό ερώτημα προς το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (ΝΣΚ) στις 30/11/1995, δηλαδή μία μόλις εβδομάδα μετά την άσκηση της παραπάνω ποινικής δίωξης<sup>1343</sup>.*

*Το Τρίτο Τμήμα του ΝΣΚ εξέδωσε τη γνωμοδότησή του στις 3/1/1996 και αυτή έγινε*

<sup>1341</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σσ. 16-17.

<sup>1342</sup> Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σσ. 17-19.

<sup>1343</sup> Δαμιανίδης Αλέξανδρος, βουλευτής Σερρών, Επερώτηση στη Βουλή των Ελλήνων προς τον υπουργό ΕΣΔΔΑ για την υπηρεσιακή κατάσταση και αξιοποίηση των αποφοίτων της ΕΣΔΔ, 15/11/1996, σ. 5.

αποδεκτή από τον υπουργό ΕΣΔΔ, κ. Α.Τσοχατζόπουλο. Επρόκειτο, όπως χαρακτηρίστηκε από τον Α.Δαμιανίδη, για μια νομικά διάτρητη γνωμοδότηση, σύμφωνα με την οποία με την έναρξη ισχύος του Ν.2085/92, στις 20/10/1992, καταργήθηκαν όλες ανεξαιρέτως οι σχετικές με τους αποφοίτους της ΕΣΔΔ διατάξεις του Ν.1810/88, συμπεριλαμβανομένης δηλαδή της τοποθέτησης «παρά διευθυντή» και της συνακόλουθης (μετά την πάροδο 18μηνου) «αυτοτελούς κρίσης». Λόγω της υιοθέτησης της γνωμοδότησης και από τον υπουργό ΕΣΔΔ, το πόρισμά της κοινοποιήθηκε στις 4/7/1996 με σχετική εγκύκλιο της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΥΠΕΣΔΔΑ (της ίδιας που ένα χρόνο πριν υπεραμυνόταν της ισχύος του Ν.1810/88!) προς όλα τα υπουργεία και ΝΠΔΔ. Η εγκύκλιος αυτή, που επισυνάπτεται ως παράρτημα στην εργασία μας, απεικονίζει με εύγλωττο τρόπο το σημείο «ναδίρ» στο οποίο έφτασαν οι σχέσεις μεταξύ αποφοίτων ΕΣΔΔ και Διοίκησης, κατά την περίοδο 1995/1996: δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι επί δύο συνεχείς χρονιές δεν προκηρύχθηκε εισαγωγικός διαγωνισμός για την ΕΣΔΔ, προκαλώντας έντονες φήμες -για δεύτερη φορά μετά το 1989/90- περί επικείμενου κλεισίματός της (κάτι που φυσικά θα ήταν ολέθριο για τους αποφοίτους). Επιπλέον, το 1995 καταρτίστηκε από κάποιους άγνωστους συντάκτες στο ΥΠΕΣΔΔΑ ένα νομοσχέδιο που τελικά δεν «πέρασε» και το οποίο αποσκοπούσε στο να καταργήσει τον επαγγελματικό χαρακτήρα της Σχολής και να τη μεταβάλει, ουσιαστικά, σε άλλο ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα<sup>1344</sup>. Επιστρέφοντας στην ίδια την εγκύκλιο της 4/7/1996, όχι μόνο είναι γραμμένη σε πολύ έντονο ύφος, υποστηρίζοντας για τους αποφοίτους της ΕΣΔΔ ότι «εκφράζουν κατά τρόπο αναξιοπρεπή για υπαλλήλους θέσεις και απόψεις επί των ενεργειών της Διοίκησης» και ότι «αυτοαναγορεύονται θεματοφύλακες της διοικητικής έννομης τάξης», αλλά και καταλήγει με την μνησικάκη προτροπή προς όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες να κινήσουν εναντίον των εμπλεκόμενων αποφοίτων την πειθαρχική διαδικασία (!) με βάση το αμφίβολης συνταγματικότητας άρθρο 206 του (ισχύοντος ακόμη τότε) παλαιού Υπαλληλικού Κώδικα<sup>1345</sup>. Η εγκύκλιος αυτή, ως ερμηνευτική που ήταν -και όχι κανονιστική- δε συνιστούσε σε καμιά περίπτωση εκτελεστή διοικητική πράξη (δηλαδή οι δημόσιες υπηρεσίες δεν ήταν υποχρεωμένες να την αποδεχτούν), και πάλι όμως προξένησε ένα σημαντικό πλήγμα σε όλους τους αποφοίτους της ΕΣΔΔ, οι οποίοι από καταγγέλλοντες βρέθηκαν ξαφνικά, έστω και μεταφορικά, στο εδώλιο του κατηγορουμένου και υπέστησαν, τελικά, μια «οιονεί διαπόμπευση». Τελικά, το αμφισβητούμενο ζήτημα της υπηρεσιακής κατάστασης των αποφοίτων της ΕΣΔΔ ρυθμίστηκε τον επόμενο χρόνο (Οκτώβριος 1997), με το άρθρο 12 του νέου Ν.2527/1997. Σύμφωνα με τη διάταξη αυτή, στο εξής οι επιτυχώς αποφοιτήσαντες από

<sup>1344</sup> Μεσθανέως Β., ΕΣΔΔ: Ο επαγγελματικός χαρακτήρας της, in Διοικητική Ενημέρωση, τ.8, 1998, σ. 70-71.

<sup>1345</sup> Πρόκειται για τον βαθύτατα αντιδημοκρατικό Υπαλληλικό Κώδικα του 1951, ένα θεσμικό κατάλοιπο του Εμφυλίου Πολέμου του 1946-49, οποίος ευτυχώς αντικαταστάθηκε (έστω και με τεράστια καθυστέρηση) από το Ν.2688/1999.

την ΕΣΔΔ θα διορίζονται, όπως και πριν, στο Β Βαθμό (όπου θα παραμένουν οι μεν αριστούχοι επί μία τριετία, οι δε λοιποί επί μία πενταετία), αλλά δεν θα τοποθετούνται πλέον «παρά διευθυντή»: κατά τη διάρκεια της πρώτης τους τριετίας, θα εναλλάσσονται σε τρία τουλάχιστον τμήματα, για 6 τουλάχιστον μήνες στο καθένα. Στη συνέχεια, δε θα ακολουθεί μεν η «αυτοτελής κρίση» του Ν.1810/88, αλλά ορίζεται μια ποσόστωση επί των κενών θέσεων ευθύνης (20% για τμηματάρχες και 10% για διευθυντές), η οποία θα καλύπτεται υποχρεωτικά από τους αποφοίτους της ΕΣΔΔ, εφόσον όμως διαπιστωθεί από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο ότι πληρούν «τις απαιτούμενες τυπικές και ουσιαστικές προϋποθέσεις». Έτσι, με το Ν.2527 δημιουργήθηκαν δύο κατηγορίες αποφοίτων, οι παλαιοί (πριν το 1997), οι οποίοι έτυχαν της ευνοϊκής μεταχείρισης του Ν.1810/88 (έστω και θεωρητικά...) και οι νέοι (μετά το 1997), των οποίων το υπηρεσιακό καθεστώς είναι σαφώς υποβαθμισμένο. Όσο για την επιφύλαξη ποσόστωσης υπέρ των αποφοίτων της ΕΣΔΔ επί των κενών θέσεων ευθύνης, αν και καταρχήν κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση, εντούτοις στην πράξη δεν κατοχυρώνει επαρκώς τους αποφοίτους, καθώς, όπως έχει εύστοχα παρατηρηθεί (30), «τα υπηρεσιακά συμβούλια που θα τους κρίνουν αποτελούνται μόνο από παραδοσιακούς υπαλλήλους, οι οποίοι δεν έχουν αποφοιτήσει από την ΕΣΔΔ, και επομένως δε θα δεχτούν ποτέ ότι οι έχοντες τις τυπικές προϋποθέσεις απόφοιτοι συγκεντρώνουν και τις ουσιαστικές». Τέλος, άλλοι δύο νόμοι σχετικά με τους αποφοίτους ψηφίστηκαν το 1999. Καταρχήν, ο ισχύων από τον Απρίλιο του 1999 νέος Υπαλληλικός Κώδικας (Ν.2683/1999) ορίζει στο άρθρο 83 ότι μόνο στην περίπτωση της απόλυτης ισοδυναμίας -κατά την εκτίμηση των λεγόμενων «ουσιαστικών» προσόντων μεταξύ συνυποψηφίων για την ίδια θέση ευθύνης υπαλλήλων- θα προτιμώνται οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔ. Αντίθετα, οι ίδιοι οι απόφοιτοι έχουν ζητήσει την εισαγωγή της εξής ρύθμισης: το πιστοποιητικό φοίτησης που χορηγεί η ΕΣΔΔ να μην αποτελεί μόνο την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα σε δύο κατά τα άλλα ισοδύναμους υπαλλήλους, αλλά να συνιστά «βαρύνον προσόν» κατά το σχηματισμό της κρίσης. Ένας δεύτερος νόμος της χρονιάς εκείνης που αναφερόταν παρεμπιπτόντως στους αποφοίτους ήταν ο Ν.2738/99 για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις στο Δημόσιο. Σύμφωνα με αυτόν, στην υποχρεωτική εξαετή (σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Ν.2683) παραμονή στο Β βαθμό, μέχρι να επέλθει η προαγωγή στον Α βαθμό, συνυπολογίζεται και ο χρόνος φοίτησης στη Σχολή. Η ρύθμιση αυτή είναι σίγουρα θετική, όμως τα δύσκολα για τους αποφοίτους αρχίζουν μετά, όταν πρόκειται να κριθούν κατ' εκλογή (και όχι κατ' αρχαιότητα) για την κατάληψη «θέσης ευθύνης».

Όπως αναφέρεται από τους συγγραφείς του βιβλίου, «Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης», όσον αφορά τον προγραμματισμό και την προετοιμασία, από μέρους της πολιτείας, για το σχεδιασμό του επιθυμητού αριθμού υψηλόβαθμων στελεχών της Δ.Δ., μέσω της

Ε.Σ.Δ.Δ.Α. «πρυτανεύει μάλλον το στοιχείο του τυχαίου τόσο ως προς το συνολικό αριθμό των εισακτέων, όσο και ως προς την κατανομή τους στα τμήματα... Το φαινόμενο του εκκρεμούς, λοιπόν, είναι προφανές σε ό,τι αφορά τον αριθμό των εισακτέων, τον αριθμό των τμημάτων και τη συχνότητα των διαγωνισμών»<sup>1346</sup>.

Στο πλαίσιο της βελτίωσης των διαδικασιών της η Ε.Σ.Δ.Δ.Α., εντάχθηκε τόσο ο εισαγωγικός διαγωνισμός σε αυτή, όσο και άλλες λειτουργικές διαδικασίες της, σε πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας<sup>1347</sup>, το οποίο πλέον της απόκτησης του πιστοποιητικού, για τη διατήρησή του, απαιτείται η διενέργεια περιοδικών ελέγχων, που με αυτό τον τρόπο διασφαλίζονται οι προβλεπόμενες διαδικασίες του εισαγωγικού διαγωνισμού και λειτουργούν ως «ασφαλιστικές δικλείδες αντικειμενικότητας που περιέχονται σ' όλα τα στάδια διεξαγωγής του διαγωνισμού, (που) τον είχαν καταξιώσει, μέχρι τη δημιουργία του ΑΣΕΠ, ως το μόνο αδιάβλητο διαγωνισμό του δημοσίου τομέας»<sup>1348</sup>.

---

<sup>1346</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 41.

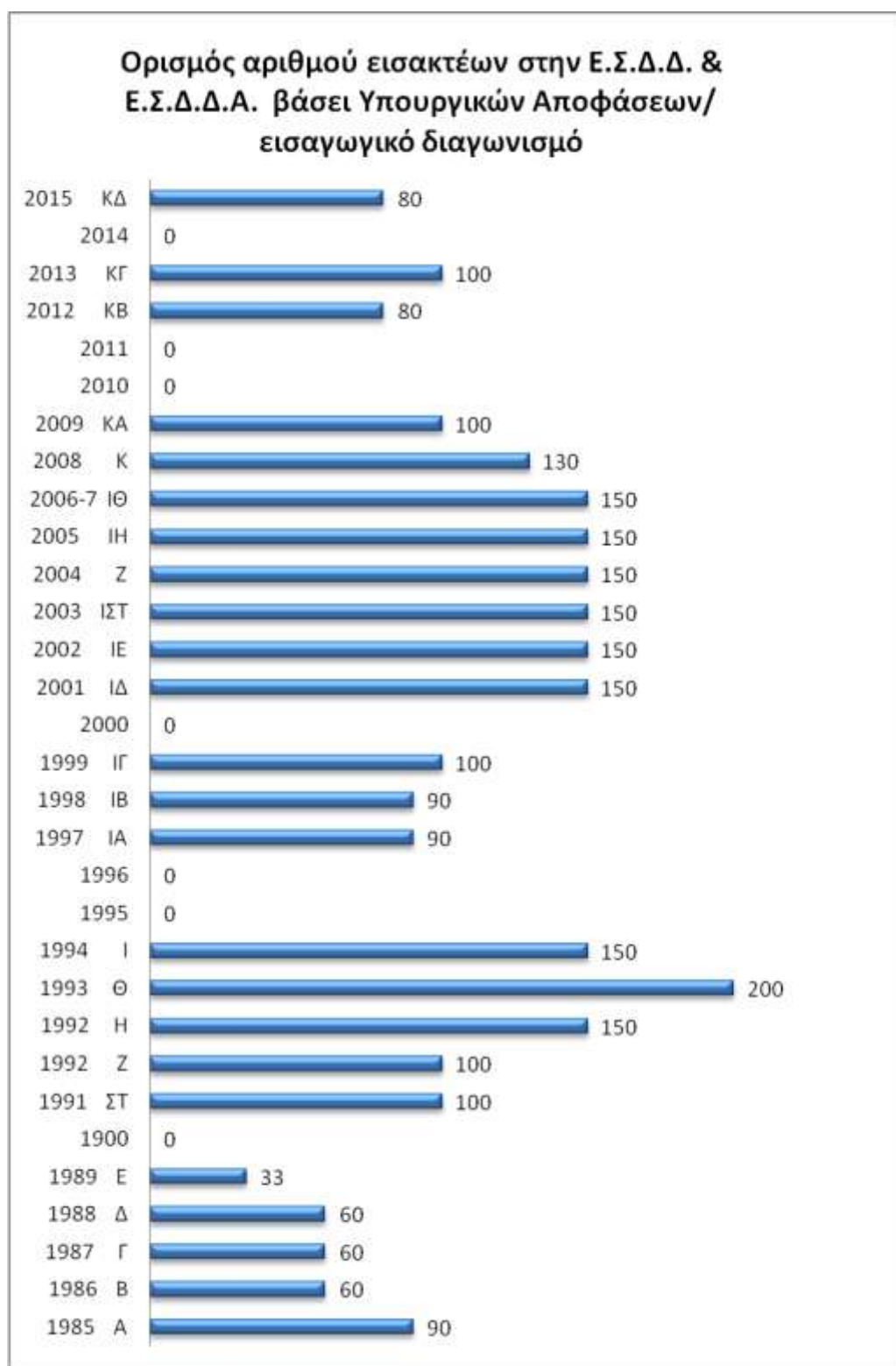
<sup>1347</sup> EN ISO 9001, αρ. 02.37/514.

<sup>1348</sup> Μεσθανέως 1998:62, στο Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, ό.π., σ. 42.

### 5.13 Ανάγκες Δ.Δ. για τη δημιουργία υψηλόβαθμων στελεχών, μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α ανά έτος

Γράφημα 5.53

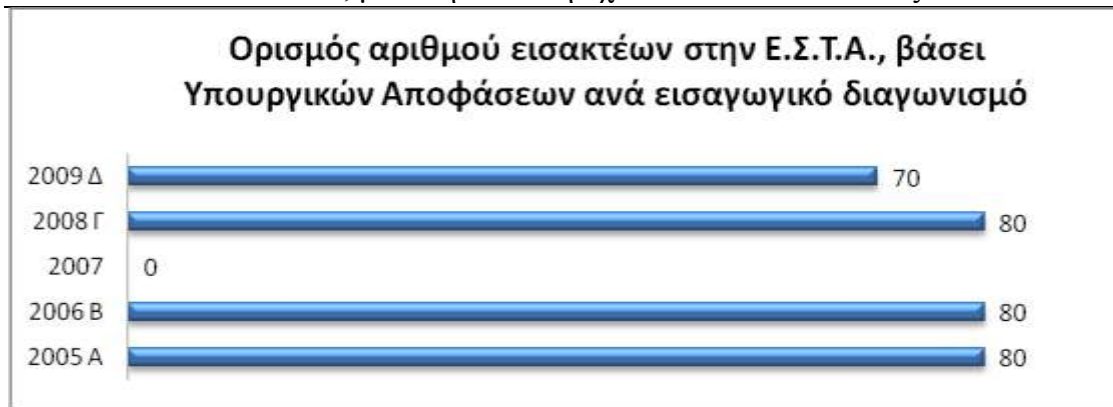
Απεικόνιση ορισμού αριθμού εισακτέων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α., μετά την έκδοση σχετικών Υ.Α. και Κ.Υ.Α. ανά έτος



*Ίδια επεξεργασία*

Γράφημα 5.54

Απεικόνιση ορισμού αριθμού εισακτέων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α., μετά την έκδοση σχετικών Κ.Υ.Α. ανά έτος



*Ίδια επεξεργασία*

Πίνακας 5.41

Υπουργικές Αποφάσεις καθορισμού συνολικού αριθμού εισακτέων

Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού	Έτος Δημοσίευσης της Προκήρυξης από ΚΕΕ	ΦΕΚ Υπουργικής Απόφασης	Αποφασίζον/τες Υπουργός/οι	Συνολικός Αριθμός Εισακτέων
Α΄	1985	ΦΕΚ 442/15.07.1985 τ. Β΄	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	90
Β΄	1986	ΦΕΚ 456 Β/17.07.1986 & τροποποίηση ΦΕΚ 524Β/23.07.1986	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	60
Γ΄	1987	ΦΕΚ 371 Β/ 22.07.1987	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	60
Δ΄	1988	ΦΕΚ 524 Β/ 26.07.1988	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	60
Ε΄	1989	ΦΕΚ 731 Β/ 02.10.1989	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	33
ΣΤ΄	1991	ΦΕΚ 158 Β/ 21.03.1991 & τροποποίηση ΦΕΚ 329Β/16.05.1991	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	100
Ζ΄	1992	ΦΕΚ 135/ 02.03.1992	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	100
Η΄	1992	ΦΕΚ 405 Β/ 22.06.1992	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	150
Θ΄	1993	ΦΕΚ 526 Β/ 13.07.1993	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	200
Ι΄	1994	ΦΕΚ 662/ 01.09.1994	Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης	150

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
 ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΙΑ΄	1997	ΦΕΚ 363 Β/ 1996 & τροποποίηση ΦΕΚ 1064Β/1996	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης	90
ΙΒ΄	1998	ΦΕΚ 214Β/ 05.03.1998	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών	90
ΙΓ΄	1999	ΦΕΚ 1396 Β/ 07.07.1999	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών	100
ΙΔ΄	2001	ΦΕΚ 331 Β/ 28.03.2001	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών	150
ΙΕ΄	2002	ΦΕΚ 439 Β/ 10.04.2002	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	150
ΙΣΤ΄	2003	ΦΕΚ 387 Β/ 02.04.2003	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	150
ΙΖ΄	2004	ΦΕΚ 585 Β/20.04.2004	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	150



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΙΗ΄	2005	ΦΕΚ 520 Β/ 19.04.2005	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	150 (ΕΣΔΔ) 80 (ΕΣΤΑ)
ΙΘ΄	2006 - 2007	ΦΕΚ 661 Β/26.05.2006	Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	150 (ΕΣΔΔ) 80 (ΕΣΤΑ)
Κ΄	2008	ΦΕΚ 394 Β/07.03.2008	Υπουργού Εσωτερικών και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	130 (ΕΣΔΔ) 80 (ΕΣΤΑ)
ΚΑ΄	2009	ΦΕΚ 666 Β/ 09.04.2009	Υπουργού Εσωτερικών και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών	100 (ΕΣΔΔ) 70 (ΕΣΤΑ)
ΚΒ΄	2012	ΦΕΚ 2790 Β/ 06.12.2011	Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Υπουργού Οικονομικών	80
ΚΓ΄	2013	ΦΕΚ 1713 Β/11.07.2013	Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Υπουργού Οικονομικών	100
ΚΔ΄	2015	ΦΕΚ 1717/Β/17.08.2015	Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργού Οικονομίας – Υποδομών – Ναυτιλίας και Τουρισμού και Υπουργού Οικονομικών	80



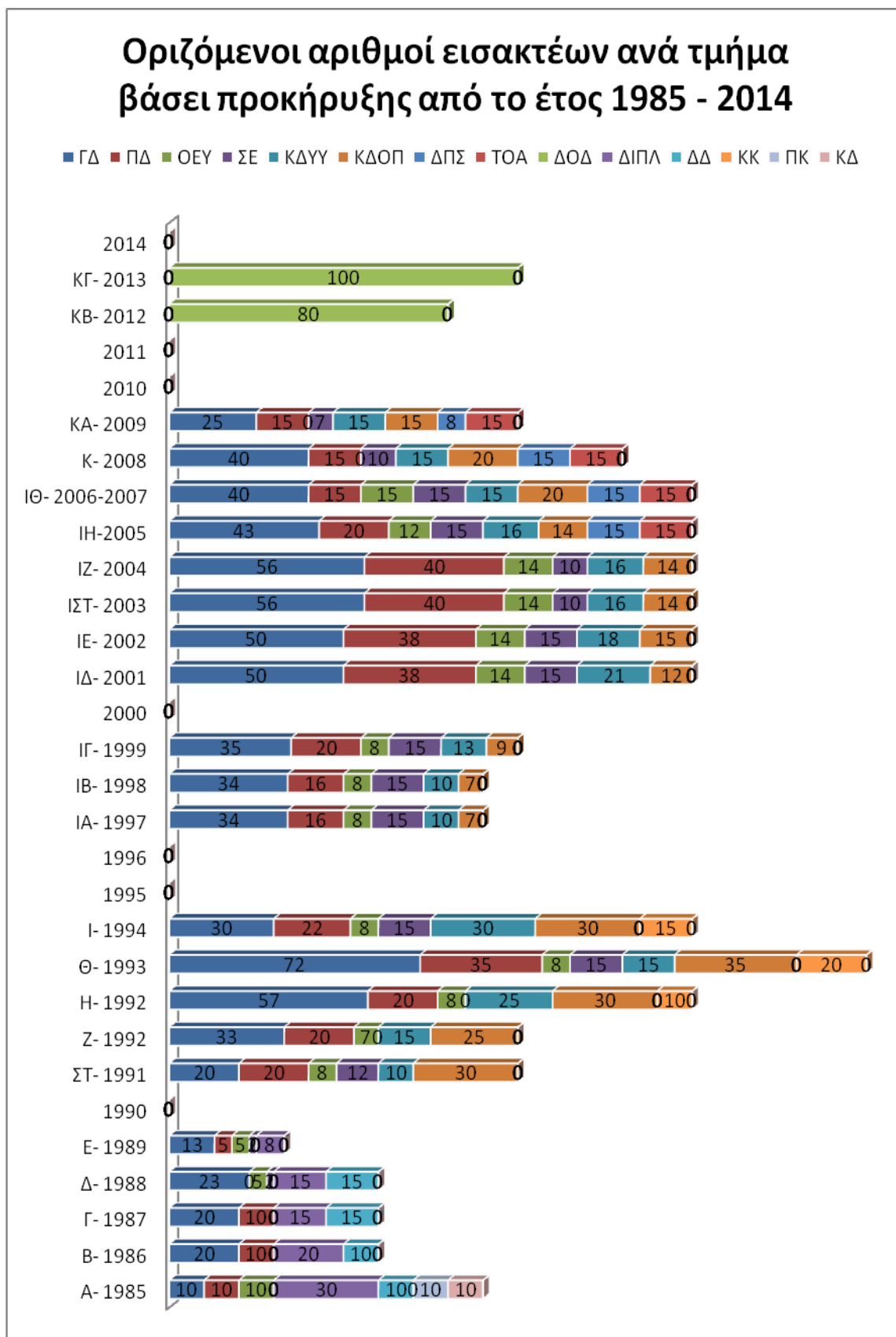
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

---

*Ίδια επεξεργασία*

Γράφημα 5.55

Απεικόνιση αναγκών Δ.Δ. σε επιτελικά στελέχη, ανά εισαγωγικό διαγωνισμό, ανά τμήμα από το 1985 έως και το 2014



Ίδια επεξεργασία

<b>Υπόμνημα:</b>	
	<b>Τμήματα</b>
ΓΔ	Γενικής Διοίκησης
ΠΔ	Περιφερειακής Διοίκησης
ΟΕΥ	Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων
ΣΕ	Στελεχών Επικοινωνίας
ΚΔΥΥ	Κοινωνικής Διοίκησης – Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας
ΚΔΟΠ	Κοινωνικής Διοίκησης – Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής
ΔΠΣ	Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων
ΤΟΑ	Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
ΔΟΔ	Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης
ΔΠΛ	Διπλωματικής Κατεύθυνσης
ΔΔ	Διοικητικής Δικαιοσύνης
ΚΚ	Κοινοτικής Κατεύθυνσης
ΠΚ	Πολιτιστικής Κατεύθυνσης
ΚΔ	Κοινωνικής Διοίκησης

Για τον 24<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό ο συνολικός αριθμός εισακτέων βάσει προκήρυξης (Α.Π. 7108/15.10.2015, ΑΔΑ: 6ΜΛ14691Φ0-8Α6) ορίστηκε στους ογδόντα (80) και μετά τη σύσταση τμημάτων εξειδίκευσης, δυνάμει της απόφασης του Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΦΕΚ 1456/10.07.2015), κατανέμονταν στα τμήματα της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ως ακολούθως:

- (α) Τμήμα Γενικής Διοίκησης, 20 σπουδαστές,
- (β) Τμήμα Αναπτυξιακών – Περιφερειακών Πολιτικών, 15 σπουδαστές,
- (γ) Τμήμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, 20 σπουδαστές και ειδικότερα:
  - Πρόγραμμα Κοινωνικής Φροντίδας, 10 σπουδαστές,
  - Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, 10 σπουδαστές,
- (δ) Τμήμα Εμπορικών – Οικονομικών Υποθέσεων, 15 σπουδαστές,
- (ε) Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων, 10 σπουδαστές.

### 5.14 Ποσοστό πρόθεσης ένταξης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και δυσκολία εισαγωγής, βάσει των αιτήσεων συμμετοχής στους εισαγωγικούς διαγωνισμούς και των επιτυχόντων

Πίνακας 5.42

Παρουσίαση πλήθους υποψηφίων και ποσόστωσης επιτυχόντων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό<sup>1349</sup>

Εισαγωγικός Διαγωνισμός	Έτος	Πλήθος Υποψηφίων	Ποσοστό επιτυχόντων
Α΄	1985	1135	2,4%
Β΄	1986	670	8,7%
Γ΄	1987	509	11,2%
Δ΄	1988	353	16,7%
Ε΄	1989	379	7,4%
ΣΤ΄	1991	436	10,8%
Ζ΄	1992	437	19%
Η΄	1992 <sup>1350</sup>	400	9,8%
Θ΄	1993	747	12,7%
Ι΄	1995	1491	4,1%
ΙΑ΄	1997	2471	3,6%
ΙΒ΄	1998	1753	5,1%
ΙΓ΄	1999	1910	5,2%
ΙΔ΄	Υπεβλήθη αίτημα με Α.Π 2995/22.04.2015 προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη χορήγηση στοιχείων που αφορούσαν στο πλήθος των αποβληθεισών αιτήσεων συμμετοχής ανά διαγωνισμό, όπου σύμφωνα με την απαντητική επιστολή με Α.Π. 2995/07.05.2015 δεν χορηγήθηκαν στοιχεία, καθώς «δεν τηρούνται σχετικά συγκεντρωτικά αρχεία».		
ΙΕ΄			
ΙΣΤ΄			
ΙΖ΄			
ΙΗ΄			
ΙΘ΄			
Κ΄			
ΚΑ΄			
ΚΒ΄	Δήλωσαν συμμετοχή στο διαγωνισμό 3800 υποψήφιοι και προσήλθαν 1600 (περίπου 58% ποσοστό αποχής) στις 14.07.2012. Την επόμενη ημέρα 15.07.2012 παρουσιάστηκαν 1200 υποψήφιοι (μείωση 25%) <sup>1351</sup> .		
ΚΓ΄	Βλ. ανωτέρω απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015		
ΚΔ΄			

*Ίδια επεξεργασία*

<sup>1349</sup> Δ.Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλος/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 122.

<sup>1350</sup> Ο Η΄ (8<sup>ος</sup>) Εισαγωγικός Διαγωνισμός προκηρύχθηκε το 1992 και η εξεταστική διαδικασία ξεκίνησε το Δεκέμβριο του ίδιου έτους και ολοκληρώθηκε (βάσει προκήρυξης) το Φεβρουάριο του 1993.

<sup>1351</sup> Δικτυακός τόπος φροντιστηρίου Κολλιντζάς, «Τεράστια αποχή στον 22<sup>ο</sup> Διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.», <http://www.kollintzas.gr> [πρόσβαση 23.11.2015].

### 5.15 Κατά προσέγγιση ύψος δημόσιας επένδυσης (φοίτησης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Στο πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, υποβλήθηκαν προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αιτήματα (Α.Π. 7205/21.10.2015 και Α.Π. 8050/20.11.2015), σχετικά με το ύψος της δημόσιας επένδυσης που αφορά στους σπουδαστές της, το ύψος της ετήσιας κατανομής του προϋπολογισμού κάθε εκπαιδευτικής σειράς, ώστε από τη διαφορά του συνόλου της μισθοδοσίας, να προκύψει το ποσό των λειτουργικών δαπανών, το ποσοστό χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (απορρόφηση κονδυλίων) και το ποσοστό κάλυψης των οικονομικών αναγκών κάθε σειράς από τον κρατικό προϋπολογισμό. Δεδομένου ότι τα εν λόγω στοιχεία, σύμφωνα με τη με Α.Π 7205/30.10.2015 απάντηση της Ε.Σ.Δ.Δ.Α, «απαιτούν μεγάλη κινητοποίηση εκ μέρους των υπηρεσιών της Σχολής, κάτι που είναι αρκετά δύσκολο αυτήν την περίοδο (προετοιμασία εξετάσεων ΚΔ διαγωνισμού, προετοιμασία προγράμματος σπουδών κλπ)», όμως «αρκετά από τα ζητήματα που θέτετε πιθανόν να σας βοηθήσουν να προσανατολιστείτε καλύτερα, σας προτρέπουμε να αναζητήσετε την τελική εργασία της (τότε) σπουδάστριάς της ΙΗ εκπαιδευτικής σειράς, κας Αγλαΐας Νίτσιου...» και με τη με Α.Π. 8050/20.04.2016 απάντηση να επανέλθω με νέο αίτημα για μία εκπαιδευτική σειρά ενδεικτικά. Σε συνέχεια των ανωτέρω επιχειρείται ο κατά προσέγγιση υπολογισμός του κόστους των αποφοίτων ανά εκπαιδευτική σειρά, που αφορά στις δαπάνες εκπαίδευσής τους με δεδομένες τις πηγές:

- 1) Το βιβλίο των κ.κ. Παπούλια, Σωτηρόπουλου και Οικονόμου, με τίτλο: «Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.»<sup>1352</sup> (2002), όπου αναφέρεται ότι «κάθε απόφοιτος κοστίζει ετησίως περίπου πέντε (5) εκατομμύρια δραχμές (14.670 ευρώ)».
- 2) Εργασία της κας Μ. Ντόλκα, αποφοίτου της ΙΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ., με τίτλο: «Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Ε.Σ.Δ.Δ. στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον» (2002), σύμφωνα με την οποία «η επένδυση του ελληνικού κράτους και της Ε.Ε. στην εκπαίδευση των στελεχών της Ε.Σ.Δ.Δ. (μια επένδυση η οποία, σε τρέχουσες τιμές, φέρεται να είναι της τάξης των 17.000.000 δραχμών ή 50.000 ευρώ περίπου ανά σπουδαστή)».

Με δεδομένα, την απάντηση της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σχετικά με το πλήθος των αποφοίτων ανά εκπαιδευτική σειρά και τη φερόμενη ανά απόφοιτο επένδυση ανά απόφοιτο της τάξης

<sup>1352</sup> Δ.Β.Παπούλιας/Δ.Α. Σωτηρόπουλος/Χ.Ι. Οικονόμου, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 150.

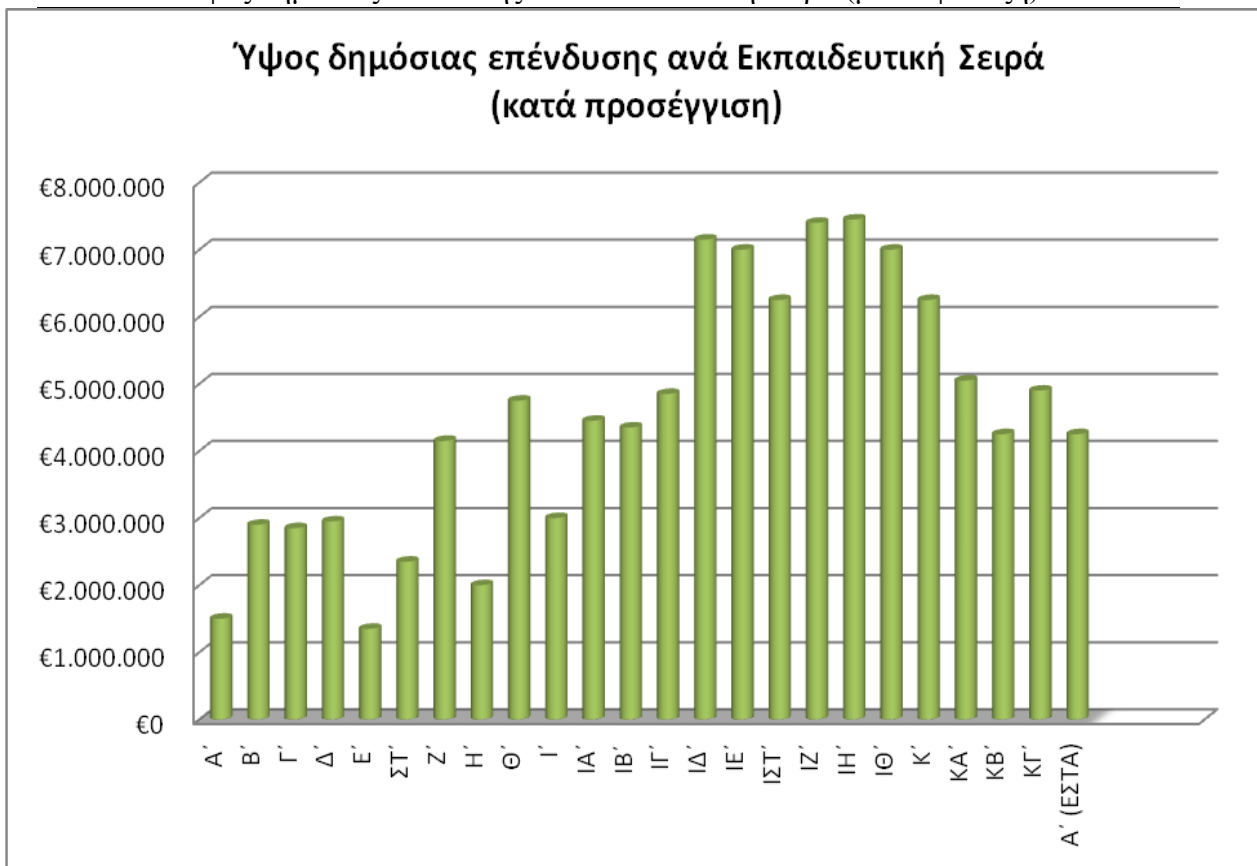
των 50.000€ περίπου, το εκτιμώμενο κατά προσέγγιση συνολικό ύψος της επένδυσης για τις εκπαιδευτικές σειρές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., που αναλύονται σε τέσσερις (4) για την Ε.Σ.Τ.Α. και 23 για την Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ανέρχεται στο ποσό των εκατόν δεκαεννέα εκατομμυρίων τριακοσίων πενήντα χιλιάδων ευρώ (119.350.000€). Χωρίς να έχει υπολογιστεί το κόστος μισθοδοσίας των ήδη υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων, που λογίζεται ως απόσπαση. Ειδικότερα:

Πίνακας 5.43

Ενδεικτικό και κατά προσέγγιση ύψος δημόσιας επένδυσης ανά εκπαιδευτική σειρά

Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ./Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Απόφοιτοι	Κατά προσέγγιση ύψος επένδυσης ανά Εκπαιδευτική Σειρά
Α΄	30	1.500.000 €
Β΄	58	2.900.000 €
Γ΄	57	2.850.000 €
Δ΄	59	2.950.000 €
Ε΄	27	1.350.000 €
ΣΤ΄	47	2.350.000 €
Ζ΄	83	4.150.000 €
Η΄	40	2.000.000 €
Θ΄	95	4.750.000 €
Ι΄	60	3.000.000 €
ΙΑ΄	89	4.450.000 €
ΙΒ΄	87	4.350.000 €
ΙΓ΄	97	4.850.000 €
ΙΔ΄	143	7.150.000 €
ΙΕ΄	140	7.000.000 €
ΙΣΤ΄	125	6.250.000 €
ΙΖ΄	148	7.400.000 €
ΙΗ΄	149	7.450.000 €
ΙΘ΄	140	7.000.000 €
Κ΄	125	6.250.000 €
ΚΑ΄	101	5.050.000 €
ΚΒ΄	85	4.250.000 €
ΚΓ΄	98	4.900.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>104.150.000 €</b>
Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Τ.Α.	Απόφοιτοι	Κατά προσέγγιση ύψος επένδυσης ανά Εκπαιδευτική Σειρά
Α΄	85	4.250.000 €
Β΄	78	3.900.000 €
Γ΄	79	3.950.000 €
Δ΄	62	3.100.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>15.200.000 €</b>
<b>Συνολικό κόστος δημόσιας επένδυσης</b>		<b>119.350.000 €</b>

Γράφημα 5.56  
Ύψος δημόσιας επένδυσης ανά εκπαιδευτική σειρά (με επιφύλαξη)



*Ίδια επεξεργασία*

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι από τη Σχολή παραιτήθηκαν «τουλάχιστον 15 απόφοιτοι», σύμφωνα με δεδομένα του 2002, βάσει της εργασίας της κας Ντόλκα, οι οποίοι κλήθηκαν να επιστρέψουν το ανάλογο χρηματικό ποσό σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο νόμο.

**Επίσης, σημειώνεται ότι τα ετήσια λειτουργικά έξοδα, της σχολής το 1999, άγγιξαν το 1 δις δραχμές, δηλαδή σχεδόν 3 εκατομμύρια ευρώ.**

Στο βιβλίο «Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.», αναφέρεται ότι τα έτη 1985 έως και 1991 η χρηματοδότηση αφορούσε τον κρατικό προϋπολογισμό, ενώ το διάστημα 1992 έως 1993 υπήρχε συμμετοχή από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα με την ένταξη του Ε.Κ.Δ.Δ. στο Α' ΚΠΣ – Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 1994 έως και το 1999, το Ε.Κ.Δ.Δ. εντάχθηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κλεισθένης»<sup>1353</sup>. Στις προκηρύξεις, για

<sup>1353</sup> Β. Παπούλιας/ Δ.Α. Σωτηρόπουλου/ Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 148.



πρώτη φορά γίνεται εμφάνιση και σήμανση επ' αυτής με τη σημαία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 2002, έτος διενέργειας του ΙΕ' (15<sup>ου</sup>) Εισαγωγικού Διαγωνισμού και ειδικότερα αναφέρεται: «Συγχρηματοδοτούμενο έργο από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) Ε.Π. “Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση”», ομοίως και για τους τέσσερις διαγωνισμούς που ακολούθησαν για τις ΙΣΤ', ΙΖ', ΙΗ', ΙΘ' για την Ε.Σ.Δ.Δ. και για τις Α' και Β' για την Ε.Σ.Τ.Α. εκπαιδευτικές σειρές που αποφοίτησαν. Ακολουθούν οι προκηρύξεις των ετών 2008 και 2009, χωρίς να εμφανίζεται στις προκηρύξεις της Κ.Ε.Ε. το διακριτικό της συγχρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση και εμφανίζεται πάλι με το διακριτικό τίτλο «ΕΣΠΑ 2007-2013, ΕΠ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ, Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης» το έτος 2012 και 2013, στον 22<sup>ο</sup> και 23<sup>ο</sup> Εισαγωγικό Διαγωνισμό. Τέλος, στην προκήρυξη του 24<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού για το έτος 2015, υπάρχουν τα διακριτικού του «ΕΣΠΑ 2014-2020, Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα, Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης».

### 5.16 Τμήμα διυπουργικών στελεχών

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, στον ιδρυτικό νόμο (Ν. 1388/1983) υπήρχε μια ιδιαίτερως σημαντική πρόβλεψη στο άρθρο 14 παρ. 6 που αφορούσε στην τρίτη φάση σπουδών, όπου παράλληλα με την προετοιμασία των σπουδαστών για τις θέσεις που προορίζονταν, θα λειτουργούσε «τμήμα διυπουργικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης, για τη δημιουργία στελεχών που θα αντιμετωπίζουν και θα συντονίζουν αποτελεσματικά τα θέματα διυπουργικού χαρακτήρα, στο οποίο έχουν δικαίωμα συμμετοχής μόνο οι δύο πρώτοι αποφοιτήσαντες από κάθε τμήμα και για τους οποίους προστίθενται τρεις μήνες επιπλέον διάρκειας»<sup>1354</sup>.

Σε απάντηση έγγραφου αιτήματός μου προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με Α.Π. 7205/21.10.2015, ενημερώθηκα στις 30.10.2015, από το Δ/ντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Δρ. Κων/νο Παπαδημητρίου μέσω της απαντητικής του επιστολής ότι: «**δεν λειτούργησε ποτέ το τμήμα διυπουργικών στελεχών**».

Δυστυχώς η λειτουργία του εν λόγω τμήματος, παρόλο που υπήρξε ρητή νομοθετική πρόβλεψη στο άρθρο 79 του Ν. 3538/2007, η οποία έδωσε ώθηση στις προσπάθειες της Ένωσης των Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., προχωρώντας το 2010 σε «μια ολοκληρωμένη

<sup>1354</sup> Ν. 1388/1983, άρθρο 21 παρ. 1 έως 6 (ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983).

πρόταση για ένα επιτελικό κράτος που προϋπέθετε τη σύσταση του διυπουργικού κλάδου»<sup>1355</sup>, τελικά δεν έγινε ποτέ πράξη.

Όπως αναφέρει ο Α. Μακρυδημήτρης, «Όσο μεγαλύτερη είναι η διάσταση και η χρονική απόσταση ανάμεσα στην οξύτητα ή την κρισιμότητα των προβλημάτων και στη σχεδίαση και εφαρμογή μέτρων για την αντιμετώπισή τους, τόσο στενεύει το παράθυρο των αλλαγών, μειώνεται η διαθέσιμη υποστήριξη καθώς και οι πιθανότητες επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων. Αντίθετα, αποτελεσματική στρατηγική είναι εκείνη που θα καταφέρει να σχεδιάσει και να φέρει εις πέρας τις μεταρρυθμίσεις όσο το παράθυρο παραμένει ανοιχτό»<sup>1356</sup>.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο, να αναφερθεί ότι στις άμεσες ενέργειες που αναφέρονται στις κύριες συστάσεις της έκθεσης του Ο.Ο.Σ.Α. για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση του 2011, η οποία μεταφράστηκε από την Ένωση Αποφοίτων των Εθνικών Σχολών Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι η:

- «Σύσταση μιας υψηλού επιπέδου ομάδας καθοδήγησης των μεταρρυθμίσεων στο κέντρο της ελληνικής Κυβέρνησης, που θα αναφέρεται απευθείας στον Πρωθυπουργό και η οποία θα επιβλέπει τη διαδικασία των μεταρρυθμίσεων και θα διασφαλίζει τη συνοχή των μεταρρυθμιστικών δράσεων. Έργο της θα είναι η διαμόρφωση του οράματος και ο προσδιορισμός των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων, η δημιουργία ενός οδικού χάρτη, ορόσημων στην πορεία των μεταρρυθμίσεων κι ενός συστήματος παρακολούθησης της προόδου του εγχειρήματος, ο εντοπισμός των βασικών δρώντων εντός της διοίκησης (κεντρικής αλλά και αυτοδιοίκησης) που έχουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη αποτελεσματικών μεταρρυθμίσεων, όπως επίσης και η επικοινωνιακή προβολή της σημασίας που δίνει η Ελλάδα στο 'μεταρρυθμιστικό εγχείρημα'. Η ομάδα καθοδήγησης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ελέγχει πλήρως τη διαδικασία των μεταρρυθμίσεων, να επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών δράσεων και να λαμβάνει αποφάσεις. Θα πρέπει να ενεργεί ως «διαλογέας»: καμιά πρωτοβουλία, καμιά πολιτική,

<sup>1355</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ, Μάιος. <https://sites.google.com/site/enaponline/proeuluse-apophoiton> [πρόσβαση 19.08.2015].

<sup>1356</sup> Α. Μακρυδημήτρης, Διοίκηση και Κοινωνία: η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999, σ. 431, στο Α. Νίτσιου, *Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;* (2007), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 21.

κανένας νόμος δεν θα μπορεί να προωθηθεί χωρίς την συμφωνία της»<sup>1357</sup>.

- Καθιέρωση μιας σταθερής δομής, αρμόδιας για τον διϋπουργικό συντονισμό στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, με σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες, μεταξύ των οποίων θα περιλαμβάνεται ο χειρισμός των τρεχόντων θεμάτων που απαιτούν διϋπουργικό συντονισμό. Ωστόσο, σε πρώτη φάση, η δομή αυτή θα πρέπει να είναι επίσης υπεύθυνη για την εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται από την υψηλού επιπέδου ομάδα καθοδήγησης των μεταρρυθμίσεων, για την οποία έγινε λόγος προηγουμένως. Καθιέρωση στρατηγικών μονάδων στο κέντρο κάθε υπουργείου με αρμοδιότητες που θα αφορούν θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, ανθρώπινου δυναμικού, προϋπολογισμού, καλύτερης νομοθέτησης, διαχείρισης δεδομένων και ΤΠΕ, προκειμένου να διασφαλιστεί ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών του ίδιου υπουργείου, η αποτελεσματική διασύνδεση μεταξύ των υπηρεσιών διαφορετικών υπουργείων, καθώς επίσης και υποστήριξη της ομάδας καθοδήγησης αλλά και της ομάδας διϋπουργικού συντονισμού. Ιδανικά, στις στρατηγικές μονάδες θα πρέπει να απασχολούνται και υπάλληλοι αποσπασμένοι από άλλα υπουργεία. Στο μέτρο του δυνατού, δεν θα πρέπει να γίνεται ανάθεση των στρατηγικών αρμοδιοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες<sup>1358</sup>.

Παρόλο που υπήρχε σχετική πρόβλεψη από τον ιδρυτικό νόμο της Ε.Σ.Δ.Δ. (1388/1983), καθώς και από μετέπειτα νόμους το Ν.1586/1986 και Ν. 1735/1987 για τη δημιουργία διϋπουργικού σώματος και πιο πρόσφατα μετά την έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. το τμήμα διϋπουργικών στελεχών από αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., παρέμεινε μια ανεκτέλεστη σημαντική πρόβλεψη του νόμου, αφαιρώντας τη δυνατότητα αν όχι να αξιοποιηθεί, αλλά τουλάχιστον να δοκιμαστεί ένα μέρος των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., που αποτελεί μια σημαντική δημόσια επένδυση για τη δημιουργία του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής Δ.Δ.

### **5.17 Αρχική κατανομή αποφοίτων σε υπηρεσίες της Δ.Δ., βάσει διορισμού**

Μετά την ολοκλήρωση των σπουδών στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., οι απόφοιτοι κατατάσσονται σύμφωνα με τον τελικό τους βαθμό και διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις

<sup>1357</sup> OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing, σελ.30.

<sup>1358</sup> OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing, σελ.33.

αντίστοιχου κλάδου με την ειδικότητά τους, που προβλέπονται στην προκήρυξη του εισαγωγικού διαγωνισμού, σε φορείς όλου του δημόσιου τομέα<sup>1359</sup>.

Ο τελικός βαθμός προκύπτει από το μέσο όρο των μαθημάτων, σεμιναρίων, εργαστηρίων και εργασιών της Κοινής και Ειδικής Φάσης Σπουδών, το βαθμό της Πρακτικής Εκπαίδευσης και το βαθμό της Τελικής Εργασίας<sup>1360</sup> και οι τρεις βαθμίδες κατάταξής τους έχουν ως ακολούθως:

- 1<sup>η</sup> βαθμίδα: Αριστούχος αποφοιτήσας (βαθμός μεγαλύτερος ή ίσος του 8,5).
- 2<sup>η</sup> βαθμίδα: Επιτυχώς αποφοιτήσας (βαθμός μεγαλύτερος ή ίσος του 5 και μικρότερος του 8,5).
- 3<sup>η</sup> βαθμίδα: Φοιτήσας (βαθμός μικρότερος του 5).

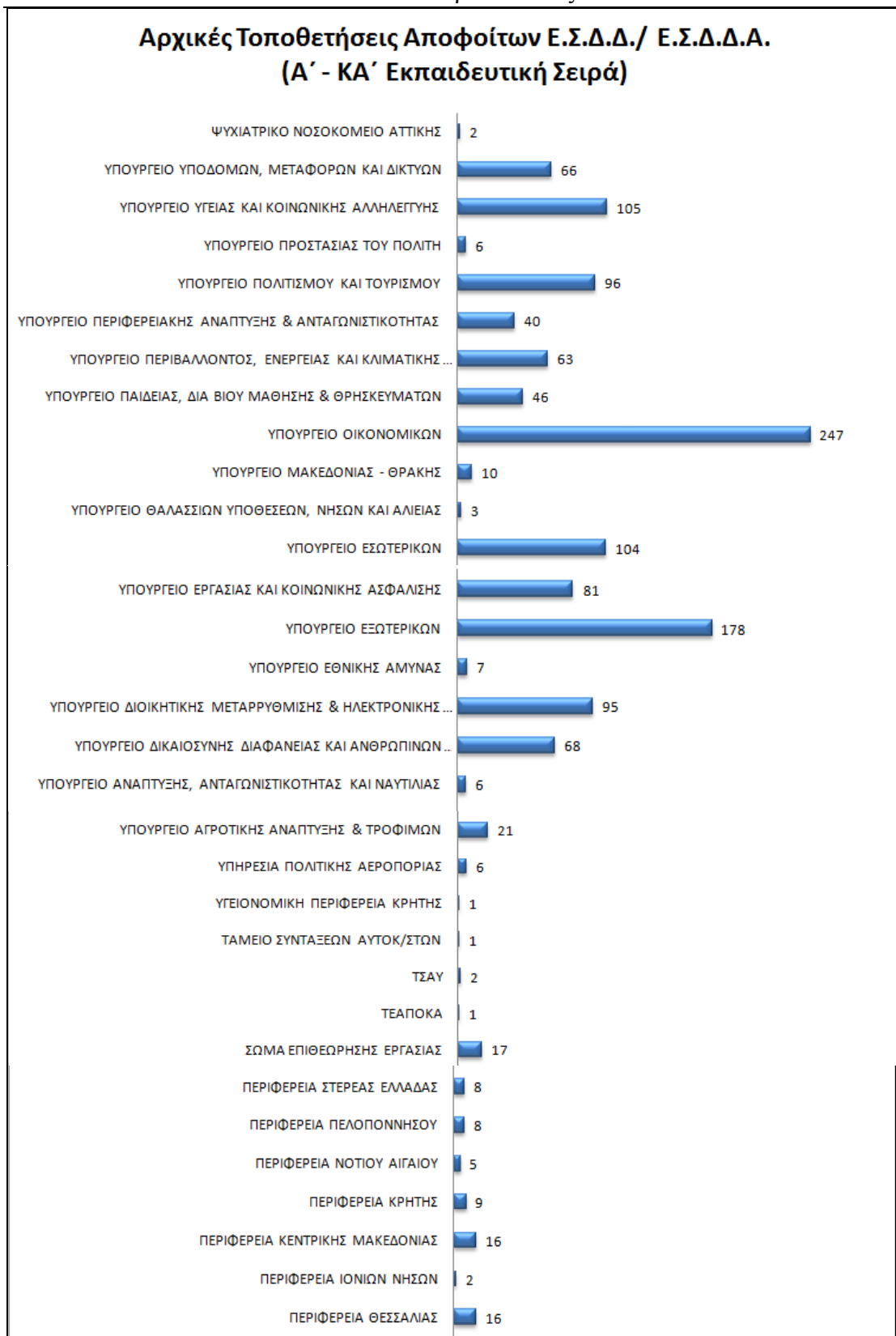
Όμως, σύμφωνα με το άρθρο 22 παρ. 3 του Ν. 1388/1983, «Με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζονται ο βαθμός στον οποίο κατατάσσονται οι εξερχόμενοι από τη Σχολή ο τρόπος της βαθμολογικής εξέλιξής τους ανάλογα με τα τυπικά προσόντα και ο βαθμός στον οποίο κατατάσσονται τα διϋπουργικά στελέχη», που δημιουργεί «περιθώρια διακριτικής ευχέρειας στον Υπουργό»<sup>1361</sup>.

<sup>1359</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

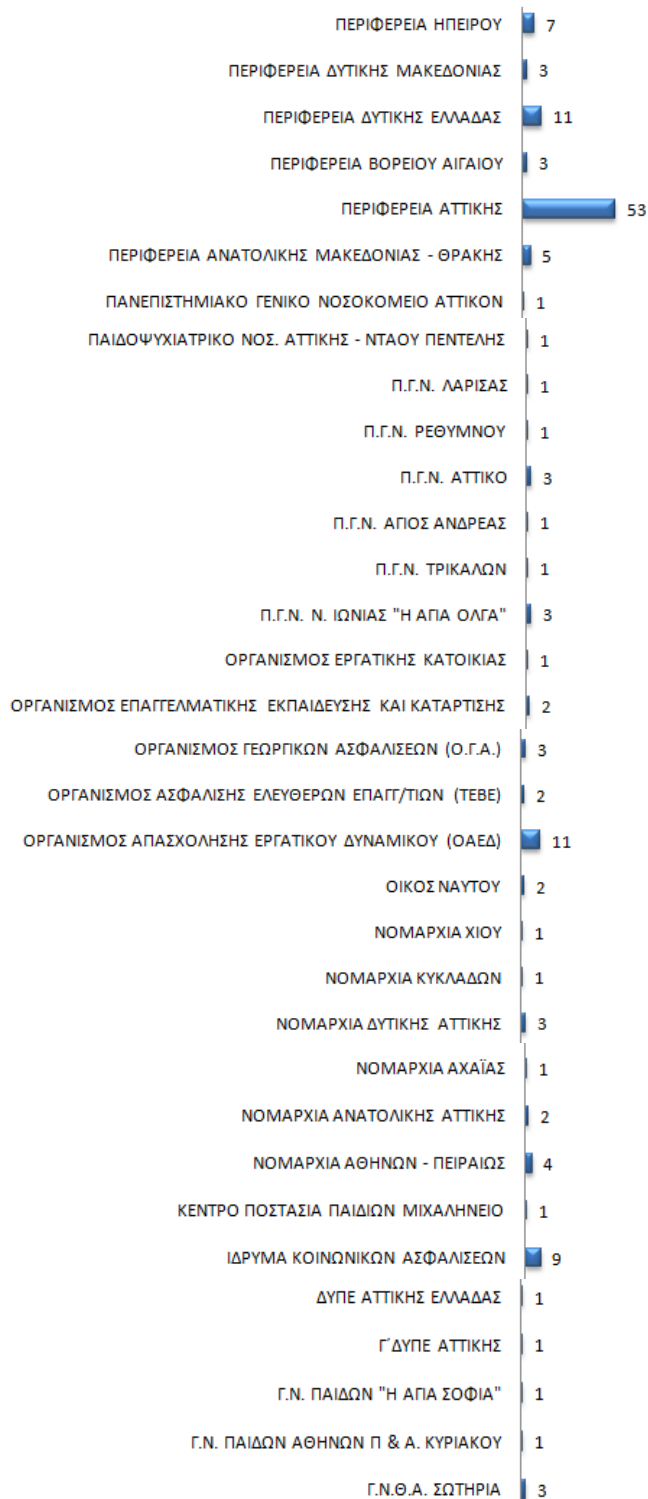
<sup>1360</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.

<sup>1361</sup> Βλ. Δ. Παπούλιας/Δ. Σωτηρόπουλος/Χ. Οικονόμου, Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμιση: το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 102, στο Α. Νίτσιου, *Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;* (2007), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 21

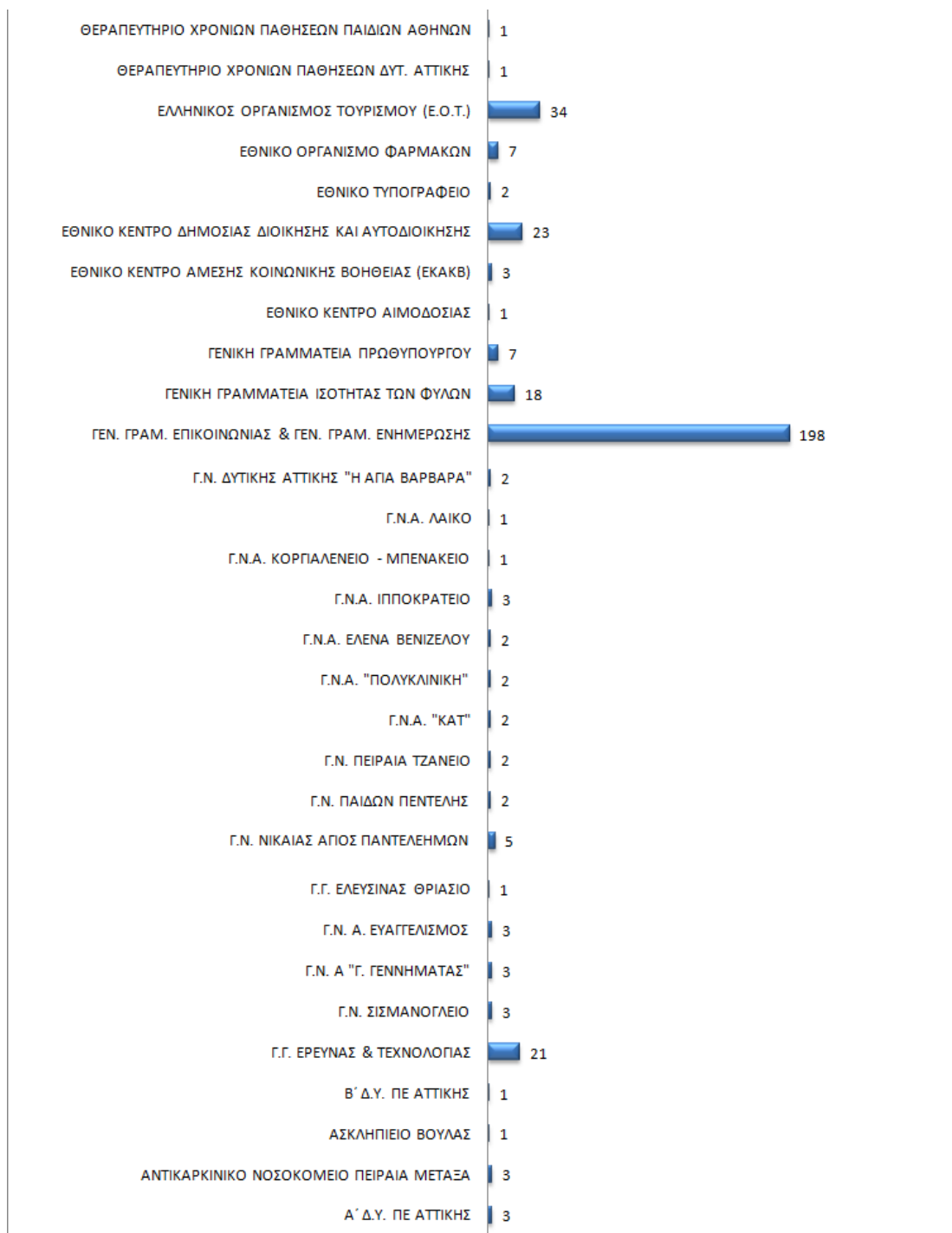
Γράφημα 5.57  
Υπηρεσίες διορισμού (αρχικών τοποθετήσεων) αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α. των  
εκπαιδευτικών σειρών Α΄ έως και ΚΑ΄



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ



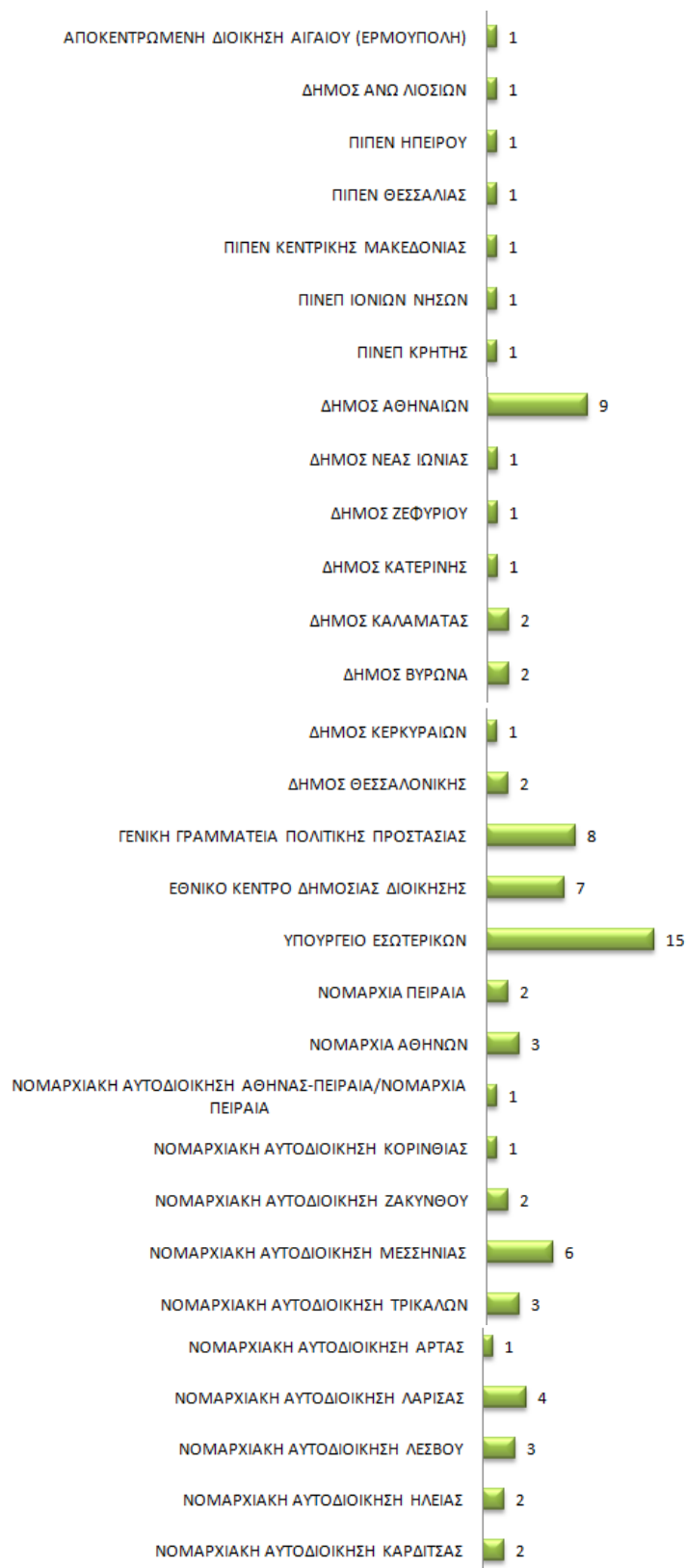
*Ίδια επεξεργασία*

Γράφημα 5.58  
Υπηρεσίες διορισμού (αρχικών τοποθετήσεων) αποφοίτων Ε.Σ.Τ.Α. των εκπαιδευτικών  
σειρών Α΄ έως και Δ΄

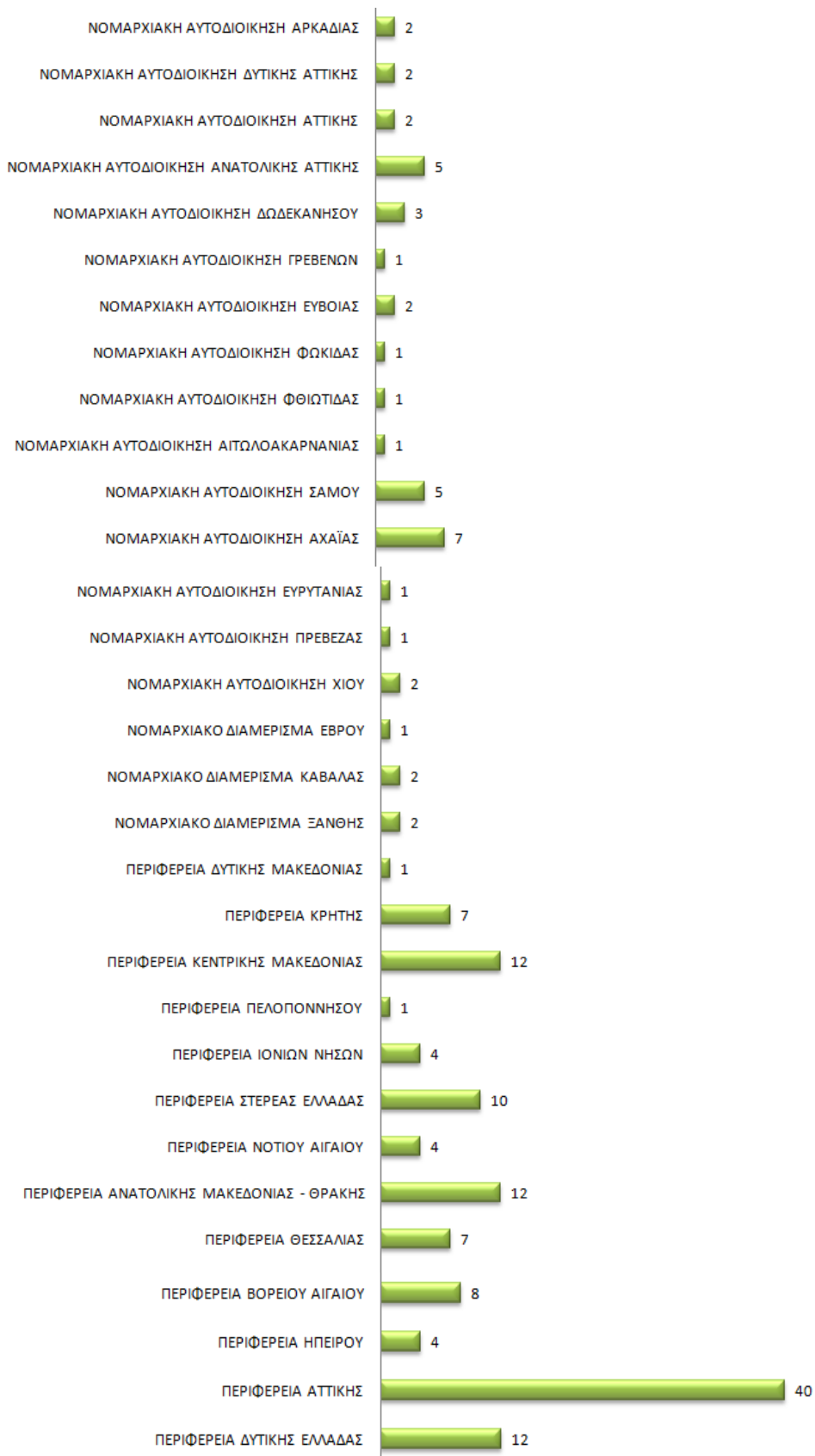




ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ



*Ίδια επεξεργασία*

### 5.18 Κατανομή αποφοίτων βάσει φύλου ανά εκπαιδευτική σειρά και συνολικά

Πίνακας 5.44  
Πλήθος και ποσοστωση ανδρών και γυναικών ανά εκπαιδευτική σειρά της  
Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1362</sup>

Εκπαιδευτική Σειρά	Ανδρες		Γυναίκες	
	Πλήθος	Ποσοστό	Πλήθος	Ποσοστό
Α΄	18	67%	9	33%
Β΄	39	67%	19	33%
Γ΄	29	51%	28	49%
Δ΄	24	41%	35	59%
Ε΄	19	66%	10	34%
ΣΤ΄	23	48%	25	52%
Ζ΄	43	52%	39	48%
Η΄	19	49%	20	51%
Θ΄	42	45%	52	55%
Ι΄	34	56%	27	44%
ΙΑ΄	38	43%	50	57%
ΙΒ΄	43	49%	44	51%
ΙΓ΄	36	37%	61	63%
ΙΔ΄	60	42%	83	58%
ΙΕ΄	35	25%	105	75%
ΙΣΤ΄	44	35%	81	65%
ΙΖ΄	56	38%	92	62%
ΙΗ΄	51	34%	98	66%
ΙΘ΄	39	28%	101	72%
Κ΄	32	26%	93	74%
ΚΑ΄	35	35%	66	65%
ΚΒ΄	37	44%	48	56%
ΚΓ΄	47	48%	51	52%

*Ίδια επεξεργασία*

<sup>1362</sup>Τα στοιχεία προκύπτουν από το δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Συνολικά 843 άνδρες και 1237 γυναίκες, που ανέρχεται σε 41% και 59% αντίστοιχα. Από τον ΙΑ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. καθώς και στο σύνολο των διαγωνισμών στην Ε.Σ.Τ.Α., γίνεται «γυναικεία υπόθεση».

Γράφημα 5.59

Κατανομή αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. & Ε.Σ.Δ.Δ.Α. βάσει φύλου



*Ίδια επεξεργασία*

Πίνακας 5.45

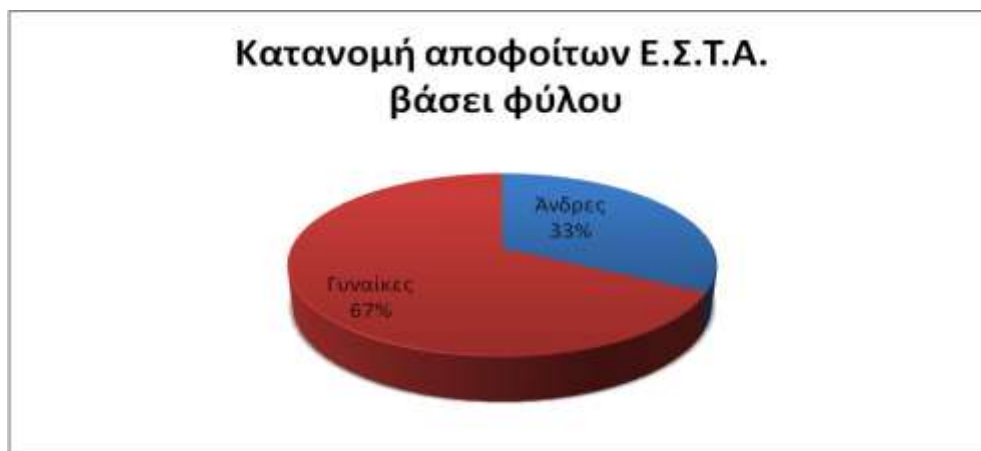
Πλήθος και ποσοστωση ανδρών και γυναικών ανά εκπαιδευτική σειρά της Ε.Σ.Τ.Α.<sup>1363</sup>

Εκπαιδευτική Σειρά	Άνδρες		Γυναίκες	
	Πλήθος	Ποσοστό	Πλήθος	Ποσοστό
Α΄	26	31%	59	69%
Β΄	19	24%	59	76%
Γ΄	30	38%	49	62%
Δ΄	25	39%	39	61%

<sup>1363</sup>Τα στοιχεία προκύπτουν από το δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

Γράφημα 5.60

Κατανομή αποφοίτων Ε.Σ.Τ.Α. βάσει φύλου

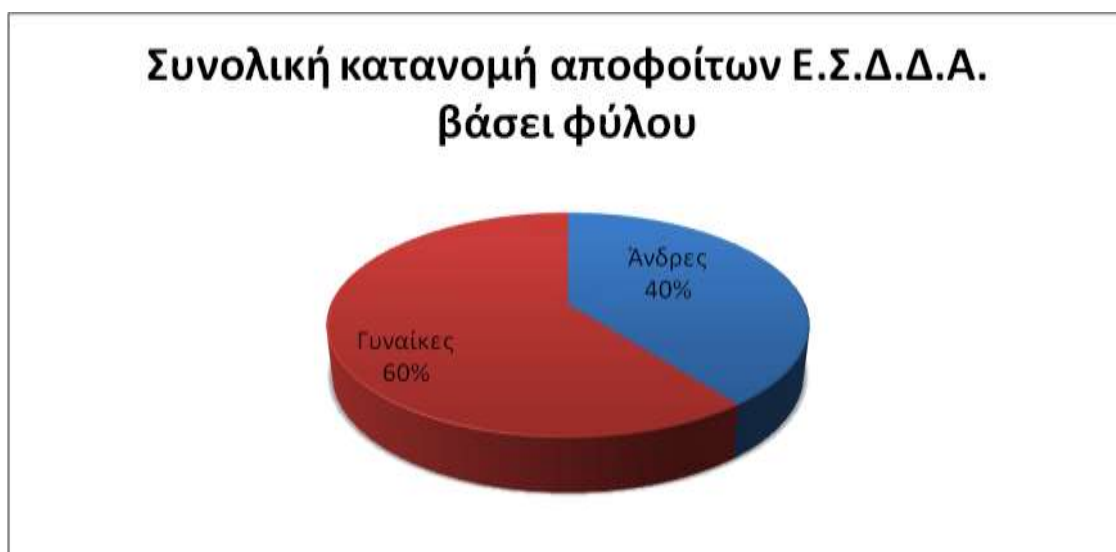


*Ίδια επεξεργασία*

Συνολική κατανομή αποφοίτων βάσει φύλου ανά εκπαιδευτική σειρά<sup>1364</sup>

Γράφημα 5.61

Συνολική κατανομή αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. βάσει φύλου



*Ίδια επεξεργασία*

**5.19 Διαφοροποιήσεις πηγών σχετικά με το πλήθος των αποφοίτων**

Στο πλαίσιο διενέργειας της ερευνητικής προσπάθειας, διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις μεταξύ των πηγών που παρουσιάζονται στον ακόλουθα πίνακα, γεγονός που αναδεικνύει τα σημεία βελτίωσης της οργάνωσης των τηρούμενων αρχείων της σχολής

<sup>1364</sup> Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd> [πρόσβαση 15.11.2015].

και τη δημιουργία αρμοδίου τμήματος για τη διαχείρισή τους με σκοπό τη συνεχή ενημέρωση των στοιχείων επικοινωνίας και παρακολούθησης της σταδιοδρομίας των αποφοίτων. Οι διαφοροποιήσεις προέκυψαν από τις ακόλουθες πηγές:

- 1) Έγγραφο Προκηρύξεων Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων.
- 2) Απαντητική Επιστολή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: Α.Π. 2995/07.05.2015 με θέμα: «Υπ' αριθμ. Πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση χορήγησης στοιχείων».
- 3) Δικτυακός Τόπος Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.Α., τελικές εργασίες σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>, [πρόσβαση 15.11.2015 και 17.11.2015].
- 4) Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Αύγουστος – Οκτώβριος 2013), τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέων ανά διαγωνισμό). Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ.6.
- 5) Βιβλίο: Π.Καρκατσούλη, Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998, σσ. 162 – 163 (Πίνακας XXIII: Αριθμός σπουδαστών ανά Τμήμα Ειδικής Φάσης Σπουδών).
- 6) Βιβλίο: Δ.Β. Παπούλια, Δ.Α. Σωτηρόπουλου, Χ.Ι. Οικονόμου, Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 65. (Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο των εισαχθέντων με τους διαγωνισμούς Α' - ΙΓ' Σπουδαστών και Σπουδαστριών της ΕΣΔΔ (1985-1999), Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Γραμματείας της ΕΣΔΔ).

Πίνακας 5.46

Διαφοροποιήσεις μετά πηγών για το πλήθος των αποφοίτων

	Προκήρυξη	Απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Πίνακες Αποφοίτων (Α.Π.: 2995/07.05.2015)	Τελικές Εργασίες δικτυακό τόπο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Newsletter και Εγγραφο ΕΣΔΔΑ: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέοι ανά διαγωνισμό) Ιούλιος 2013	Βιβλίο: Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, Π.Καρκατσούλη (1998) σελ. 162-163	Βιβλίο: Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Δ.Β. Παπούλιας, Δ.Α. Σωτηρόπουλος, Χ.Ι. Οικονόμου (2002) σελ. 65
Α΄	90	30	27	29	27	28
Β΄	60	58	58	64	58	61
Γ΄	60	57	57	60	57	62
Δ΄	60	59	59	60	59	60
Ε΄	33	27	29	30	28	29
ΣΤ΄	100	47	48	55	47	47
Ζ΄	100	83	82	90	86	84
Η΄	150	40	39	40	38	40
Θ΄	200	95	94	102	97	95
Ι΄	150	60	61	63		61

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

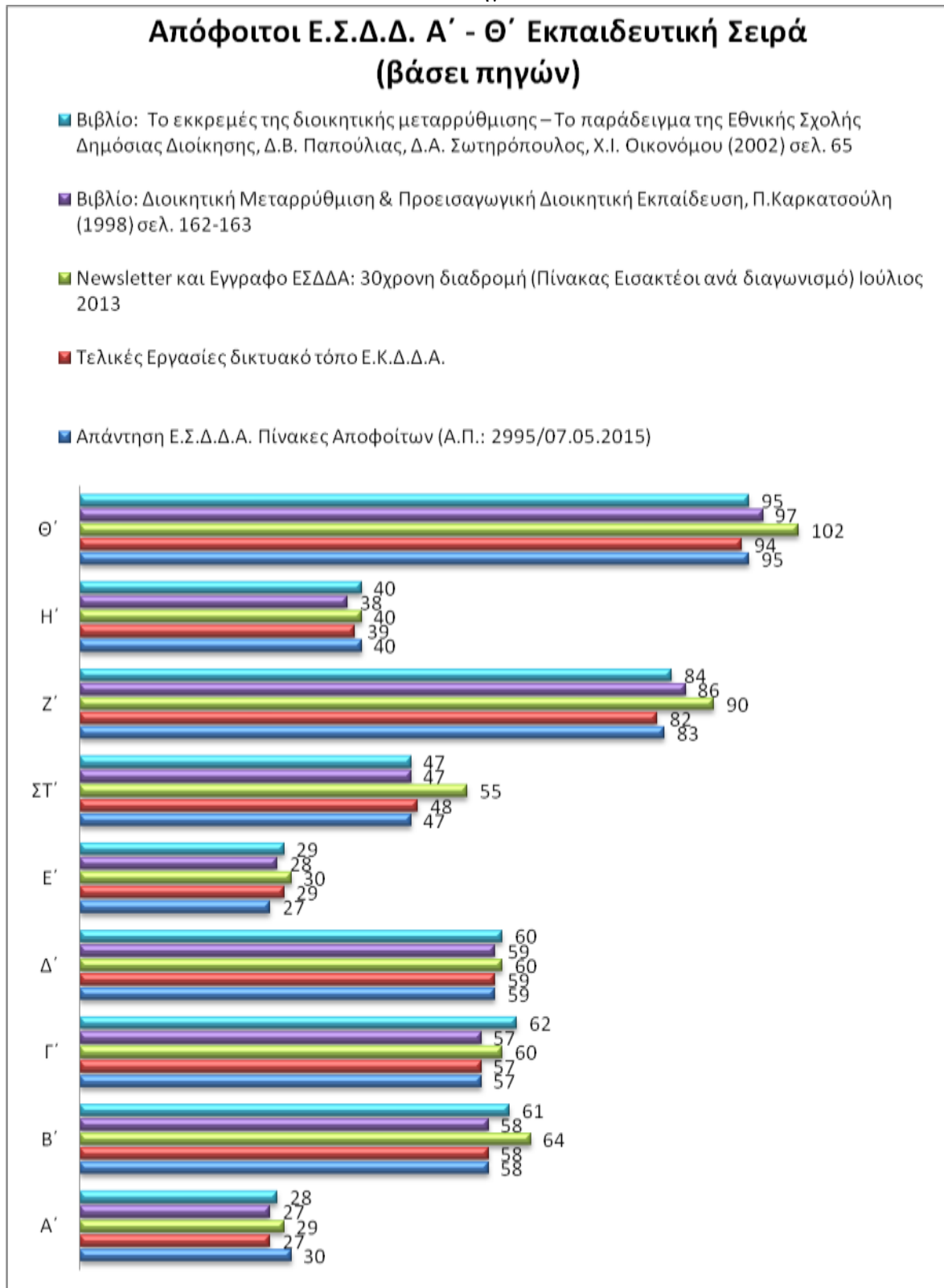
ΙΑ΄	90	89	88	90		90
ΙΒ΄	90	87	87	90		90
ΙΓ΄	100	97	97	100		100
ΙΔ΄	150	143	143	150		
ΙΕ΄	150	140	140	147		
ΙΣΤ΄	150	125	125	123		
ΙΖ΄	150	148	148	150		
ΙΗ΄	150	149	149	145		
ΙΘ΄	150	140	140	141		
Κ΄	130	125	125	123		
ΚΑ΄	100	101	101	100		
ΚΒ΄	80	85	85	80		
ΚΓ΄	100	98	98			

*Ίδια επεξεργασία*

Σημείωση: Για τις ανωτέρω διαφοροποιήσεις, βλ. στο παράρτημα, τη με Α.Π. 2836/20/05/2016 επιστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε απάντηση του με Α.Π. 2836/06.05.2016 αιτήματος με θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».



Γράφημα 5.62  
Διαφοροποιήσεις πλήθους αποφοίτων ανά εκπαιδευτική σειρά βάσει διαφορετικών πηγών



*Ίδια επεξεργασία*



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### Μεθοδολογία Ποσοτικής Έρευνας

---

Το γενικό μέρος της θεωρητικής προσέγγισης του μελετητικού θέματος αποτελείται από τα πρώτα τέσσερα (4) κεφάλαια της παρούσας διδακτορικής διατριβής, όπου στα δύο πρώτα κεφάλαια παρουσιάστηκε η ανά ιστορικές περιόδους ανασκόπηση (1<sup>ο</sup> κεφάλαιο) της διαδρομής και της εξέλιξης του αρμοδίου φορέα για την οργάνωση και το συντονισμό της Δ.Δ. και (2<sup>ο</sup> κεφάλαιο) της εξέλιξης της σύνθεσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της, καθώς και οι πρόσφατες δράσεις της ελληνικής Δ.Δ. Στα δύο επόμενα κεφάλαια παρουσιάστηκε αφενός το θεωρητικό πλαίσιο και αφετέρου η εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου στην ελληνική Δ.Δ. όσον αφορά (3<sup>ο</sup> κεφάλαιο) στην παρακίνηση και τα κίνητρα, καθώς και (4<sup>ο</sup> κεφάλαιο) στην καινοτομία. Ακολουθεί το ειδικό μέρος με τη μελέτη περίπτωσης (5<sup>ο</sup> κεφάλαιο), όπου επιχειρήθηκε η ανασκόπηση της τριαντάχρονης και πλέον πορείας της λειτουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., μέσα από τους εικοσιτέσσερις (24) εισαγωγικούς διαγωνισμούς για τη δημιουργία παραγωγικών στελεχών της ελληνική Δ.Δ.

Ο σκοπός της έρευνας, είναι να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα, σχετικά με τους παράγοντες που προάγουν/προωθούν ή αναστέλλουν την επιχειρησιακή δημιουργικότητα στο Δ.Τ. και κατά συνέπεια την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, ως απόρροια της ενδυνάμωσης της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων, δηλαδή της ισχυρής επιθυμίας τους να κάνουν κάτι που να στηρίζεται στα ενδιαφέροντά τους και να εργαστούν για αυτά με πάθος<sup>1365</sup>, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του Δ.Τ. Ο σκοπός που καθορίζει και το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας, αφορά αφενός στον εντοπισμό ευνοϊκών ή περιοριστικών συνθηκών (παραγόντων), που επιδρούν στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στο εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ. και αφετέρου στη διερεύνηση της πρόθεσης συμμετοχής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις της Δ.Δ. που θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητάς της.

Η προηγηθείσα ανάλυση (Α΄ θεωρητικό μέρος διδακτορικής διατριβής), ανέδειξε κάποιους από τους σημαντικότερους παράγοντες στους οποίους η Δ.Δ. οφείλει τους αρνητικούς χαρακτηρισμούς που της αποδίδονται, όπως «μεγάλος ασθενής». Όμως,

---

<sup>1365</sup> M.T. Amabile, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003, σσ. 4-7.

μελετώντας τις δράσεις της, συνυπολογίζοντας τα τεκταινόμενα κάθε χρονικής περιόδου, προκύπτουν τα «θετικά στοιχεία» («ελαφρυντικά») που θα μπορούσε κάποιος να τα εντοπίσει στα ιστορικά γεγονότων που διαδραματίζονταν κάθε περίοδο, από τη σύσταση του ελληνικού κράτους μέχρι και τη δικτατορία των συνταγματαρχών.

Σήμερα όμως, δεν υπάρχει δικαιολογία. Η περίοδος της οικονομικής κρίσης που διανύουμε, απαιτεί την αξιοποίηση του πιο σημαντικού κεφαλαίου της Δ.Δ., δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού της. Σε αντίθετη περίπτωση οι δυσμενείς επιπτώσεις στην οικονομία και την κοινωνία, μπορεί να παραταθούν δραματικά πολλαπλασιάζοντας τα υφιστάμενα προβλήματα.

Η βελτίωση του δημόσιου τομέα της χώρας μας, προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης και της αύξησης της παραγωγικότητας, σίγουρα δεν μπορεί να επιτευχθεί από μια μικρή και μόνο ομάδα, αλλά απαιτείται η ενεργοποίηση του συνόλου του δυναμικού της. Όμως, η προσπάθεια συμβολής εξόδου της χώρας μας από τις δύσκολες καταστάσεις που βιώνει, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της, μπορεί αρχικά να ξεκινήσει από ομάδες εργαζομένων με υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο, για τις οποίες υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις (λόγω προϋποθέσεων, κοινής διοικητικής κουλτούρας και εκπαίδευσης), ώστε να είναι ένα σταθερό πρώτο βήμα για το «μπόλιασμα» του συνόλου της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας για την εμφύσηση του οράματος που περικλείει την έννοια της δημιουργικότητας και κατ' επέκταση της καινοτομίας στην ελληνική Δ.Δ. που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ποια όμως θα μπορούσαν να είναι τα μέλη αυτής της ομάδας;

## **6.1 Πλαίσιο προσέγγισης ερευνητικού προβλήματος**

### **6.1.1 Πλαίσιο προσέγγισης δεύτερου σκέλους ερευνητικού προβλήματος**

Αν σκεφτεί κανείς τη θέση ενός επιχειρηματία που καλείται, σε περίοδο οικονομικής στενότητας, να λάβει μια απόφαση για την επιχείρησή του, ανεξαρτήτως του μεγέθους της, και ακόμα και αν αυτός ο επιχειρηματίας δε διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις μανάτζμεντ, η κοινή λογική υπαγορεύει τη μη διάθεση οικονομικών πόρων σε τρίτους (outsourcing) για εργασίες ή βελτιώσεις που μπορούν να επιτευχθούν με ίδιους πόρους προς όφελος της επιχείρησής του.

Ακόμα καλύτερα, αν σκεφτεί κανείς μια παντρεμένη, πολύτεκνη μητέρα πέντε

παιδιών, που έχει ως «εργασία» της το νοικοκυριό του σπιτιού της και (μετά από συνεννόηση με το σύζυγό της), πλέον της ανατροφής των παιδιών τους, έχει αναλάβει και τη διαχείριση του μειωμένου «μνημονιακού» μισθού του συζύγου της, όπου μια μέρα ο σύζυγός της την ενημερώνει ότι ο εργοδότης του (εκδότης περιοδικού μαγειρικής), ζήτησε από εκείνον και από κάποιους ακόμα συναδέλφους του, έως το μεσημέρι της ίδιας ημέρας να παρουσιάσουν, κάθε ένας ξεχωριστά, ένα φαγητό (γεύμα), το οποίο θα δοκίμαζαν καταξιωμένοι στο χώρο γευσιγνώστες, οι οποίοι θα βράβευαν το καλύτερο γεύμα. Το γεύμα που θα βραβευόταν και θα καταλάμβανε την πρώτη θέση, θα δημοσιευόταν στο περιοδικό και ο εργαζόμενος θα παρέμενε στη δουλειά, σε αντίθεση με τους άλλους που θα απολύονταν.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η πολύτεκνη μητέρα καλείται να βάλει τα δυνατά της για να διασφαλίσει το μοναδικό εισόδημα της οικογένειας υπό κάποιους περιορισμούς:

(α) το σύντομο χρόνο παρασκευής του γεύματος και

(β) την αδυναμία διάθεσης επιπλέον χρημάτων για την αγορά υλικών ή την παραγγελία του γεύματος από κάποιο καταξιωμένο στο χώρο μάγειρα.

Είναι δεδομένο ότι θέλει να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί, όμως δεν έχει χρήματα να διαθέσει για την αγορά των καταλληλότερων, κατά την άποψή της και των ποιοτικότερων υλικών που φαντάζεται ότι θα συνέβαλαν στην επίτευξη του στόχου. Είναι σίγουρο ότι βρίσκεται σε δύσκολη θέση, όμως:

- 1<sup>ον</sup> δεν θα διέθετε τα χρήματα που προορίζονταν, βάσει του προγραμματισμού του οικογενειακού προϋπολογισμού, για την κάλυψη των αναγκών των πέντε παιδιών της και των υποχρεώσεων του σπιτιού (ενοίκιο, λογαριασμοί κοινής ωφέλειας, δάνεια κ.ά.).
- 2<sup>ον</sup> η πρώτη ύλη αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για τη δημιουργία ενός πετυχημένου γεύματος, πλέον της τεχνικής, που την κατέχει, αλλά δεν υπάρχουν τα χρήματα.

Τί θα κάνει; Θα προσπαθήσει να βρει τα καλύτερα από τα διαθέσιμα υλικά που έχει ήδη στο σπίτι της και θα βάλει τα δυνατά της για να καταφέρει να δημιουργήσει το γεύμα που θα βραβευθεί. Ψάχνει στα ράφια και στα ντουλάπια της κουζίνας της, ψάχνει και αναζητά τα καλύτερα υλικά, ψάχνει κάτι εξαιρετικό, κάτι που μπορεί και

να την κάνει να κερδίσει, που όμως δεν θα επιβαρύνει τον οικογενειακό προϋπολογισμό, που δε θα διακινδυνεύσει τις παροχές προς τα πέντε παιδιά της, ούτε θα μείνει απλήρωτο το ενοίκιο του σπιτιού τους. Τελικά ψάχνοντας, συνειδητοποιεί ότι υπάρχουν ελπίδες... καθώς έχει ήδη στη διάθεσή της το υλικό που θα ήθελε να αγοράσει, απλά το είχε ξεχάσει... γιατί το «φύλαγε» στην κατάψυξη!

Αν παρομοιάσουμε την κουζίνα αυτού του σπιτιού με τη Δ.Δ., και την πολιτική ηγεσία με τη νοικοκυρά, νομίζω ότι έχει ένα πολύ σημαντικό και πολύτιμο υλικό για να πετύχει το στόχο της, αλλά το έχει «καλά φυλαγμένο» - «ξεχασμένο» στην κατάψυξη. Ποιο είναι αυτό το υλικό; Μετά την παρουσίαση του θεωρητικού μέρους του παρόντος πονήματος, είναι σαφές ότι ο λόγος γίνεται για τους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Οι τρέχουσες συνθήκες και οικονομικές συγκυρίες, επιτάσσουν την ανατροπή όσων αναφέρει ο Jean Meynaud, ότι δηλαδή «η δημόσια διοίκηση αποτελεί το ανησυχητικό είδωλο της πολιτικής ζωής της χώρας». Η έλευση των θεσμών στη χώρα μας, οδήγησε στη σύνταξη της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016», στη οποία διατυπώθηκε το όραμά της το οποίο παρατίθεται ακολούθως: «Επιθυμούμε να οικοδομήσουμε μια ανεξάρτητη, εξωστρεφή και ευέλικτη δημόσια διοίκηση, ικανή να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Επιδιώκουμε την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ενισχύοντας τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης, φιλοδοξούμε να αποκαταστήσουμε τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με του πολίτες και τις επιχειρήσεις»<sup>1366</sup>.

Πιο πρόσφατα<sup>1367</sup>, ο νυν Πρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων<sup>1368</sup>, στην τελετή αποφοίτησης της 23<sup>ης</sup> εκπαιδευτικής σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (15.10.2015), κάλεσε τους αποφοίτους να «διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη δημιουργία μιας αξιοκρατικής, αποτελεσματικής και αναπτυξιακής δημόσιας διοίκησης προς όφελος της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, του δημοσίου συμφέροντος και των πολιτών».

<sup>1366</sup> Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονική Διακυβέρνησης, Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016, Αθήνα, Υ.Δ.Μ.Η.Δ.

<sup>1367</sup> Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τεύχος 35. Νέα επιτελικά στελέχη της διοίκησης. Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2015, σ.3.

<sup>1368</sup> κ. Νικόλαος Βούτσης.

Ο Υφυπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης<sup>1369</sup>, εκπροσωπώντας τον Πρωθυπουργό ανέφερε «οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. συνιστούν διακεκριμένη επένδυση του ελληνικού Κράτους σε ανθρώπινο, επιστημονικό κεφάλαιο στην υπηρεσία μιας δημόσιας διοίκησης σύγχρονης, αποτελεσματικής και κυρίως φιλικής προς τους πολίτες...». Επίσης ανέφερε: «Ως κυβέρνηση, έχουμε πολύ υψηλές προσδοκίες για το ρόλο και την αποστολή σας. Ξέρουμε πως από την εκπαίδευσή σας αποκτήσατε αυξημένα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και ισχυρό δημοσιοϋπαλληλικό προφίλ, προκειμένου στις υπηρεσίες που θα βρεθείτε να γίνετε συμπαραστάτες των πολιτών, αλλά και της προσπάθειας για ανάπτυξη, ευημερία, δίκαιη κατανομή των υποχρεώσεων και δίκαιη απολαβή των προνομίων που η κοινωνία δικαιούται. Θέλουμε να γίνετε αυτοί που βοήθησαν στη θετική μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης. Να λειτουργήσετε επί της ουσίας ως κοινωνικές και κοινωνικοί μεταρρυθμιστρίες και μεταρρυθμιστές» και συνέχισε «η δημόσια διοίκηση τελεί εν υπνώσει και τη χαρακτηρίζει η αναξιοκρατία και ο ανορθολογισμός στην οργάνωση και τη λειτουργία της και όχι η αχρηστία του στελεχιακού της δυναμικού, όπως ορισμένοι διατείνονται». «Η κυβέρνηση θα αξιοποιήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο της διοίκησης και, με κοινωνική συναίνεση, θα προχωρήσει σε αλλαγές με γνώμονα την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και των δημοσίων αγαθών». Γεγονός που επιβεβαιώνεται για την πρόθεση υλοποίησης των ανωτέρω, καθώς σε συνέχεια των ως άνω δηλώσεων ψηφίστηκε:

- δύο μήνες μετά, ο Ν. 4354/2015, όπου έγινε η αποσύνδεση του μισθού από το βαθμό<sup>1370</sup> (ενδεικτικά αναφέρεται ότι το εισαγωγικό μισθολογικό κλιμάκιο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ορίστηκε το 6<sup>ο</sup> και για αυτούς που αποφοίτησαν με άριστα αναγνωρίζεται ένα (1) επιπλέον έτος για τη μισθολογική τους εξέλιξη) και
- τέσσερις μήνες μετά, ψηφίστηκε και ο Ν.4369/2016<sup>1371</sup>, όπου οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μοριοδοτούνται με 250 μόρια βάσει του νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων (αναλυτικότερα βλ. Β' μέρος 3<sup>ο</sup> κεφαλαίου:

<sup>1369</sup> κ. Γιάννης Μπαλάφας.

<sup>1370</sup> Ν. 4354/2015, «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της Συμφωνίας Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων», κεφάλαιο Β' (ΦΕΚ 176/16.12.2015).

<sup>1371</sup> Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

«Παρακίνηση» παρούσας διατριβής).

Λογικά, οι ως άνω νόμοι, αποτελούν τον προπομπό της αξιοποίησης της δημόσιας επένδυσης στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δεδομένου ότι πλέον της δαπάνης εκπαίδευσής τους, δόθηκαν -σε περίοδο οικονομικής κρίσης- επιπλέον χρήματα για τη μισθοδοσία τους, τα οποία θα μπορούσαν να «αντιστοιχιστούν» με το επίδομα (και όχι μισθό) που λαμβάνουν οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης σε επίπεδο Προϊσταμένου Τμήματος. Αναμένονται λοιπόν οι επόμενες ενέργειες της πολιτικής ηγεσίας με στόχο την απόδοση της επένδυσης που έγινε και γίνεται στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., εξέλιξη που επιβεβαιώνει την ορθή κατεύθυνση της προσέγγισης του μελετητικού θέματος της παρούσας διδακτορικής διατριβής, η οποία ξεκίνησε τρία (3) και πλέον έτη από την ψήφιση των νόμων του Δεκεμβρίου του 2015 και του Φεβρουαρίου του 2016.

### 6.1.2 Πλαίσιο προσέγγισης πρώτου σκέλους ερευνητικού προβλήματος

Στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης, η επιχειρησιακή δημιουργικότητα κατέχει εξαιρετικά σημαντική θέση για το μάνατζμεντ, πόσο μάλλον σε περίοδο οικονομικής κρίσης που έχει μεγαλύτερη σημασία από κάθε άλλη χρονική περίοδο· όμως, μήπως «στραγγαλίζεται» από απερίσκεπτες πρακτικές μάνατζμεντ; Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι οι πρακτικές που στραγγαλίζουν τη δημιουργικότητα, σπάνια είναι έργο κάποιων μεμονωμένων μάνατζερς, συνήθως αυτού του είδους οι πρακτικές αφορούν το σύστημα και είναι τόσο εκτεταμένες που δεν αμφισβητούνται<sup>1372</sup>.

Την κρίσιμη χρονική περίοδο που διανύει η ελληνική οικονομία είναι επιτακτική η ανάγκη αξιοποίησης του συγκριτικού πλεονεκτήματος της γνώσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της με την άρση των εμποδίων που οφείλονται σε πρακτικές μάνατζμεντ ή γραφειοκρατικές διαδικασίες που εμποδίζουν την επιχειρησιακή δημιουργική σκέψη των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάσει θετικά και τα αποτελέσματα της ανάπτυξης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων του ιδιωτικού τομέα και κατά συνέπεια να προσελκύσει τις πολυπόθητες επενδύσεις με το προσδοκώμενο όφελος για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

<sup>1372</sup> M.T. Amabile, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003, σ. 9.



Το Πανεπιστήμιο του Harvard, μέσω του περιοδικού του Harvard Business Review <sup>1373</sup>, το 2014 δημοσίευσε άρθρο με τίτλο: «Το σχέδιο για την αναζωογόνηση της Ελλάδας». Σύμφωνα τους συντάκτες του <sup>1374</sup>, «...απαιτούνται μακροοικονομικές μεταρρυθμίσεις και το μέλλον της ελληνικής οικονομίας που θα καθοριστεί από την ανταγωνιστικότητά της, η οποία αφορά το κόστος, αλλά επίσης μετριέται από την καινοτομία. Συνεπώς, η Ελλάδα βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι», «...η γραφειοκρατία είναι ο μεγάλος εχθρός της επιχειρηματικότητας στη χώρα» μας, αναγκάζοντας πολλές καινοτόμες δράσεις να βγαίνουν στο εξωτερικό για να γλιτώσουν το βαρύ φορτίο. Από την άλλη, πάντως, τα καλά νέα είναι ότι εξακολουθούν να υπάρχουν εστίες καινοτομίας στην Ελλάδα, όπως και αρκετοί ερευνητές που επιδιώκουν να δώσουν ώθηση στα πράγματα. Αν προσθέσει κανείς σε αυτά το κλίμα και τον τρόπο ζωής στην Ελλάδα, τότε υπάρχουν οι παράγοντες πραγματικής επιτυχίας, αρκεί να τονωθεί η καινοτομία και να μείνουν στο... χρονοντούλαπο οι παραδοσιακές μορφές οικονομικής ανάπτυξης».

Η αξιοποίηση ρεαλιστικών καινοτόμων ιδεών που προέρχονται από εργαζομένους με εμπειρία και γνώσεις, δύνανται αφενός να αποτελέσουν έναν σημαντικό παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας και αφετέρου μία ένδειξη για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Σε ένα περιβάλλον εργασίας που προάγεται η προσπάθεια των εργαζομένων για την έκφραση εφαρμόσιμων καινοτόμων ιδεών, οι οποίες θα αξιολογούνται είτε σε επίπεδο οργανισμού, είτε σε κεντρικό επίπεδο, υποδηλώνει ουσιαστικά το βαθμό εκτίμησης του διανοητικού κεφαλαίου της και της αναγνώρισής του, από την απόφαση αξιοποίησής τους προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος.

Η εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, ως απόρροια της δημιουργικής σκέψης τους, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του ενδιαφέροντος για την εργασία τους και κατ' επέκταση στην παροχή πρωτότυπου έργου, καθώς θα βασίζεται σε μια βαθιά ανθρώπινη επιθυμία για δημιουργία. Το θέμα λοιπόν αφορά στην ενίσχυση όλων των παραγόντων και ειδικά του κινήτρου της ουσιαστικής αναγνώρισης για την παροχή πρωτότυπου έργου, από έμπειρο και επαρκώς καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στο δημόσιο τομέα. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί μια σημαντική επένδυση στην αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση,

<sup>1373</sup> [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), «Πανεπιστήμιο Χάρβαρντ: Η καινοτομία σώζει την Ελλάδα, αλλά η γραφειοκρατία την πνίγει» (09.06.2014), στο <http://www.iefimerida.gr/news/> [πρόσβαση 23/06/2014].

<sup>1374</sup> Αλέξανδρος Κρητικός και Κλάους Τσίμερμαν.

δεδομένου ότι ούτως ή άλλως το προσωπικό αυτό ήδη απασχολείται και εκπαιδεύεται στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Η συλλογή από τον κάθε οργανισμό ή ακόμα και από έναν κεντρικό φορέα υλοποιήσιμων προτάσεων καινοτόμου χαρακτήρα, μπορεί να μη συνιστούν κατ' ανάγκη μεγάλες αλλαγές σε δομές ή σημαντικές μεταρρυθμίσεις στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, μπορούν όμως να αποδειχθούν «έξυπνες» λύσεις εξοικονόμησης πόρων και βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας σε πολίτες ή επαγγελματίες. Κατά την εφαρμογή εισαγόμενων Best Practices στο Δ.Τ., δεν συνυπολογίζονται πάντα η κουλτούρα ενός λαού ή ενός οργανισμού, ούτε τυχόν ειδικές καταστάσεις ενός φορέα· δηλαδή το «one size fits all», θα πρέπει να γίνει «πραγματικά προβλήματα και πραγματικές λύσεις»<sup>1375</sup>. Οι άνθρωποι που ήδη εργάζονται σε ένα φορέα του δημοσίου, γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τις ιδιαιτερότητες και έτσι, ενδέχεται να προκύψουν σημαντικά οφέλη από μικρές ή μεγάλες αλλαγές που θα οφείλονται τελικά στην απελευθέρωση των υφιστάμενων δυνάμεων της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του Δ.Τ..

Η χώρα μας, δυστυχώς, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Information Technology & Innovation Foundation<sup>1376</sup> των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Ιανουαρίου 2016), συνεχίζει να παρουσιάζεται μεταξύ των τελευταίων χωρών στους πίνακες κατάταξης που αφορούν στην καινοτομία. Γιατί όμως η καινοτομία είναι τόσο σημαντική τελικά και τί σχέση μπορεί να έχει με την ανάπτυξη; Υψηλοί δείκτες καινοτομίας συνεπάγονται αυξημένη παραγωγικότητα<sup>1377</sup>. Και πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα στο Δ.Τ.; Από πού πηγάζει; Η αύξηση της παραγωγικότητας του Δ.Τ. βρίσκεται στη δημιουργία των απαιτούμενων εργασιακών συνθηκών/παραγόντων που θα εξασφαλίσουν το κατάλληλο περιβάλλον για να αναπτυχθεί η παραγωγικότητα μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της. Σημειώνεται ότι στην ίδια μελέτη του Information Technology & Innovation Foundation<sup>1378</sup>, όπου η Ελλάδα παρουσιάζει έλλειψη καινοτομίας, καθώς κατατάσσεται στην 43<sup>η</sup> θέση

<sup>1375</sup> Παρουσίαση Π. Καρακατσούλη, ΤΟΜΔΔΑ, θέμα «Η ελληνική διοικητική μεταρρύθμιση είναι αναγκαία και εφικτή!», σε ημερίδα με θέμα «Η εταιρική σχέση Δημόσιας Διοίκησης και Ιδιωτικής Πρωτοβουλίας». 27.02.2014.

<sup>1376</sup> Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), «Contributors and Detractors: Ranking Countries' Impact on Global Innovation», ITIF, Ιανουάριος 2016.

<sup>1377</sup> Παραγωγικότητα, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο πρώτο μέρος της θεωρητικής προσέγγισης του μελετητικού θέματος, είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μαζί.

<sup>1378</sup> Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), ό.π.

μεταξύ 56 χωρών στην υιοθέτηση πολιτικών για την προαγωγή της καινοτομίας, δηλαδή βρίσκεται πολύ κάτω από τον παγκόσμιο μέσο όρο· στα θετικά στοιχεία της, που την ανεβάζουν στην τελική κατάταξη, είναι το «υψηλό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού της»<sup>1379</sup>.

### 6.1.3 Συσχέτιση του Α΄ και Β΄ σκέλους ερευνητικού προβλήματος

Συνεπώς, απαιτείται εντοπισμός και αξιολόγηση των σημείων που χρίζουν βελτίωσης για τη δημιουργία των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα, ως προϋπόθεση για τη συμβολή στην επίτευξη της ανάπτυξης. Ποιος θα μπορούσε να αξιολογήσει και παράλληλα να εντοπίσει τους παράγοντες που χρίζουν βελτίωσης στο πλαίσιο μιας ερευνητικής προσπάθειας; Τί γνώσεις θα πρέπει να έχει, ώστε να υπάρχει ένα κοινό σημείο αναφοράς για τη βαθμολόγηση των παραγόντων; Είναι σε θέση οποιοσδήποτε να αποκωδικοποιήσει τις ερωτήσεις και να διαγνώσει/ απαντήσει, θέτοντας κάποια ίσως λίγο πιο αυστηρά και κοινά standards. Ίσως κάποιοι που εισήχθησαν στους κόλπους της Δ.Δ. με αξιοκρατικά κριτήρια; Κάποιοι που έχουν κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και κοινή διοικητική κουλτούρα σύμφωνα με ότι ορίζουν οι σύγχρονες μέθοδοι δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης του Ν.Δ.Μ.;

Σύμφωνα με τη μελέτη της Καθηγήτριας του Πανεπιστημίου του Harvard, T.M. Amabile, η οποία αναφέρεται στο άρθρο της με τίτλο «Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα», η επιχειρηματική δημιουργικότητα έχει τρεις συνιστώσες:

- (α) την εμπειρία,
- (β) τις δεξιότητες δημιουργικής σκέψης και
- (γ) την παρακίνηση τις οποίες «ναι» οι μάνατζερς μπορούν να επηρεάσουν.

Η εμπειρία ορίζεται: «με μια λέξη η γνώση – τεχνική, διαδικαστική και διανοητική», οι δεξιότητες δημιουργικής σκέψης «καθορίζουν με πόσο ευέλικτο και εφευρετικό τρόπο οι άνθρωποι προσεγγίζουν τα προβλήματα, δηλαδή, αν ανατρέπουν οι λύσεις τους το ισχύον καθεστώς. Αν επιμένουν ακόμα και σε δύσκολους καιρούς» και τέλος για την παρακίνηση αναφέρεται ότι «είναι αδύνατο να επιτευχθεί το ίδιο επίπεδο παρακίνησης παντού», καθώς ένα εσωτερικό πάθος για την επίλυση του προβλήματος που υπάρχει οδηγεί σε λύσεις πολύ πιο δημιουργικές από ό,τι μπορούν αν κάνουν οι εξωτερικές απολαβές, όπως τα χρήματα. Αυτή η συνιστώσα -που ονομάζεται εσωτερική παρακίνηση- είναι εκείνη που μπορεί πιο άμεσα να επηρεαστεί

<sup>1379</sup> Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), ό.π.

από το εργασιακό περιβάλλον»<sup>1380</sup>.

Όμως ποιο είναι το μανάτζμεντ της δημιουργικότητας; Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι μανάτζερς, σύμφωνα με τις έρευνες της T.M. Amabile, μπορούν να επηρεάσουν και τις τρεις συνιστώσες, όμως οι δύο πρώτες είναι επηρεάζονται πιο δύσκολα και είναι χρονοβόρες, καθώς απαιτούν «τακτικά επιστημονικά σεμινάρια και επαγγελματικά συνέδρια που αυξάνουν την εμπειρία... αλλά ο χρόνος και τα χρήματα που απαιτούνται για τη διεύρυνση των γνώσεων και την επέκταση των δεξιοτήτων τους στη δημιουργική σκέψη θα είναι μεγάλος. Αντίθετα, η έρευνά μας (αναφέρει η T.M. Amabile), έδειξε ότι η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να αυξηθεί σημαντικά από ακόμα πιο λεπτές αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Αυτό δε σημαίνει ότι οι μανάτζερ πρέπει να πάνε να βελτιώνουν την εμπειρία και τις δεξιότητες για δημιουργική σκέψη....<sup>1381</sup>.

Ο λόγος που έγινε η παράθεση των ανωτέρω στοιχείων της έρευνας (της Καθηγήτριας T.M. Amabile), είναι γιατί στην περίπτωση των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., οι δύο πρώτες συνιστώσες που δύσκολα πληρούνται, ήδη έχουν καλυφθεί από το μανάτζερ κράτος – εργοδότη για τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και όντως απαιτούσαν χρόνο και χρήματα τα οποία παράλληλα, αποτελούσαν και μια σημαντική δημόσια επένδυση (βλ. προηγούμενο κεφάλαιο κόστος φοίτησης) προς τη δημιουργία αυτού του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Όμως με την επόμενη συνιστώσα, την παρακίνηση, τι γίνεται; Ο πρόσφατος Ν. 4368/2016 δίνει κίνητρα στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της παρακίνησης. Αλλά και πάλι, σύμφωνα με τον Collins<sup>1382</sup>, «οι άνθρωποι δεν είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, οι σωστοί άνθρωποι είναι». Και ποιοι είναι οι «σωστοί άνθρωποι»; Όπως αναφέρεται στο βιβλίο της Καθηγήτριάς Δρ. Δ. Ιορδάνογλου «οι σωστοί άνθρωποι είναι αυτοί που ξέρουν, θέλουν και μπορούν, δηλαδή κατέχουν τα τρία συστατικά της εργασιακής ωριμότητας»<sup>1383</sup>. Στην περίπτωση των αποφοίτων, θεωρούμε πως ξέρουν και

<sup>1380</sup> M.T. Amabile, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003, σ. 4.

<sup>1381</sup> M.T. Amabile, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003, σσ. 7-8.

<sup>1382</sup> Δ.Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2008, σ.61.

<sup>1383</sup> Δ.Ιορδάνογλου, ό.π., σ. 61.

μπορούν. Όμως θέλουν; Εδώ έρχεται η έρευνα να διερευνήσει αν οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα ήθελαν να συμβάλουν στην έξοδο της χώρας μας από την κρίση, ως change agents, συμβάλλοντας – συμμετέχοντας σε δράσεις της Δ.Δ., χωρίς ή με επιπλέον αμοιβή.

Όμως και πάλι, αρκούν οι γνώσεις και οι ικανότητες; Τί άλλο θα ήταν κρίσιμο να διαθέτει αυτή η ομάδα που θα κληθεί να συμβάλει στην έξοδο της χώρας μας από την οικονομική κρίση; Σύμφωνα με ένα επιτυχημένο επιχειρηματία, το Χάουαρντ Σούλτς ή αλλιώς το Mr. Starbucks, ο οποίος μιλώντας για τις προσωπικές του ικανότητες που τον βοήθησαν να πετύχει στο χώρο των επιχειρήσεων ανέφερε: «Συχνά διακρίνω πράγματα που άλλοι δεν βλέπουν. Με αυτόν τον τρόπο μπορώ και δημιουργώ ένα όραμα για το μέλλον της εταιρείας. Μου λένε επίσης ότι είμαι πολύ καλός στην επικοινωνία... Προ καιρού άκουσα τη διάλεξη ενός φίλου, του Τομ Φρίντμαν από τους New York Times. Μίλησε για το πόσο υπερεκτιμούμε το IQ, το Δείκτη Νοημοσύνης, και πόσο λίγη αξία δίνουμε στο PQ και στο CQ. Ούτε εγώ ούτε κανείς άλλος απ' το κοινό είχαμε την παραμικρή ιδέα για το τι ήταν αυτοί οι δείκτες. PQ σημαίνει Passion Quotient (Δείκτης Πάθους) και CQ σημαίνει Curiosity Quotient (Δείκτης Περιέργειας). Δεν έχω ιδιαίτερα υψηλό IQ, αλλά δεν νομίζω ότι κανείς μπορεί να ξεπεράσει το πάθος και την περιέργειά μου»<sup>1384</sup>.

Στο πλαίσιο λοιπόν της έρευνας που ακολούθησε και λαμβάνοντας υπόψη και το ανωτέρω, στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, επιχειρείται η διερεύνηση των λόγων επιλογής απασχόλησης των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο Δ.Τ., καθώς και οι λόγοι παραμονής τους σε αυτόν. Αν επέλεξαν οι απόφοιτοι τη Δ.Δ. για να κάνουν καριέρα και να υπηρετήσουν τον ελληνικό λαό (εσωτερική παρακίνηση/ P.Q. για Δ.Δ.) ή αν οι λόγοι επιλογής του δημοσίου τομέα ως φορέα απασχόλησης ήταν οικονομικοί, λόγοι ασφάλειας, ωραρίου, work life balance (εξωτερική παρακίνηση).

Από τη θεωρητική ανασκόπηση του εν λόγω μελετητικού εγχειρήματος, διαφάνηκε ότι η Δ.Δ. στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, δεν μπορεί να συνεχίσει να απαξιώνει μια τόσο σημαντική επένδυση (ανθρώπινο κεφάλαιο). Επίσης, αναδεικνύεται ότι μια σημαντική καινοτομία, ήτοι η δημιουργία της πρώτης παραγωγικής σχολής επιτελικών στελεχών για τη Δ.Δ., στην οποία εισήλθαν οι απόφοιτοι μετά από μια δύσκολη εισαγωγική διαδικασία που τη χαρακτηρίζει το

<sup>1384</sup> ΒΗΜagazino, 28.10.2007, στο Δ.Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2008, σ. 71.

αδιάβλητο του εισαγωγικού διαγωνισμού και η αξιοκρατία, όπου από τον ιδρυτικό της νόμο προέβλεπε τα κίνητρα εισαγωγής για ένταξη στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, όπως η ταχεία ανέλιξη στη διοικητική ιεραρχία με στόχο το «μπόλιασμα» της ελληνικής Δ.Δ. με μια νέα διοικητική κουλτούρα που σκοπό έχει να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα, τελικά παρέμεινε μια καινοτομία και παράλληλα μια σημαντική δημόσια επένδυση, που ενδέχεται να μην αξιοποιήθηκε πλήρως. Αν σκεφτεί κανείς ότι από τα 31 χρόνια λειτουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., η πολιτική ηγεσία «αγνόησε» τη συστηματική και στοχευμένη αξιοποίηση των αποφοίτων, ενδεχομένων υποτιμώντας το ρόλο ενός σώματος καλά καταρτισμένων στελεχών, που θα μπορούσε να διαδραματίσει στη σημαντικότερη και αναγκαία διοικητική ανασυγκρότηση της χώρας μας<sup>1385</sup> και παρόλο που οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αποτελούν μια σημαντική δημόσια επένδυση παραμένει στο «ψυγείο»!

Οι παρούσες συνθήκες επιτάσσουν να αξιοποιηθούν οι απόφοιτοι προς όφελος του δημοσίου και κοινωνικού συμφέροντος, μετά από απόφαση που θα πρέπει να λάβει η πολιτική ηγεσία για δράσεις αξιοποίησης – απόσβεσης αυτής της δημόσιας επένδυσης.

## 6.2 Προσδιορισμός Ερευνητικού Προβλήματος

### 6.2.1 Α΄ Σκέλος Προσδιορισμού Ερευνητικού Προβλήματος

Το ερευνητικό πρόβλημα ορίζεται ως η ενδελεχής διερεύνηση παραγόντων παρακίνησης ή περιορισμού, της επιχειρησιακής δημιουργικής σκέψης από εξειδικευμένο προσωπικό του δημοσίου τομέα, που θα είχε ως αποτέλεσμα την παροχή εφαρμόσιμων καινοτόμων ιδεών. Συγκεκριμένα αναλύονται στοιχεία που αφορούν στους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την παροχή και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών.

Οι παράγοντες αυτοί, που προσδιορίζονται σαφώς σε ερευνητική εργασία της Dr Terressa Amabile (Πανεπιστήμιο Harvard) και εξυπηρετούν απόλυτα το σκοπό της

<sup>1385</sup> Οι μόνες «δράσεις» που εντοπίστηκαν ήταν (α) η συμμετοχή 20 αποφοίτων μέσω του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. και του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας για τη διεξαγωγή έρευνας σχετικής με τη λειτουργία των δημοκρατικών θεσμών σε τοπικό επίπεδο, όπου συνέβαλαν με τις επιστημονικές τους γνώσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση της εν λόγω μελέτης και (β) στη συμμετοχή σε εργαστήρια που έγιναν στο πλαίσιο διημερίδας που έγινε στην Αθήνα στις 13 και 14 Μαΐου 2005, με θέμα: «Ο ρόλος των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στο νέο πλαίσιο της διοικητικής λειτουργίας», που διοργανώθηκε από το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε συνεργασία με την ΕΝ.ΑΠ.

παρούσης έρευνας, είναι: α) η πρόκληση, β) η ελευθερία, γ) οι πόροι, δ) οι ομάδες εργασίας, ε) η ενθάρρυνση, ε) η υποστήριξη από τον οργανισμό.

Ειδικότερα σύμφωνα με την Dr Amabile, η ρίζα του προβλήματος είναι η ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων, οι οποίοι είναι περισσότερο δημιουργικοί όταν νιώθουν παρακίνηση κυρίως από το ενδιαφέρον, την ικανοποίηση, την πρόκληση στην εργασία τους.

Οι συνιστώσες της δημιουργικότητας, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι: α) η εμπειρία, β) η ικανότητα δημιουργικής σκέψης και γ) η παρακίνηση. Η εμπειρία και η δημιουργική σκέψη είναι οι πρώτες ύλες ενός ατόμου, δηλαδή είναι κατά κάποιον τρόπο οι φυσικοί του πόροι.

Στην ίδια μελέτη γίνεται και σύγκριση της εσωτερικής παρακίνησης που προαναφέρθηκε, με το πλέον αντιπροσωπευτικό κίνητρο της εξωτερικής παρακίνησης που είναι τα χρήματα. Συμπερασματικά αναφέρεται ότι το οικονομικό κίνητρο δηλαδή τα χρήματα, δεν είναι απαραίτητο να εμποδίζουν τον εργαζόμενο να είναι εφευρετικός, όμως δεν μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να βρουν την εργασία τους ενδιαφέρουσα, όταν τη βρίσκουν ανιαρή. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που τα χρήματα δε βοηθούν όταν κάνουν τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι δωροδοκούνται ή ελέγχονται. Τελικά τα χρήματα δεν είναι αυτά που κάνουν τους ανθρώπους να λατρεύουν τη δουλειά τους. Το πάθος και το ενδιαφέρον για τη δουλειά είναι τα μυστικά της παρακίνησης<sup>1386</sup> (εσωτερικής παρακίνησης).

Είναι λοιπόν προφανές το όφελος που μπορεί να προκύψει με την αύξηση της παραγωγικότητας, δίχως πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού, από τον εντοπισμό παρεμβάσεων ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων του δημόσιου τομέα για την ενίσχυση της δημιουργικής σκέψης και των καινοτόμων ιδεών. Είναι επίσης προφανές ότι απαιτείται ενδελεχής διερεύνηση και εμπειριστατωμένη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης, για την προσαρμογή των αποτελεσμάτων από την προαναφερόμενη μελέτη της διεθνούς κύρους καθηγήτριας T. Amabile, σε περιβάλλον εργασίας υπηρεσιών του ελληνικού Δ.Τ. την παρούσα χρονική περίοδο.

---

<sup>1386</sup> M.T. Amabile, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003, σσ. 4-7.

## 6.2.2 Β' Σκέλος Προσδιορισμού Ερευνητικού Προβλήματος

Συμπληρωματικά του πλαισίου προσέγγισης του δεύτερου σκέλους του προσδιορισμού του ερευνητικού προβλήματος που αναπτύχθηκε προηγούμενα και σε συνδυασμό με την προηγηθείσα ανάλυση, αναδείχθηκαν κάποιοι από τους λόγους που αποδίδονται στην ελληνική Δ.Δ. χαρακτηρισμοί όπως «Μεγάλος Ασθενής» και παράλληλα αναφέρθηκαν (Α' μέρος, θεωρητικής προσέγγισης μελετητικού θέματος) κάποιες προσπάθειες απαλλαγής - ίασης του από την ασθένεια.

Δεδομένου:

- ότι η οικονομική κατάσταση στη χώρα μας, στην οποία η λειτουργία της Δ.Δ. είναι συστατικό της μέρος και καθοριστικός θετικός ή αρνητικός παράγοντας για την πορεία της, έχει καθημερινά εξαιρετικά αρνητικές επιπτώσεις στις συνθήκες διαβίωσης των πολιτών της,
- ότι το κράτος εδώ και 31 έτη έχει προβεί σε μια εξαιρετικά σημαντική δημόσια επένδυση προς τη δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου για τη Δ.Δ., μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., που παράλληλα αποτελεί και επένδυση υψηλού κόστους, δεν νοείται η μη στοχευμένη, μετρίσιμη, αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίησή της.

Σε τελική εργασία της κας Νίστιου, αποφοίτου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α, με θέμα «Ο ρόλος των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;», αναφέρεται:

«Ο θεσμός της ΕΣΔΔ μοιάζει να ιδρύθηκε τελικά περισσότερο για το «φαίνεσθαι» και να αφέθηκε κατόπιν στην τύχη του. Η όλη απόπειρα θυμίζει πολλά υποσχόμενη θεατρική παραγωγή, πρωτοποριακής έμπνευσης αλλά ερασιτεχνικής εκτέλεσης. Ενώ η Σχολή εξακολούθησε να διαμορφώνει δυνάμει πρωταγωνιστές του εν λόγω μεταρρυθμιστικού έργου, στη διανομή των ρόλων ο πολιτικοδιοικητικός σκηνοθέτης επιφύλαξε στους αποφοίτους εκείνον του κομπάρσου. Έτσι το έργο έμεινε στη σκιά, όχι γιατί οι πρωταγωνιστές του αποδείχτηκαν ατάλαντοι αλλά γιατί, αν και ταλαντούχοι, ευρηματικοί, δραστήριοι, παραγκωνίστηκαν στους τελευταίους ρόλους. Παρά την (πικρή) αλήθεια των παραπάνω διαπιστώσεων, υπάρχει ακόμη χώρος για αισιοδοξία...». Και συνεχίζει, «Απέναντι στις αυξανόμενες προκλήσεις και απαιτήσεις της ευρωπαϊκής ενοποίησης, η αξιοποίηση των αποφοίτων καθίσταται επιτακτική για τον εμπλουτισμό της Διοίκησης με νέο επαγγελματικό ήθος και σύγχρονες μεθόδους



προσέγγισης των δημοσίων προβλημάτων αλλά και για την καθιέρωση της απαραίτητης θεσμικής μνήμης με την απαλλαγή της Διοίκησης από τους πολυάριθμους εξωτερικούς συμβούλους που συνοδεύουν κάθε πολιτική ηγεσία και αποχωρούν μαζί της, προκαλώντας μια επαναλαμβανόμενη διοικητική ασυνέχεια<sup>1387</sup>. **Τότε μόνο θα μπορεί να κριθεί η αποτελεσματικότητα του έργου της Σχολής και της εργασιακής προσφοράς των αποφοίτων της, όταν οι τελευταίοι χρησιμοποιηθούν σύμφωνα με τα προσόντα τους και προωθηθούν στην υπαλληλική ιεραρχία σύμφωνα με τα προβλεπόμενα. Είναι άλλωστε καιρός, να αποδώσει καρπούς η επένδυση των 15.000 περίπου ευρώ που κοστίζει κάθε απόφοιτος της ΕΣΔΔ ετησίως<sup>1388</sup> και να μην καταλήξει η Σχολή να συνιστά απλά και μόνον άλλον ένα δρόμο αξιοκρατικής εισαγωγής στο Δημόσιο. **Εν κατακλείδι, τα ερωτήματα για την επιτυχία ή αποτυχία του θεσμού μετατίθενται στην πρακτική δοκιμή στο μέλλον, ευελπιστώντας για τη θετική τους απάντηση**»<sup>1389</sup>.**

Αν και δεν θα έπρεπε να φτάσει η χώρα μας οριακά για να αξιοποιήσει τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στοχευμένα και προς όφελος του δημοσίου και κοινωνικού συμφέροντος, οι οικονομικές συγκυρίες επιτάσσουν την αξιοποίησή τους και παράλληλα δίνεται μια ευκαιρία να απαντηθούν τα ερωτήματα που αναφέρθηκαν ανωτέρω, ήτοι: «την επιτυχία ή αποτυχία του θεσμού», προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης της αποδοτικότητας της επένδυσης.

### 6.3 Υποθέσεις Έρευνας

Από το ανωτέρω πλαίσιο και από τον προσδιορισμό του ερευνητικού προβλήματος, προκύπτουν οι υποθέσεις της έρευνας και διερευνάται – αναζητείται ο τρόπος της απαντητικής τους τεκμηρίωσης. Οι κεντρικές υποθέσεις είναι δύο και διατυπώνονται ως ακολούθως:

A) Υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στη Δ.Δ. για να καινοτομήσει, αλλά οι συνθήκες/παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας/καινοτομίας στο εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ. υφίστανται στοιχειωδώς ή τουλάχιστον

<sup>1387</sup> Βλ. και Δ. Σωτηρόπουλος «Η άδοξη επανάσταση: ίδρυση, κρίση και παρακμή της ΕΣΔΔ», στο Κοινωνία Πολιτών, τ. 2, Άνοιξη 1999.

<sup>1388</sup> Βλ. Δ. Παπούλιας/Δ. Σωτηρόπουλος/Χ. Οικονόμου, Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμιση: το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002, σ. 150.

<sup>1389</sup> Α. Νίτσιου, Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ερρηματικοί κομπάρσοι; (2007), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σσ. 99-100.

παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Β) Την περίοδο της οικονομικής κρίσης καθίσταται αναγκαία και επιτακτική η αξιοποίηση και απόσβεση της δημόσιας επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., η οποία παραμένει αναξιοποίητη, μέσω της σύστασης ομάδων κρούσης (Task Forces), με σκοπό τη συμβολή τους (προς την κατεύθυνση του εντοπισμού και της ανάδειξης παθογενειών Δ.Τ. για τη σύνταξη Εθνικής Στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Δ., με παράλληλες εμπεριστατωμένες υλοποιήσιμες προτάσεις που οδηγούν σε άμεσα αποτελέσματα), προς την κατεύθυνση της ταχύτερης εξόδου της χώρας μας από την κρίση, με δράσεις αύξησης της παραγωγικότητας του Δ.Τ., λειτουργώντας ως Change Agents, χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού, καθώς το κίνητρο εισαγωγής τους στη Δ.Δ. ήταν η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και η καριέρα σε αυτή (εσωτερική παρακίνηση).

Για να διερευνηθεί η ανωτέρω Α' υπόθεση θα πρέπει να εξεταστούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα, όπως συνοψίζονται στα ακόλουθα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν:

Α) Αξιολόγηση υφιστάμενου εργασιακού περιβάλλοντος ελληνικής Δ.Δ., με κριτήριο τους παράγοντες (ελευθερία, πρόκληση, ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους, υποστήριξη ομάδας εργασίας, οργανωσιακή ενθάρρυνση, οργανωσιακά κωλύματα – εμπόδια, επαρκείς πόροι, ρεαλιστικός φόρτος εργασίας, δημιουργικότητα) που ευνοούν ή αναστέλλουν (όταν δεν υφίστανται) την ανάπτυξη της δημιουργικότητας (καινοτομίας) των εργαζομένων, μέσω των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

1. Ποιοι από τους παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης και κατά συνέπεια τις καινοτόμες ιδέες, κατατάσσονται ψηλότερα στην κλίμακα της βαθμολογίας παραγόντων του Δ.Τ. και ποιοι χαμηλότερα αναστέλλοντάς την;
2. Υπάρχουν στο Δ.Τ., οι συνθήκες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων;

Β) Διερεύνηση στάσης αποφοίτων έναντι συναδέλφων τους μη αποφοίτων, για την ικανότητά τους για υποστήριξη καινοτόμων δράσεων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

3. Θεωρούν οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο Δ.Τ. για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς του;

Για να διερευνηθεί η ανωτέρω Β' υπόθεση θα πρέπει να εξεταστούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα, όπως συνοψίζονται στα ακόλουθα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν:

Α) Αξιοποίηση ανθρώπινου κεφαλαίου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με στόχο την απόσβεσή της προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος.

4. Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ότι οι γνώσεις τους (εκπαιδευτική κατάρτιση), αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζονται;
5. Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ότι το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος;

Β) Διερεύνηση κινήτρων (εσωτερικών – εξωτερικών)/ λόγων επιλογής και παραμονής των αποφοίτων στην κρατική εργοδοσία, με στόχο τον εντοπισμό του δείκτη πάθους P.Q. (Passion Quotient) – εσωτερική παρακίνηση. Αν το εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ. απογοητεύει τους εργαζόμενούς του, λόγω των προσδοκιών που είχαν από αυτόν.

6. Ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν τους σημερινούς αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην επιλογή ένταξη στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και ποιοι οι λόγοι παραμονής τους σε αυτόν;
7. Είναι πρόθυμοι οι απόφοιτοι να καταβάλλουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσουν την επιτυχία του οργανισμού τους και κατά συνέπεια του δημοσίου τομέα;
8. Σε ποιο βαθμό η εργασία των αποφοίτων στο Δ.Τ. ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχαν πριν το διορισμό τους σε αυτόν;

Γ) Διερεύνηση πρόθεσης συμμετοχής σε δράσεις του Δ.Τ. για τη βελτίωσή του σε περίοδο οικονομική κρίσης, μέσω ομάδων κρούσης (task forces) και υπό ποιες προϋποθέσεις (οικονομικό κίνητρο).

9. Θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν οι απόφοιτοι σε ομάδες κρούσης της

ελληνικής Δ.Δ., σε περίπτωση που συστήνονταν, με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της;

10. Αν συστήνονταν ομάδες κρούσης και επιλέγονταν οι απόφοιτοι για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσαν να υπάρχει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού);
11. Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της Δ.Δ., θα επιθυμούσαν οι απόφοιτοι την προσωρινή μετακίνησή τους σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

#### **6.4 Οριοθέτηση πληθυσμού έρευνας και κριτήρια επιλογής δείγματος**

##### **6.4.1 Διερεύνηση για την επιλογή της κατάλληλης ομάδας στόχου**

Η επιλογή της ομάδας στόχου, έγινε βάσει των στοιχείων που προαναφέρθηκαν και με κριτήριο την καλύτερη εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας. Πεδίο της έρευνας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τους δημοσίους οργανισμούς. Δεδομένου ότι το μέγεθος του πληθυσμού του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.) είναι μεγάλο, προσδιορίστηκαν οι παράγοντες εντοπισμού του δείγματος που θα το καθιστούσαν ως το καταλληλότερο για την παρούσα έρευνα, βάσει ποιοτικών και όχι μόνο ποσοτικών κριτηρίων.

Τέτοιοι παράγοντες ήταν:

- Το επιστημονικό υπόβαθρο που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής Δ.Δ.
- Η θέση εργασίας που κατέχει στον οργανισμό θα μπορούσε να είναι: θέση ευθύνης, επιτελική θέση, θέση στελέχους με σημαντικές πιθανότητες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.
- Αυξημένες πιθανότητες συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη των γνώσεών του.

##### **6.4.2 Τεκμηρίωση επιλογής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ως καταλληλότερου πληθυσμού**

Μετά από σχετική διερεύνηση, αλλά και κατόπιν της σύμφωνης γνώμης της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής, η ομάδα στόχος της έρευνας που επελέγη ήταν

οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)<sup>1390</sup>. Από την ανάλυση του 5<sup>ου</sup> κεφαλαίου προκύπτει, ότι η επιλογή των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. δεν είναι καθόλου τυχαία, αντιθέτως είναι απολύτως συνειδητή αφού πρόκειται για το παραγωγικό δυναμικό του Δ.Τ. από το οποίο αναμένεται όχι μόνο υψηλός βαθμός παραγωγικότητας, αλλά και η θετική επίδραση προς στην αύξηση της παραγωγικότητας ολόκληρου του δημοσίου τομέα. Επομένως από τις απαντήσεις των μελών της Ένωσης Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, αναμένεται να αντληθούν σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες, που θα οδηγήσουν σε κρίσιμα συμπεράσματα, σχετικά με τον ως άνω σκοπό, δηλαδή σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν το επίπεδο της δημιουργικότητας, οι οποίοι εφόσον αξιοποιηθούν μπορούν να οδηγήσουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω καινοτόμων ιδεών στο εργασιακό περιβάλλον μιας δημόσιας υπηρεσίας. Το ζητούμενο λοιπόν είναι η αξιοποίηση της δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων του Δ.Τ., η απελευθέρωση παραγωγικών δυνάμεων που υφίστανται, οι οποίες για κάποιους λόγους ενδεχομένως δεν έχουν αξιοποιηθεί επαρκώς, και τέλος η υπέρβαση των εμποδίων για την υλοποίησή καινοτομιών, ώστε να δημιουργηθεί η δυναμική της ανάπτυξης για τη χώρα μας.

Η επιλογή της διερεύνησης των απόψεων των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μέσω των εγγεγραμμένων μελών της Ένωσης Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.), για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, είναι αποτέλεσμα συστηματικής θεωρητικής μελέτης στοιχείων και υποψηφίων ομάδων εργαζομένων του δημοσίου, που θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτής της έρευνας. Τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, ικανές να προσφέρουν δημιουργικό και πρωτότυπο έργο στη Δ.Δ..

Περαιτέρω, η επιλογή αυτή έγινε λαμβάνοντας υπόψη τους λόγους που οδήγησαν στη δημιουργία της Σχολής· ιστορικά από το 1914<sup>1391</sup>, όπου ο καθηγητής Γεώργιος Αγγελόπουλος, είχε επισημάνει τη χρησιμότητα δημιουργίας μιας παραγωγικής σχολής δημοσίων υπαλλήλων λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού της· τη μελέτη του δικαστή του Συμβουλίου της επικρατείας Γεωργίου

<sup>1390</sup> Συμπεριλαμβάνονται οι απόφοιτοι της πρώην Ε.Σ.Δ.Α. και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.).

<sup>1391</sup> Τρία χρόνια μετά τη συνταγματική κατοχύρωση (από τον Ελευθέριο Βενιζέλο) για τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Μαραγκόπουλου, όπου σύμφωνα με τη μελέτη του *«Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσής του προσωπικού της διοίκησης»* του 1950, θεωρούσε ότι ήταν *«απαραίτητο συμπλήρωμα της συνταγματικά κατοχυρωμένης αρχής της μονιμότητας»*, μέχρι τη μελέτη του Γάλλου εμπειρογνώμονα του Ο.Ο.Σ.Α., καθηγητή George Langrod, με τίτλο *«Έκθεση αφορώσα την διοικητική αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι»* στην οποία επεσήμαινε πολλά προβλήματα και εισηγείτο μεταρρυθμίσεις στις οποίες κεντρική θέση κατείχε η εκπαίδευση του προσωπικού της διοίκησης και τη δημιουργία ενός σώματος επίλεκτων στελεχών<sup>1392</sup> και τη δημιουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Ν. 1388/1983), στην οποία ανήκει και η οργανική μονάδα της σημερινής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α., όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, δημιουργήθηκε στο πρότυπο της γαλλικής *École National d' Administration*<sup>1393</sup> (E.N.A.), η οποία αποτελούσε και την πηγή έμπνευσης της. Ο πρωταρχικός στόχος του νομοθέτη κατά το έτος 1983, που ιδρύθηκε η Ε.Σ.Δ.Δ. (σημερινή Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), ήταν η διαμόρφωση μιας διοικητικής ελίτ κατά το πρότυπο της E.N.A., ώστε να δράσει ως φορέας μεταρρύθμισης της αλλαγής, συντελώντας στον εκσυγχρονισμό της και φτάνουμε στο σήμερα, όπου στο άρθρο 2 του ΦΕΚ 220/17-02-2015, που αφορά στην αποστολή και φυσιογνωμία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αναφέρεται ότι: *«Αποστολή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. είναι η δημιουργία ενός σώματος εξειδικευμένων στελεχών, με άρτια κατάρτιση και σύγχρονη διοικητική αντίληψη, που προορίζονται για τη στελέχωση της κεντρικής διοίκησης, της κρατικής περιφερειακής διοίκησης και αυτοδιοίκησης, προκειμένου να αξιοποιήσει τη διεθνή τεχνογνωσία και καινοτομία και τις βέλτιστες διοικητικές πρακτικές...»*.

Μια άλλη διάσταση του θέματος είναι ότι, η ίδια η δημιουργία της Εθνικής Σχολής Δ.Δ., αποτέλεσε σημαντικότερη καινοτομία, της οποίας ο ρόλος θα πρέπει να αναδεικνύεται διαχρονικά, ώστε να ενεργεί ως πυρήνας ανάπτυξης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος. Αν υποθέσουμε ότι υπάρχει αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος εργασίας με τον εργαζόμενο και αντίστροφα, θεωρούμε ότι η προαναφερθείσα καινοτομία μπορεί να συντελέσει αποτελεσματικά μέσω των αποφοίτων της στη δημιουργία προϋποθέσεων σε εθνικό επίπεδο για παροχή και

<sup>1392</sup>Σε ακαδημαϊκό επίπεδο ο Langrod πρότεινε την *αναβάθμιση της ΠΑΣΠΕ* (σημερινό Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών) και τη *δημιουργία ενός ειδικού Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης*.

<sup>1393</sup>Η E.N.A. έχει μια μακρά παράδοση 70 ετών (Π.Δ. 452283/09-10-1945), η οποία έχει περίοπτη θέση μέσα στις επονομαζόμενες *«Μεγάλες Σχολές (Grandes Ecoles)»*. Ο Ναπολέων Βοβαπάρτης θέλησαν να δημιουργήσουν τους *άριστους λειτουργούς του κράτους με βάση τις αρχές της αξιοκρατίας και της αμεροληψίας*.

εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών, επηρεάζοντας θετικά το περιβάλλον εργασίας που απασχολείται το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών, ώστε να τροφοδοτείται συστηματικά η βελτίωση της παραγωγικότητάς του και κατ' επέκταση η οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Πιστεύοντας ότι η ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Σ.Δ.Α. επιτελεί σημαντικό έργο προς την κατεύθυνση της συνοχής του τρόπου σκέψης και των στάσεων των αποφοίτων της σχολής, με εστιασμένες ενέργειες και δραστηριότητες, στο πλαίσιο τέτοιων ενεργειών εντάσσεται και η παρούσα διερεύνηση.

Οι εργαζόμενοι που αποφοίτησαν από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, παρουσιάζουν ομοιογένεια σε ένα σημαντικό μέρος του επιστημονικού τους υποβάθρου, με έμφαση στις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης των δημοσίων οργανισμών. Το κοινό στοιχείο είναι η ολοκλήρωση των σπουδών στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. όπου στο πλαίσιο των σπουδών αυτών, διάρκειας δύο ετών εντατικής εκπαίδευσης, οι απόφοιτοι έχουν λάβει επάρκεια γνώσεων σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών στις οποίες σαφώς περιλαμβάνονται στοιχεία παρατήρησης, διαχείρισης καινοτόμων ιδεών και αύξησης της παραγωγικότητας.

Τα στελέχη αυτά με την υψηλή εξειδίκευση στις νέες μεθόδους διοίκησης δημοσίων υπηρεσιών τοποθετούνται σε όλο το εύρος των κρατικών υπηρεσιών. Ο σκοπός που εξυπηρετεί η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. δημιουργεί τις καλύτερες προϋποθέσεις να βρεθούν οι απόφοιτοι της Σχολής και στα κέντρα λήψεως των αποφάσεων επηρεάζοντας το βαθμό παραγωγικότητας και άλλων εποπτευόμενων υπηρεσιών. Βάσει των ανωτέρω στοιχείων και των πλεονεκτημάτων που ακολουθούν, ήταν ιδιαίτερος ελκυστική η επιλογή των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ως κοινό διερεύνησης (πληθυσμός).

Συνοψίζοντας τα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα της επιλογής του δείγματος της πρωτογενούς έρευνας αναφέρονται τα ακόλουθα:

- Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., είναι σε θέση να «αποκωδικοποιήσουν» μηνύματα και έννοιες που παρουσιάζονται στα υπό διερεύνηση στοιχεία του ερωτηματολογίου.
- Οι απαντήσεις τους μπορεί να είναι ουσιαστικές και ενδεικτικές σε μεγάλο βαθμό των τάσεων του πληθυσμού του δημοσίου τομέα.

- Η διασπορά τους σε διαφορετικές υπηρεσίες καθιστά τη μέθοδο επιλογής δείγματος τυχαία, γεγονός που υποβοηθά την αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού.

#### **6.4.3 Μέθοδος δειγματοληψίας**

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε, μετά την οριοθέτηση του υπό μελέτη πληθυσμού για την ύπαρξη αντιπροσωπευτικού δείγματος για τη διενέργεια της έρευνας, ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling), όπου κάθε άτομο του εν λόγω πληθυσμού, είχε την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα, υπό την προϋπόθεση ότι η ηλεκτρονική του διεύθυνση ήταν γνωστή στην ΕΝ.ΑΠ. και ότι ήταν ενεργή.

#### **6.5 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου**

##### **6.5.1 Επιλογή Ποσοτικής Μέτρησης με τη χρήση ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου πρωτογενούς έρευνας**

Για να υπάρξουν οι απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν, απαιτήθηκε ο προσδιορισμός της κατάλληλης επιλογής μεθόδου της έρευνας (ποσοτική ή ποιοτική), καθώς και το κατάλληλο μεθοδολογικό εργαλείο αυτής.

Μετά από μελέτη των μεθόδων έρευνας και του πλάνου που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής, προσδιορίστηκε η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Επελέγη η ποσοτική έρευνα, (Quantity Research), έναντι της ποιοτικής (Qualitative Research), καθώς κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την κάλυψη του ερευνητικού θέματος. Η μέθοδος που επελέγη για την ποσοτική έρευνα, ήταν η χρήση ερωτηματολογίου με τη χρήση νέων τεχνολογιών, ήτοι ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, καθώς διασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων, τίθενται συστημικοί έλεγχοι ορθότητας – πλήρους συμπλήρωσης υποχρεωτικών πεδίων ερωτηματολογίου, καθώς σύμφωνα με σχετική βιβλιογραφία<sup>1394</sup> οι συμμετέχοντες απαντούν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια.

##### **6.5.2 Μειονεκτήματα μεθόδου**

Το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στις ανάγκες της έρευνας, προκειμένου να συλλεχθούν οι κατάλληλες και απαιτούμενες πληροφορίες. Τα μειονεκτήματα αυτής

---

<sup>1394</sup> Οδηγός Έρευνας Αγοράς, Ερευνητική Μονάδα URENIO, Σεπτέμβριος 2005, σ. 11.



της μεθόδου ήταν, η ύπαρξη καταλόγων ηλεκτρονικών ταχυδρομείων με απαρχαιωμένα στοιχεία, με κίνδυνο στατιστικού λάθους (sample error) για τον υπολογισμό των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς μπορεί να μην έχουν ελήφθησαν τα ερωτηματολόγια από όλους στους οποίους εστάλησαν, όπως επίσης και η αδυναμία εμβάθυνσης σε περίπλοκες ερωτήσεις και η αργή μέθοδος συλλογής στοιχείων.

## **6.6 Προετοιμασία, διερεύνηση, κατάρτιση, σχεδιασμός, δημιουργία και πιλοτική χρήση ερευνητικού εργαλείου**

Για την κατάρτιση του τελικού ερωτηματολογίου, τα στάδια που προηγήθηκαν είναι αυτά που ακολούθως αναφέρονται:

1. Τήρηση κανόνων δεοντολογίας - επικοινωνία με την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.
2. Προκαταρκτική διερεύνηση / προεργασία προετοιμασίας σύνταξης ερωτηματολογίου.
3. Κατάρτιση 1<sup>ου</sup> ερωτηματολογίου , που τελικά δεν χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.
4. Κατάρτιση νέου ερευνητικού εργαλείου πρωτογενούς έρευνας (ερωτηματολογίου) και testing.

### **6.6.1 Τήρηση κανόνων δεοντολογίας - επικοινωνία με την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα**

Για τη διακίνηση του ερωτηματολογίου, τον Απρίλιο του 2015, κατετέθη στην Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα «Αίτημα για παροχή πληροφοριών σχετικά με τις υποχρεώσεις επεξεργασίας και ανάλυσης στοιχείων ερωτηματολογίου έρευνας στο πλαίσιο εκπόνησης διδακτορικής διατριβής», με σκοπό την τήρηση των κανόνων δεοντολογίας που αφορούσαν στις υποχρεώσεις του ερευνητή έναντι των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τη με ΑΠ.: Γ/ΕΞ/2326-1/15-05-2015, απαντητική επιστολή της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα<sup>1395</sup>, τα δεδομένα της έρευνας που επρόκειτο να τεθούν υπό επεξεργασία αφορούσαν σε απλά δεδομένα, με την έννοια του άρθρου 2 στοιχ. α' του Ν.2472/1997 και όχι σε «ευαίσθητα»<sup>1396</sup> προσωπικά δεδομένα για τα οποία θα απαιτείτο χορήγηση άδειας

<sup>1395</sup> Βλ. Παράρτημα ΙΙ.

<sup>1396</sup> Ν. 2472/1997, Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα,

από την Αρχή<sup>1397</sup>. Συνεπώς, για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δεν απαιτήθηκε χορήγηση άδειας από την Αρχή, καθώς αρκούσε και μόνο η συγκατάθεση των υποκειμένων των δεδομένων<sup>1398</sup>, αφού είχαν ενημερωθεί σχετικά με την επικείμενη επεξεργασία των δεδομένων τους. Γεγονός που έγινε μέσω της εισαγωγικής επιστολής του ερωτηματολογίου, όπου αναφέρεται ότι: «Όλη η έρευνα καλύπτεται από εχεμύθεια, ανωνυμία και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς».

### 6.6.2 Προκαταρτική διερεύνηση / προεργασία προετοιμασίας σύνταξης ερωτηματολογίου

Τόσο ο σχεδιασμός και η σύνταξη, όσο και η διακίνηση του ερωτηματολογίου, ήταν απόρροια ιδιαίτερης συλλογιστικής και συστηματικών ενεργειών από τις οποίες μπορούσαν να προκύψουν χρήσιμες πληροφορίες για την έρευνα, συνεπώς κρίθηκε εποικοδομητική η παράθεση των λεπτομερειών αυτών, που αφορούν στο βασικό εργαλείο της πρωτογενούς έρευνας. Συγκριμένα οι πληροφορίες αυτές αφορούν σε προβληματισμούς και τελικές επιλογές μεταξύ εναλλακτικών λύσεων που επηρεάζουν σαφώς στο βαθμό αντικειμενικότητας, όπως και στη διασφάλιση της βέλτιστης εξυπηρέτησης των στόχων της έρευνας.

Σε συνέχεια της αποσαφήνισης των στόχων της έρευνας, έγινε η τελική κατάρτιση του ερωτηματολογίου με τρόπο που να τους πληροί, ώστε μετά την επεξεργασία και την ανάλυσή τους να προκύπτουν συμπεράσματα βάσει του αντικειμένου της διατριβής.

Παράλληλα με τη συλλογή και μελέτη του σχετικού με το αντικείμενο της έρευνας υλικού, πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις και συνεντεύξεις με ειδικούς, επιστημονικό προσωπικό και δημοσίους υπαλλήλους με στόχο τη διερεύνηση ύπαρξης υλικού και δράσεων σχετικών με το αντικείμενο που πραγματεύεται η εκπονούμενη διδακτορική διατριβή<sup>1399</sup>. Μέσω αυτών των συναντήσεων επιδιώχθηκε η ανταλλαγή απόψεων επί

άρθρο 2, στοιχ. β'. (ΦΕΚ 50/10.04.1997).

<sup>1397</sup> στον ίδιο, άρθρο 7, παρ. 2, στοιχ. στ'.

<sup>1398</sup> στον ίδιο, άρθρο 5, παρ. 1.

<sup>1399</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: Η συνάντηση με την κα Αναστασία Παπαστυλιανού, Υπεύθυνη Συντονισμού Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας (ΜΟ.ΤΕ.Κ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης<sup>1399</sup> στις 09.01.2015, κατά την οποία ενημερώθηκα σχετικά με τις δράσεις του τότε Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που αφορούν στη διεθνή πρωτοβουλία συνεργασίας των Ηνωμένων Εθνών

του αντικειμένου που πραγματεύεται η έρευνα με στόχο τον εντοπισμό τυχόν αστοχιών που θα αφορούν στο σχεδιασμό της έρευνας και κυρίως στην επιλογή του δείγματος και την κατάρτιση του ερωτηματολογίου.

Ειδικά για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, όλες οι πληροφορίες, από ένα αρχικό στάδιο, που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε προκαταρκτική διερεύνηση, ήταν ζωτικής σημασίας για την καταγραφή ερωτήσεων από τις οποίες θα προέκυπταν σαφείς απαντήσεις, βάσει του αντικειμένου της έρευνας. Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου είχε προηγηθεί εκτενής μελέτη και αναζήτηση σχετικών με το αντικείμενο της διατριβής ερευνών που είχαν διεξαχθεί όπως του Ο.Ο.Σ.Α., του Ε.Β.Ε.Α., του Ε.Κ.Τ., εργασίες διδακτορικών, μεταπτυχιακών φοιτητών και άλλων πληροφοριών κυρίως μέσω διαδικτύου.

### **6.6.3 Κατάρτιση 1<sup>ου</sup> ερωτηματολογίου, που τελικά δεν χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα**

Το ερωτηματολόγιο που είχε αρχικά καταρτιστεί εξέταζε τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της καινοτομίας μέσω της οποίας θα μπορούσε να επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας που με τη σειρά της θα οδηγήσει στην ανάπτυξη. Οι προϋποθέσεις αυτές που προέκυψαν μετά από σχετική μελέτη, ήταν:

1. Να υφίστανται κατάλληλες συνθήκες εργασίας και να έχουν διατεθεί στους εργαζόμενους να ανάλογα εργαλεία.
2. Να υπάρχουν στοιχειωδώς οι συνθήκες για ανάπτυξη οργανωσιακής και άλλης μορφής καινοτομίας.
3. Να υπάρχουν διαδικασίες οργάνωσης από τη διοίκηση του οργανισμού και κατάλληλα εργαλεία εποπτείας και αξιολόγησης.
4. Να υπάρχει οργανωσιακή δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα ή της υπηρεσίας της δημόσιας διοίκησης.
5. Να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και να διερευνηθούν οι λόγοι επιλογής τους για εργασία στο δημόσιο τομέα.

---

*για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση (Open Government Partnership), στο πρόγραμμα Διαύγεια κ.ά. Επίσης την ίδια ημερομηνία πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις και επιστημονικό προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., κ.κ. Σοφία Δημουλά (Επιστημονικά Υπεύθυνη), Κονδύλο Τερζή και Γιάννη Εμμανουήλ (Οργανωτικά Υπεύθυνο). Στις 30.01.2015, πραγματοποιήθηκε πολύωρη επικοινωνία με τον κ. Τσακλάγκανο, Καθηγητή οικονομικών του Πανεπιστημίου της Νεάπολης της Κύπρου, όπου συζητήθηκαν θέματα παραγωγικότητας και εφαρμογές καινοτόμων δράσεων στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ακολούθησαν συναντήσεις με δημοσίους υπαλλήλους που είχαν ήδη εκπονήσει κατά το παρελθόν έρευνες στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής τους διατριβής.*

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις βασισμένες σε ερωτηματολόγια και έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίησης. Ειδικότερα τα: Job Satisfaction, Job Descriptive Index (JDI), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Job in General Questionnaire, The Job in General Scale (JIG), Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale, καθώς και Job Satisfaction Survey (JSS), The Job Diagnostic Survey (JDS). Το περιεχόμενό του είχε αναμορφωθεί, επτά (7) φορές σε συνέχεια παρατηρήσεων που είχαν γίνει από επιστημονικό προσωπικό και δημοσίου υπαλλήλους με σκοπό τη βελτίωσή του, πριν την έναρξη της διακίνησής του στο πλαίσιο της πιλοτικής εφαρμογής του<sup>1400</sup>.

#### 6.6.4 Κατάρτιση νέου ερευνητικού εργαλείου πρωτογενούς έρευνας

Όμως, στο πλαίσιο της εντατικής μελέτης της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, η οποία συνεχιζόταν παράλληλα με κάθε άλλη δράση που αφορούσε στην πρόοδο της διατριβής, ανευρέθηκε μεταξύ άλλων, εργαλείο έρευνας το οποίο είχε κοινά σημεία με το ερωτηματολόγιο που είχε ήδη καταρτιστεί, αλλά ανταποκρινόταν πιο στοχευμένα στο αντικείμενο της έρευνας. Πρόκειται για το ερευνητικό εργαλείο KEYS της Καθηγήτριας του Πανεπιστημίου του Harvard, Κυρίας Teresa M. Amabile, που ανευρέθηκε μετά από μελέτη άρθρου που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review, με τίτλο «Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα».

Το KEYS είναι ένα εργαλείο σχεδιασμένο να βοηθά τους ηγέτες να δουν καθαρά την εικόνα του κλίματος που υπάρχει για καινοτομία μέσα στις ομάδες εργασίας (τμήματα, διευθύνσεις, υπηρεσίες) ενός οργανισμού. Αυτό το κλίμα, γνωστό ως εργασιακό περιβάλλον, σε ένα μεγάλο βαθμό επηρεάζει την ικανότητα ενός εργαζομένου να είναι δημιουργικός. Η αξία του KEYS έγκειται στην δυνατότητα να προσδιορίζει με ακρίβεια τις απαραίτητες συνθήκες για να αναπτυχθούν καινοτόμες ιδέες, καθώς αντανακλούν στα δεδομένα, κρίνουν τους ακόλουθους ορισμούς: (α) Δημιουργικότητα: νέα ιδέα που είναι χρήσιμη και (β) Καινοτομία: επιτυχημένη υλοποίηση μιας δημιουργικής ιδέας μέσα στον οργανισμό.

<sup>1400</sup> Για το σκοπό αυτό, στις 22.04.2015, πραγματοποιήθηκαν ξεχωριστές και πολύωρες συναντήσεις με στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (από τις 8:30-16:00), με τους κ.κ.: Δρ. Γεώργιο Παπαμιχαήλ, Προϊστάμενος Τμήματος Συντονισμού ΙΝ.ΕΠ., Ιωάννη Αναγνώστου, Προϊστάμενος Τμήματος Συντονισμού Διοικητικού και Εκπαιδευτικού Έργου Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), Ηλία Αλεξόπουλο (απόφοιτος Ε.Σ.Τ.Α.) και τη Δρ. Μιράντα Δανδουλάκη.

Το KEYS μπορεί έγκυρα<sup>1401</sup> να ξεχωρίσει το εταιρικό εργασιακό περιβάλλον που παράγει υψηλά αποτελέσματα καινοτομίας και αυτό που δεν τα παράγει, είτε αφορά σε τεχνολογική εργασία, είτε όχι. Εργασιακά περιβάλλοντα που παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά παραγωγής δημιουργικών έργων που θεωρούνται καινοτόμα έχουν υψηλότερη βαθμολογία στις κατευθύνσεις του KEYS.

Μελετώντας το πλαίσιο εφαρμογής των KEYS, διαπιστώθηκε ότι εξυπηρετεί τις ανάγκες της παρούσης έρευνας, παρόλο που το εν λόγω εργαλείο δημιουργήθηκε για χρήση σε περιβάλλον εργασίας ενός οργανισμού, ενώ οι σκοπός της παρούσας διερεύνησης είναι η διατύπωση συμπερασμάτων, έστω και περιορισμένης κλίμακας, σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας των οργανισμών του ελληνικού Δ.Τ.. Η προσέγγιση και η «προσομοίωση» - παραλληλισμός της ομάδας εργασίας με το εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ., προκύπτει από τις βασικές προϋποθέσεις λειτουργίας των οργανισμών του, οι οποίες παρουσιάζουν το ίδιο πλαίσιο λειτουργίας, στους σημαντικότερους τομείς διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού όπως:

1. Το μισθολόγιο.
2. Η διαχείριση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. λήψη αδειών - κανονική, μητρότητας, ασθένειας, ειδική κ.ά.-).
3. Το σύστημα αξιολόγησης.
4. Το σύστημα προαγωγών.
5. Η διαχείριση πειθαρχικών ποινών.
6. Η κινητικότητα (μετατάξεις, αποσπάσεις).

Τα στοιχεία αυτά ρυθμίζονται με το εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία, συνιστώντας το πλαίσιο λειτουργίας του Δ.Τ., με διαφοροποιήσεις που αφορούν στον τρόπο εφαρμογής της, λόγω διαφορετικών προσώπων, υπηρεσιών και κουλτούρας.

Οι υφιστάμενες εργασιακές συνθήκες του Δ.Τ., δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη χρήση του ανωτέρω εργαλείου ως βασική πηγή ερωτήσεων της πρώτης ενότητας του ερευνητικού εργαλείου, δεδομένης της ταύτισης του πλαισίου του με το ερευνητικό πρόβλημα της παρούσας. Για το λόγο αυτό, ακολούθησε η

<sup>1401</sup> [www.ccl.org](http://www.ccl.org)

συσχέτιση του εν λόγω ερευνητικού εργαλείου, με τους στόχους της έρευνας, βάσει της οποίας έγιναν οι αναγκαίες αλλαγές.

Παράλληλα, με την κατάρτιση του ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση των εργασιακών συνθηκών/παραγόντων του δημοσίου τομέα που προάγουν ή αναστέλλουν τη δημιουργικότητα/καινοτομία των εργαζομένων, η ανάγκη να προκύψει από την ερευνητική προσπάθεια μια πρόταση που θα είχε διερευνηθεί προηγουμένως, τόσο η προσέγγισή της, αλλά και η πρόθεση των άμεσων εμπλεκομένων αυτής, με στόχο να αποτελέσει το πρώτο βήμα (στο πλαίσιο της προεργασίας) για την υλοποίησή της από τους αρμόδιους για τη Δ.Δ., καταρτίστηκαν οι λοιπές ενότητες του ερωτηματολογίου, που αφορά στη δημόσια επένδυση που έχει γίνει στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

### **6.7 Περιγραφή του Εργαλείου Αξιολόγησης /Κατάρτιση και εφαρμογή τελικού ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε και δομήθηκε, βάσει των στόχων της έρευνας. Οι ερωτήσεις ακολουθούν μια συγκεκριμένη σειρά και έχουν ομαδοποιηθεί, διασφαλίζοντας την καλύτερη ανάλυση των στοιχείων του. Πρόκειται για ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ απαντήσεων για ερωτήσεις που επιδέχονται μίας απάντησης από μια σειρά επιλογών, καθώς και ερωτήσεις που αφορούν στο βαθμό συμφωνίας του ερωτώμενου, για τις οποίες, κατά κύριο λόγο, έγινε χρήση της κλίμακας Likert. Λαμβάνοντας υπόψη το γνωστικό υπόβαθρο που προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό το επαγγελματικό προφίλ των συμμετεχόντων οι οποίοι αποτελούν το δείγμα της έρευνας, διαμορφώθηκε αναλόγως και έχουν προστεθεί ερωτήσεις, προκειμένου να διερευνηθούν και άλλες πτυχές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ.

### **6.8 Δομή ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε ενότητες. Ως τράπεζα ερωτήσεων της πρώτης ενότητας, χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου KEYS. Στη δεύτερη, τρίτη και τέταρτη ενότητα, οι ερωτήσεις καθορίστηκαν σύμφωνα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης έρευνας που αφορούν στην αξιοποίηση της δημόσιας επένδυσης στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και στην πρόθεση συμμετοχής τους σε δράσεις της Δ.Δ. προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος της χώρας μας. Τέλος, η πέμπτη ενότητα αφορά στη δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το

ερωτηματολόγιο αποτελείται από 56 ερωτήσεις<sup>1402</sup> και χωρίζεται σε πέντε (5) ενότητες. Ειδικότερα:

### Α' ενότητα

Στην πρώτη ενότητα επιχειρείται η μέτρηση του βαθμού ύπαρξης ευνοϊκών συνθηκών, σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα του δημοσίου τομέα, με σκοπό την ανάπτυξη της καινοτομίας από άτομα ή ομάδες εργασίας που απασχολούνται στους δημόσιους οργανισμούς. Μια από τις βασικές υποθέσεις της έρευνας είναι ότι το εργασιακό περιβάλλον με τα επιμέρους στοιχεία που το συνθέτουν, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό, την ανάπτυξη της ικανότητας ενός εργαζομένου να είναι δημιουργικός και συνεπώς να παράγει ιδέες που οδηγούν σε καινοτομίες.

Οι παράγοντες μέτρησης αριθμούνται σε εννέα (9) και συνολικά οι ερωτήσεις τους ανέρχονται σε τριάντα οκτώ (38). Ειδικότερα μελετώνται οι εξής παράγοντες:

- I. **Ελευθερία**<sup>1403</sup> (2 ερωτήσεις)
- II. **Πρόκληση**<sup>1404</sup> (4 ερωτήσεις)
- III. **Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους**<sup>1405</sup> (4 ερωτήσεις)
- IV. **Υποστήριξη Ομάδας Εργασίας**<sup>1406</sup> (6 ερωτήσεις)
- V. **Οργανωσιακή Ενθάρρυνση**<sup>1407</sup> (9 ερωτήσεις)
- VI. **Έλλειψη Οργανωσιακών Κωλυμάτων-Εμποδίων**<sup>1408</sup> (4 ερωτήσεις)

<sup>1402</sup> Εκ των οποίων οι τρεις (3) είναι προαιρετικές.

<sup>1403</sup> **Ελευθερία:** Αίσθηση ελέγχου πάνω στην εργασία· αποφασίζοντας το αντικείμενο της εργασίας και τον τρόπο εκτέλεσής της.

<sup>1404</sup> **Πρόκληση:** Μία αίσθηση ότι πρέπει να δουλέψω σκληρά για μια εργασία με απαιτητικά καθήκοντα που αποτελεί και πρόκληση.

<sup>1405</sup> **Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους:** Ένας προϊστάμενος που λειτουργεί ως ένα καλό εργασιακό πρότυπο, θέτει καταλλήλως τους στόχους, υποστηρίζει την ομάδα εργασίας, εκτιμά την ατομική συνεισφορά, εκτιμά την ατομική συμβολή και δείχνει εμπιστοσύνη στην ομάδα εργασίας.

<sup>1406</sup> **Υποστήριξη Ομάδας Εργασίας:** Μία ποικιλοτρόπως εξειδικευμένη ομάδα εργασίας στην οποία οι άνθρωποι επικοινωνούν καλώς, είναι «ανοιχτοί» σε νέες ιδέες, εποικοδομητικώς αποδέχονται τις προκλήσεις ο ένας από τη δουλειά του άλλου, εμπιστεύονται, αλληλοβοηθούνται, αισθάνονται αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι με τη δουλειά που αναλαμβάνουν.

<sup>1407</sup> **Οργανωσιακή Ενθάρρυνση:** Μία οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, μέσω της δίκαιης και εποικοδομητικής αξιολόγησης των ιδεών, με ανταμοιβή και αναγνώριση της δημιουργικής εργασίας, με μηχανισμούς ανάπτυξης νέων ιδεών, με ενεργή ροή των ιδεών και ένα κοινό όραμα.

<sup>1408</sup> **Έλλειψη Οργανωσιακών Κωλυμάτων – Εμποδίων:** Μία οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δεν εμποδίζει - παρακωλύει τη δημιουργικότητα μέσω προβλημάτων εσωτερικής πολιτικής (γραφειοκρατικών διαδικασιών, τακτικής κ.ά.), σκληρής κριτικής των νέων ιδεών, καταστροφικού εσωτερικού ανταγωνισμού, με μια τάση αποφυγής ανάληψης κινδύνου (ρίσκου) και με μια υπέρμετρη έμφαση στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (statusquo).

- VII. **Επαρκείς πόροι**<sup>1409</sup> (4 ερωτήσεις)
- VIII. **Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας**<sup>1410</sup> (2 ερωτήσεις)
- IX. **Δημιουργικότητα**<sup>1411</sup> (3 ερωτήσεις)

### **Β' ενότητα**

Στη δεύτερη ενότητα διερευνώνται οι λόγοι **επιλογής Απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα, οι λόγοι παραμονής σε αυτόν κ.ά.**<sup>1412</sup> (5 ερωτήσεις).

### **Γ' ενότητα**

Η τρίτη διερευνά το βαθμό **αξιοποίησης της δημόσιας επένδυσης στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.** (2 ερωτήσεις).

### **Δ' ενότητα**

Η τέταρτη ενότητα διερευνά την **πρόθεση συμμετοχής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις του Δημόσιου Τομέα για τη βελτίωσή του σε περίοδο οικονομικής κρίσης** (3 ερωτήσεις).

### **Ε' ενότητα**

Η πέμπτη ενότητα αποτελείται από δημογραφικές ερωτήσεις, όπως το **φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης**, καθώς και σε στοιχεία που αφορούν την υπηρεσία ή το φορέα που υπηρετεί ο κάθε ερωτώμενος, **όπως θέση εργασίας που κατέχει, το μέγεθος του οργανισμού και η προϋπηρεσία τόσο συνολικά, όσο και αποκλειστικά στη Δημόσια Διοίκηση και στην παρούσα θέση** (9 ερωτήσεις συνολικά).

---

<sup>1409</sup> **Επαρκείς Πόροι:** Πρόσβαση στους κατάλληλους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων, των υλικών (υλικοτεχνική υποδομή), των εγκαταστάσεων και των πληροφοριών.

<sup>1410</sup> **Ρεαλιστικός Φόρτος Εργασίας:** Απουσία ακραίας χρονικής πίεσης, μη ρεαλιστικών προσδοκιών για παραγωγικότητα και περισπασμοί από δημιουργική εργασία.

<sup>1411</sup> **Δημιουργικότητα:** Ένας δημιουργικός οργανισμός ή μονάδα, όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση και τάση για δημιουργικότητα από τους ανθρώπους και στον οποίο υπάρχουν άνθρωποι που πιστεύουν ότι παράγουν δημιουργική εργασία.

<sup>1412</sup> Λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, λόγοι παραμονής, βαθμός ανταπόκρισης εργασιακού περιβάλλοντος Δ.Τ. στις προσδοκίες των αποφοίτων, πρόθεση καταβολής επιπλέον προσπάθειας για συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού που απασχολούνται, θεώρηση αποφοίτων για την ύπαρξη ικανού ανθρώπινου δυναμικού Δ.Τ. για την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς του.



## **6.9 Μελέτη, Εκμάθηση, Δημιουργία ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και δοκιμαστικοί έλεγχοι λειτουργικότητας**

Μετά τη σύνταξη και κατάρτιση του ερωτηματολογίου, ακολούθησε μελέτη εγχειριδίων για τη δημιουργία ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο, δημιουργήθηκε μέσω της φόρμας του Google Docs (Google Forms) και αφού έγινε εισαγωγή των ερωτημάτων και κατασκευή του ερωτηματολογίου με τρόπο που να διευκολύνει το χρήστη και τον ερευνητή π.χ. δεν υπήρχε η δυνατότητα ολοκλήρωσης και αποστολή του ερωτηματολογίου χωρίς την απάντηση του συνόλου των ερωτήσεων, ενώ για τον περιορισμό των μειονεκτημάτων της μεθόδου που επελέγη, προβλέφθηκε στο τέλος του ερωτηματολογίου, η ύπαρξη ελεύθερου κειμένου, το οποίο τελικά αξιοποιήθηκε από αποφοίτους για την αλληλεπίδραση της συμπλήρωσης, της διόρθωσης και παροχής διευκρινήσεων από μέρους του ερευνητή, η οποία έγινε με την καταχώριση επεξηγηματικών κειμένων στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, στην ερώτηση που έχριζε περαιτέρω διευκρινήσεων. Η ανάρτηση της διόρθωσης ήταν άμεση και κάθε φορά που οποιοσδήποτε από τους συμμετέχοντες επέλεγε την ηλεκτρονική διεύθυνση που είχε σταλεί από την ερευνήτρια (στην ΕΝ.ΑΠ. και εν συνεχεία στα μέλη της), έβλεπε απευθείας οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία ή διευκρίνιση είχε γίνει. Ακολούθησε η δημιουργία πειραματικών ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, για τα οποία έγινε δοκιμή (testing) της λειτουργικότητας του ερευνητικού εργαλείου, βελτιώσεις, επικοινωνία με ειδικούς για ανάλογες παραμετροποιήσεις του κ.ά.

Μετά την ολοκλήρωση της εκμάθησης της σύνταξης και της συμπεριφοράς του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ξεκίνησε η δημιουργία του εισαγωγικού κειμένου, η καταχώριση των ερωτήσεων, η καταχώριση επεξηγήσεων κ.λπ., όπου κατέληξε στην τελική του μορφή, για το Questionnaire Testing που ακολούθησε.

### **6.9.1 Δοκιμή του ερωτηματολογίου (Questionnaire Testing) με τρόπον ώστε να διασφαλίζεται η εξυπηρέτηση των επιλεγέντων στόχων**

Μετά τη ολοκλήρωση της κατάρτισης του ηλεκτρονικού εργαλείου της έρευνας και πριν τη διακίνησή του στους ερωτώμενους, έγινε σε παραπλήσιο δείγμα 17 ατόμων, με σκοπό τη δόκιμη και την αξιολόγηση του ερωτηματολογίου για τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων στις ερωτήσεις (μη κατανοητές, μη συγκεκριμένες) ή στη μορφή τους (λανθασμένη σειρά) κ.ά. Αφού ολοκληρώθηκε η δοκιμή, έγιναν προσαρμογές

και βελτιώσεις του ερωτηματολογίου και διαπιστώθηκε ότι δίνει τις ζητούμενες και ορθές πληροφορίες για την έρευνα και έλαβε την τελική του μορφή, όπως παρουσιάζεται και ακολούθως.

Σημειώνεται ότι οι ερωτώμενοι ήταν και είναι εξειδικευμένο προσωπικό με υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο και προφανώς εξοικειωμένο με άλλα σχετικά ερωτηματολόγια, οι δυνατότητες αυτές το καθιστούσαν ικανό να ασκήσει εποικοδομητική κριτική μέσω σχολίων αξιολογώντας το ίδιο το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο. Από την αρχική δοκιμή δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε σχετικά σχόλια που αξιολογήθηκαν από την υπογράφουσα ως εποικοδομητικά και βάσει αυτών περιορίστηκε η έκταση των ερωτήσεων κατά την τελική φάση εφαρμογής του ερωτηματολογίου. Εντούτοις στην τελική συλλογή των αποκτηθέντων ερωτηματολογίων υπήρξαν μόνο θετικά σχόλια.

Αξιοποιήθηκε αρκετός χρόνος στη προετοιμασία της πρωτογενούς έρευνας με εμμονή στη διατύπωση του ερωτηματολογίου, διότι τόσο από την αξιοπιστία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, όσο και από το εύρος της κάλυψης των επιμέρους στοιχείων – μεταβλητών προς διερεύνηση εξαρτάται η αξιοπιστία των συμπερασμάτων. Η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε μετά την συστηματική ανασκόπηση των δευτερογενών πληροφοριών που θα συνθέσουν και το θεωρητικό μέρος της διατριβής και ειδικότερα ότι αφορά το πεδία της καινοτομίας και των κινήτρων σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

## **6.10 Διακίνηση ερωτηματολογίου**

### **6.10.1 Προεργασία διερεύνησης πρόθεσης συμμετοχής της ομάδας στόχου στην έρευνα**

Στο πλαίσιο διερεύνησης της εφικτότητας εντοπισμού των αποφοίτων, έγιναν συναντήσεις με στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και μέλη της Ένωσης Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα της δεύτερης έκθεσης προόδου της διδακτορικής διατριβής. Κατά το τρίτο έτος εκπόνησής της, καθώς και της παράλληλης προεργασίας όσον αφορά τις επαφές που προηγήθηκαν κατά τη διάρκεια του δεύτερου έτους, μετά από επικοινωνία<sup>1413</sup> και συνεργασία με τον Πρόεδρο της Ένωσης Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.)

<sup>1413</sup> Βλ. συνημμένο 4.

της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), κ. Σ. Τσουκαλά, ακολούθησε η έγκριση -από το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΝ.ΑΠ.- διακίνησης και προώθησης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (με τη χρήση των Google Forms) προς τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που είναι μέλη της.

### **6.10.2 Διακίνηση ερωτηματολογίου μέσω της ΕΝ.ΑΠ.**

Ειδικότερα, στις 14 Μαΐου 2015, εστάλη επιστολή προς τον Πρόεδρο του Δ.Σ. της Ένωσης Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, με θέμα: «Αίτημα έγκρισης διακίνησης ερωτηματολογίου προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.». Σε συνέχεια του ανωτέρω σχετικού αιτήματος, ενημερώθηκα στις 15 Μαΐου 2015, για την προώθηση του αιτήματός μου προς τα μέλη του Δ.Σ. της ΕΝ.ΑΠ., προκειμένου να εξεταστεί το ως άνω αίτημα και στις 18 Μαΐου 2015, ενημερώθηκα μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος, για την αποδοχή του αιτήματός μου, με την αίρεση της δέσμευσης κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΕΝ.ΑΠ. Την ίδια ημέρα εστάλη απαντητικό ηλεκτρονικό μήνυμα για την αποδοχή της αίρεσης και της δέσμευσης κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας, μετά την κατάθεση της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Ορίστηκε ως καταληκτική ημερομηνία η 12 Ιουνίου και μετά από επικοινωνία με τον Πρόεδρο της ΕΝ.ΑΠ., εστάλη ορθή επανάληψη για τον ορισμό της καταληκτικής ημερομηνίας συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερευνητικού εργαλείου, ήτοι 30 Ιουνίου 2015.

Σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα συμμετοχής της έρευνας, αποτέλεσε η χρονική περίοδος διεξαγωγής της, όχι μόνο λόγω της λήψης των θερινών αδειών των εργαζομένων, αλλά και λόγω της πολύ δύσκολης κατάστασης για τη χώρα μας, καθώς γινόταν η διαπραγμάτευση για το δανεισμό της χώρας μας, το ελληνικό χρέος και άλλα που ήταν στο κρισιμότερο σημείο της (το «δραματικό» καλοκαίρι του 2015). Κατόπιν αυτών μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό ότι ο ψυχολογικός παράγοντας δεν αποτέλεσε πλεονέκτημα για το εγχείρημα, όταν η ανησυχία για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας, παρουσίαζε σημαντικό βαθμό αβεβαιότητας. Συνοψίζοντας επιγραμματικά τους περιοριστικούς παράγοντες που αποτελούσαν και σημαντικό βαθμό κινδύνου για την ολοκλήρωση της έρευνας αναφέρονται τα ακόλουθα:

1. Όπως προαναφέρθηκε υπήρχε συναισθηματική φόρτιση σε εθνικό επίπεδο, λόγω των σημαντικών εξελίξεων για τη χώρα μας, όπου η ελληνική κυβέρνηση διαπραγματευόταν το δανεισμό της με τους θεσμούς.

2. Την ίδια χρονική περίοδο λαμβάνονταν οι θερινές άδειες.

3. Η πλοκή των ερωτήσεων (συνθετότητα) και η έκταση του ερωτηματολογίου, απαιτούσε χρόνο περίπου 20 – 30 λεπτών (ή κατ' ελάχιστον 15 λεπτών).

Οι περιοριστικοί αυτοί παράγοντες μπορεί να ερμηνευτούν και ως σημαντική ένδειξη της ισχυρής βούλησης κάποιου να απαντήσει μια τέτοια ένδειξη έχει τη σημασία της ως προς την ποιότητα των απαντήσεων.

Σημειώνεται δε ότι για την έναρξη της διεξαγωγή της έρευνας υπήρχε χρονοδιάγραμμα που τηρήθηκε απαρέγκλιτα και δεν υπήρχε δυνατότητα ελαστικότητας σ' αυτό, λόγω: α) των ραγδαίων εξελίξεων στο γενικό οικονομικό περιβάλλον (θέσπιση νόμων κ.λπ.) που ενδέχεται να είχαν άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις στην έρευνα και β) υπήρχαν σειρά άλλων ενεργειών η χρονική σειρά των οποίων θα έπρεπε να αλλάξει. Συνεπώς δεν ήταν εφικτή η αναβολή της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Οι επόμενες ενέργειες κατά χρονολογική σειρά ήταν οι ακόλουθες:

- Στις 23.05.2015, έγινε η αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος προς την ΕΝ.ΑΠ., με το σύνδεσμο ([link<sup>1414</sup>](#)) του ερωτηματολογίου για την προώθησή τους από την ΕΝ.ΑΠ. προς τα μέλη της, μετά από συνεννοήσεις που προηγήθηκαν, ορίστηκε ως καταληκτική ημερομηνία ηλεκτρονικής υποβολής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων η 23η Ιουλίου 2015.
- Στις 29.05.2015, έγινε η ηλεκτρονική διακίνηση του ερωτηματολογίου από την ΕΝ.ΑΠ., μέσω ενημερωτικού ηλεκτρονικού μηνύματος προς τα μέλη της.
- Στις 21.06.2015, εστάλη ενημερωτικό ηλεκτρονικό μήνυμα προς την ΕΝ.ΑΠ. για την για πρόοδο – εξέλιξη της έρευνας. Οι συμμετοχές είχαν ανέλθει στις 42 και ζητήθηκε η αποστολή υπενθυμητικού μηνύματος. Δεδομένων των πολιτικών εξελίξεων και της θερινής περιόδου λήψης των αδειών, στις 07.09.2015, έγινε έγγραφη ενημέρωση της ΕΝ.ΑΠ. για παράταση της προθεσμίας έως τις 06.10.2015, η οποία τελικά παρατάθηκε για τελευταία φορά έως και τις 23.10.2015. Η τελευταία ημερομηνία συμμετοχή στην έρευνα ήταν η 7η Οκτωβρίου 2015 και οι συμμετοχές ανήλθαν στις 73.

Συνοψίζοντας, η έρευνα διήρκησε από 29.05.2015 – 23.10.2015. Τα δεδομένα που

προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων της έρευνας, μέσω της συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ήταν διαθέσιμα σε μορφή αρχείου excel, και ήταν απαραίτητη η κωδικοποίηση απαντήσεων σε αρκετές περιπτώσεις, πριν την εισαγωγή των δεδομένων στο στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S. 19.0.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

#### 7.1 Συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας, μέσω του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, έγινε ηλεκτρονικά, μέσω του drive του Google Forms, όπου τα δεδομένα εξάγονταν σε αρχείο excel. Το αρχείο προσαρμόστηκε στις ανάγκες της στατιστικής επεξεργασίας και εν συνεχεία καταχωρίστηκαν τα στοιχεία του στο στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S. 19.0.

#### 7.2 Αναλυτική παρουσίαση στοιχείων

- Στην ερώτηση «Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα» και στην ερώτηση «Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης» οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.1

Κωδικοποίηση απαντήσεων στις ερωτήσεις για το λόγο ένταξης και το λόγο παραμονής στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.

Απάντηση	Τιμή
Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα)	1
Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές)	2
Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής)	3
Καριέρα στο δημόσιο τομέα	4
Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού	5

- Στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας» και στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας» οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.2

Κωδικοποίηση απαντήσεων στις ερωτήσεις με κλίμακα απαντήσεων  
«Διαφωνώ απόλυτα-Συμφωνώ απόλυτα»

Απάντηση	Τιμή
Διαφωνώ απόλυτα	1
Διαφωνώ	2
Ουδέτερος	3
Συμφωνώ	4
Συμφωνώ απόλυτα	5

- Στις ερωτήσεις: «Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατά συνέπεια του δημόσιου τομέα», «Αν συστήνονταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (taskforces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;», «Αν συστήνονταν ομάδες κρούσης (taskforces) και επιλεγόσασταν για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσατε να υπάρχει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού)», «Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;» οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.3

Κωδικοποίηση απαντήσεων στις ερωτήσεις με κλίμακα απαντήσεων «ΝΑΙ-ΟΧΙ».

Απάντηση	Τιμή
ΝΑΙ	1
ΟΧΙ	2

- Στην ερώτηση του φύλου οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.4

Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για το φύλο

Απάντηση	Τιμή
Γυναίκα	1
Άνδρας	2



- Στην ερώτηση για το Επίπεδο Εκπαίδευσης οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.5

Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση επιπέδου εκπαίδευσης.

Απάντηση	Τιμή
Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	1
Μεταπτυχιακό	2
Διδακτορικό	3

- Στην ερώτηση για το πού ανήκει η υπηρεσία ή ο φορέας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που εργάζεται ο ερωτώμενος οι απαντήσεις έλαβαν τις τιμές του ακόλουθου πίνακα.

Πίνακας 7.6

Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση του φορέα/υπηρεσίας.

Απάντηση	Τιμή
Φορέας του Δημοσίου Τομέα	1
Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)	2
Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), δημοσίου χαρακτήρα	3
Ανώνυμες εταιρίες του δημοσίου, δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμού του δημοσίου τομέα (Δ.Ε.Κ.Ο.)	4

- Στην ερώτηση για τη θέση του ερωτώμενου στο φορέα/υπηρεσία, οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.7

Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για τη θέση στο φορέα/ υπηρεσία

Απάντηση	Τιμή
Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης	1
Προϊστάμενος Δ/νσης	2
Προϊστάμενος Τμήματος	3
Δημόσιος Λειτουργός	4
Στέλεχος	5
Υπάλληλος	6
Σύμβουλος	7
Άλλο	8

- Στην ερώτηση για το μέγεθος (ανθρώπινο δυναμικό υπηρεσία ή φορέα) του οργανισμού που εργάζεται ο ερωτώμενος οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.8

Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για το μέγεθος του οργανισμού

Απάντηση	Τιμή
1-50	1
51-100	2
101-200	3
201 και άνω	4

- Στην ερώτηση για τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας οι απαντήσεις έλαβαν τις εξής τιμές:

Πίνακας 7.9

Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

Απάντηση	Τιμή
1-4	1
5-10	2
11-15	3
16-20	4
Άνω των 20	5

Στη συνέχεια, έγινε η εισαγωγή των δεδομένων στο S.P.S.S. και δημιουργήθηκε η βάση με τις μεταβλητές, την περιγραφή τους, τις δυνατές απαντήσεις και τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Επίσης, δημιουργήθηκε η μεταβλητή της ηλικίας και η μεταβλητή που περιλαμβάνει τα άτομα που έχουν εργαστεί και εκτός δημοσίου, εντοπίζοντας τα άτομα που έχουν δώσει ως απάντηση περισσότερα έτη προϋπηρεσίας συνολικά από ότι στη Δ.Δ.

Το πρώτο μέρος της στατιστικής ανάλυσης ασχολείται με τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως κατανομή ηλικιών και ποσοστά απαντήσεων σε δημογραφικές ερωτήσεις, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς επίσης ο φορέας και η θέση εργασίας. Ακολουθεί η ποσοστιαία συχνότητα των απαντήσεων των συμμετεχόντων για κάθε ερώτηση, δίνοντας την πρώτη αποτύπωση του κλίματος, καθώς επίσης και η ποσοστιαία συχνότητα των απαντήσεων βάσει

ερωτήσεων και χαρακτηριστικών που ενδέχεται να διαμορφώνουν διαφορετική κατεύθυνση στις απαντήσεις, όπως το φύλο, οι λόγοι εισαγωγής και παραμονής στη Δ.Δ., η πρόθεση συμμετοχής σε ομάδες εργασίας με μετακίνηση χωρίς αμοιβή, η θέση στο φορέα, τα έτη προϋπηρεσίας στη Δ.Δ. και στην παρούσα θέση και τέλος η τυχόν προϋπηρεσία εκτός Δ.Τ..

Στο δεύτερο μέρος της στατιστικής ανάλυσης, δημιουργήθηκαν οι ποσοτικές μεταβλητές των 9 παραγόντων.

Για να υπολογισθεί η βαθμολογία για τους 9 παράγοντες, η απάντηση κάθε ερώτησης έλαβε ένα βαθμολογία (σκορ) όπως δείχνει ο ακόλουθος πίνακας, με το «ποτέ» να αντιστοιχεί στην πλέον αρνητική κατάσταση (τιμή 0) και το «πάντα» στην πλέον θετική κατάσταση (τιμή 1).

Πίνακας 7.10

Βαθμολόγηση απαντήσεων στις ερωτήσεις με κλίμακα «Ποτέ-Πάντα»

Ποτέ	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
0,000	0,334	0,664	1,000

Εξαίρεση αποτελεί η ερώτηση «Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών», στην οποία το «ποτέ» αντιστοιχεί στην πλέον θετική κατάσταση, οπότε λαμβάνει την τιμή 1 και το «πάντα» στην πλέον αρνητική κατάσταση, οπότε και λαμβάνει την τιμή 0.

Για να είναι ευκολότερη η σύγκριση των παραγόντων μεταξύ τους, δημιουργήθηκε μία μεταβλητή για κάθε παράγοντα με ελάχιστη τιμή το 0 και μέγιστη το 10 με ισοβαρή στάθμιση των επιμέρους ερωτήσεων που απαρτίζουν τον κάθε παράγοντα.

Πίνακας 7.11

Συντελεστής στάθμισης ερωτήσεων ανά παράγοντα

Παράγοντας	Ερωτήσεις που απαρτίζουν τον παράγοντα	Συντελεστής για κάθε ερώτηση
Ελευθερία	2	5
Πρόκληση	4	2,5
Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους	4	2,5
Υποστήριξη Ομάδας Εργασίας	6	1,667
Οργανωσιακή Ενθάρρυνση	9	1,111

Έλλειψη Οργανωσιακών Κωλυμάτων-Εμποδίων	4	2,5
Επαρκείς πόροι	4	2,5
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	2	5
Δημιουργικότητα	3	1,667

Αρχικά, υπολογίστηκαν μέτρα θέσης και διασποράς αποτυπώνοντας την βαθμολόγηση και την αξιολόγηση των παραγόντων. Συνεχίζοντας την ανάλυση, υπολογίστηκε η βαθμολογία κάθε παράγοντα στις διάφορες ομάδες όπως διαμορφώνονται από τις ερωτήσεις και τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω (φύλο, οι λόγοι εισαγωγής και παραμονής στη δημόσια διοίκηση, η θέση στο φορέα, η πρόθεση συμμετοχής σε ομάδες εργασίας με μετακίνηση χωρίς αμοιβή, η θέση στο φορέα, τα έτη προϋπηρεσίας στη Δ.Δ. και στην παρούσα θέση και τέλος η τυχόν προϋπηρεσία εκτός Δημοσίου). Η ανάλυση αυτή εξυπηρετεί τον πρώτο στόχο όπως ορίστηκε παραπάνω δηλαδή τον εντοπισμό παραγόντων που αποτελούν τα δυνατά σημεία που ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας/καινοτομίας του Δημοσίου και εκείνων που κρίνονται ως αδύνατα σημεία και να σημειωθούν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διάφορων ομάδων, ώστε να δοθεί με σαφέστερο τρόπο ο βαθμός που υπερτερεί ένας παράγοντας έναντι των άλλων ή το αντίστροφο. Επιπλέον, υπολογίζεται ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων για να μελετηθεί η συμμεταβολή των παραγόντων, δηλαδή το είδος και η ένταση της μεταβολής στη βαθμολογία ενός παράγοντα όταν παρατηρείται αύξηση (ή μείωση) στη βαθμολογία ενός άλλου.

Στη συνέχεια γίνεται στατιστικός έλεγχος διαφορών για να εντοπιστούν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των παραπάνω ομάδων, αφού έχει προηγηθεί ο έλεγχος των παραμετρικών προϋποθέσεων (κανονικότητα δεδομένων δείγματος, υπερβολική ασυμμετρία και κύρτωση στην κατανομή των τιμών, ύπαρξη ακραίων τιμών) για την επιλογή παραμετρικού ή μη ελέγχου. Στην περίπτωση που υπήρχαν 2 συγκρινόμενες ομάδες χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Independent t-test και ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney, όπου δεν πληρούνταν οι παραμετρικές προϋποθέσεις. Επιπλέον, στην περίπτωση που υπήρχαν 3 συγκρινόμενες ομάδες χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος One – Way Independent ANOVA και ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal – Wallis Test, όπου δεν πληρούνταν οι παραμετρικές προϋποθέσεις.

Δεδομένου ότι το μέγεθος του δείγματος ήταν περιορισμένο και ενδεχομένως να υπήρχαν κατηγορίες απαντήσεων με χαμηλή συχνότητα, η οποία πιθανώς να

προκαλούσε τεχνικά προβλήματα στη στατιστική ανάλυση, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των απαντήσεων με σκοπό την μεγαλύτερη αξιοπιστία των ελέγχων. Οι απαντήσεις «Ποτέ» και «Μερικές φορές» ενοποιήθηκαν σε μία ενιαία κατηγορία, όπως και οι απαντήσεις «Συχνά» και «Πάντα» ενοποιήθηκαν σε άλλη ενιαία κατηγορία. Ομοίως, στις ερωτήσεις για το πιο σημαντικό κριτήριο «ένταξης και παραμονής στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα» οι απαντήσεις «Εργασιακή ασφάλεια», «Οικονομική σταθερότητα» και «Ωράριο εργασίας» ενοποιήθηκαν σε μία κατηγορία που αντιπροσωπεύει τα κίνητρα ικανοποίησης αναγκών ύπαρξης [κατά τη θεωρία του C.D. Aldefer (E.R.G.)], της ασφάλειας, την κάλυψη των βιολογικών αναγκών, των εσωτερικών κινήτρων καθώς και των οικονομικών/χρηματικών, ενώ οι απαντήσεις «Καριέρα στο δημόσιο τομέα» και «Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο» ενοποιήθηκαν σε μία άλλη κατηγορία που εκφράζει τα κίνητρα ικανοποίησης της ανάγκης ανάπτυξης (growth), [κατά τη θεωρία του C.D. Aldefer (E.R.G.)], τις κοινωνικές ανάγκες αναγνώρισης, αυτοπραγμάτωσης κατά το Maslow. Επίσης, στις ερωτήσεις «Σε ποιο βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε πριν το διορισμό σας σε αυτόν», «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας (εκπαιδευτική κατάρτιση) αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεστε;» και «Το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Σ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος;» υπήρξε ενοποίηση των απαντήσεων «Καθόλου» και «Σε ελάχιστο βαθμό» και των απαντήσεων «Σε μεγάλο» και «πολύ μεγάλο βαθμό». Επιπλέον, ενοποίηση έγινε στους φορείς «Ν.Π.Δ.Δ. και Δ.Ε.Κ.Ο.» στην ερώτηση για τον οργανισμό που εργάζεται ο ερωτώμενος και στην ερώτηση για τη θέση του στον οργανισμό δημιουργήθηκαν δύο ενοποιημένες κατηγορίες «Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος» και «Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο». Τέλος, ομαδοποίηση απαντήσεων έγινε και στα «Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση» και «υπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας».

Το τελευταίο κομμάτι της ανάλυσης στηρίζεται στα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας  $X^2$ , με στόχο τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών σχέσεων ανάμεσα στις κατηγορικές μεταβλητές. Τα συμπεράσματα προκύπτουν από τα αποτελέσματα του Pearson'schi-squaretest και, όπου δεν ισχύουν οι προϋποθέσεις, στα αποτελέσματα του Fisherexacttest.

### 7.3 Δυσκολίες και περιορισμοί έρευνας

- Το μέγεθος του δείγματος είναι περιορισμένο<sup>1415</sup>. Αν και το μέγεθος των 73 ατόμων θεωρείται ικανοποιητικό, παρατηρήθηκαν δυσκολίες οι οποίες με μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσαν να παρακαμφθούν, όπως δεν θα ήταν αναγκαία η ομαδοποίηση απαντήσεων για τη διεξαγωγή ελέγχων. Επίσης, πιθανόν να επιλέγονταν παραμετρικοί έλεγχοι σε περισσότερες περιπτώσεις και η διεξαγωγή του ελέγχου chi-square που θα βασιζόταν περισσότερο στα αποτελέσματα του pearson chi-square.
- Η ερώτηση Q54 (Μέγεθος (ανθρώπινο δυναμικό υπηρεσία ή φορέα) οργανισμού που εργάζεστε) δεν έγινε πλήρως κατανοητή. Αρκετοί ερωτώμενοι στην απάντησή τους αναφέρθηκαν στο τμήμα τους και όχι στο σύνολο της υπηρεσίας ή του φορέα. Η σύγχυση ήταν πολύ συχνή, γι' αυτό και θεωρήθηκε προτιμότερο να μη συμπεριληφθεί στην ανάλυση.
- Η μεταβλητή Non\_Pub\_Sec, που περιλαμβάνει τα άτομα που έχουν εργαστεί και εκτός δημοσίου, υπολογίζεται από τις ερωτήσεις των ετών συνολικής προϋπηρεσίας και των ετών υπηρεσίας στην Δ.Δ. Τα άτομα που έδιναν ως απάντηση μικρότερο εύρος στα έτη υπηρεσίας στη Δ.Δ από το εύρος ετών στη συνολική προϋπηρεσία θεωρούνται ότι έχουν εργαστεί και εκτός Δημοσίου. Σε αυτό το σημείο, όμως, υπάρχει ενδεχόμενο να χάνεται ένα μέρος της πληροφορίας, καθώς θα μπορούσε άτομο που έχει εργαστεί εκτός Δημοσίου να δώσει το ίδιο εύρος ετών και στις δύο απαντήσεις. Μία επιπλέον δυσκολία για τον υπολογισμό αυτής της μεταβλητής είναι ότι προκύπτει από δύο προαιρετικές απαντήσεις, με αποτέλεσμα να έχουμε πληροφορία για 60 ερωτώμενους και όχι και για τους 73.
- Ήδη έχει ειπωθεί η αρνητική συγκυρία των οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων της Ελλάδας, καθώς και η περίοδος λήψης των θερινών αδειών.
- Η πλοκή των ερωτήσεων (συνθετότητα) και η έκταση του ερωτηματολογίου, απαιτούσε ενασχόληση περίπου 20-30 λεπτών από τον κάθε συμμετέχοντα. Ο

<sup>1415</sup> Σημειώνεται ότι στις πρόσφατες (07 Ιουλίου 2016) αρχαιρεσίες της Ένωσης Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για την ανάδειξη των μελών του Διοικητικού της Συμβουλίου, από τους περίπου 2.300 αποφοίτους ψήφισαν οι 380 (286: με φυσική παρουσία, 6: με επιστολική ψήφο και 88 με ηλεκτρονική ψήφο), δηλαδή στους 380 συμμετέχοντες στις αρχαιρεσίες, το ποσοστό συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα (73 συμμετέχοντες), ανήλθε σε 19,2%.

χρόνος αυτός δεν είναι μικρός για προσωπικό με σημαντικές εργασιακές υποχρεώσεις.

#### **7.4 Πρώτο μέρος στατιστικής ανάλυσης: Περιγραφικά στατιστικά και ποσοστιαία συχνότητα απαντήσεων**

Στην ενότητα αυτή αναφέρεται αναλυτικά όλη η διαδικασία της έρευνας, όσον αφορά στη μεθοδολογία που τηρήθηκε και στη στατιστική ανάλυση που ακολούθησε. Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι και οι υπολογισμοί της στατιστικής ανάλυσης έχουν πραγματοποιηθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 και τα στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με βεβαιότητα 95%.

##### **7.4.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

Το δείγμα της έρευνας, αποτελείται από 73 άτομα, εκ των οποίων τα 45 είναι γυναίκες και τα 28 άνδρες (61,6% και 38,4% αντίστοιχα)<sup>1416</sup>.

Το εύρος των ηλικιών των συμμετεχόντων είναι από 26 έως 54 ετών, με μέση ηλικία τα 38,4 έτη.

Το 24,7% των συμμετεχόντων έχουν πτυχίο ανώτερης/ανώτατης εκπαίδευσης, το 64,4% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 11% έχει φτάσει σε διδακτορικό επίπεδο.

Η συντριπτική πλειοψηφία εργάζεται σε φορέα του δημόσιου τομέα (80,8%), ένα μικρό τμήμα σε Νομικό Πρόσωπο Δημόσιου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και υπάρχει και ένας ερωτώμενος που εργάζεται σε Δ.Ε.Κ.Ο. (1,4 %).

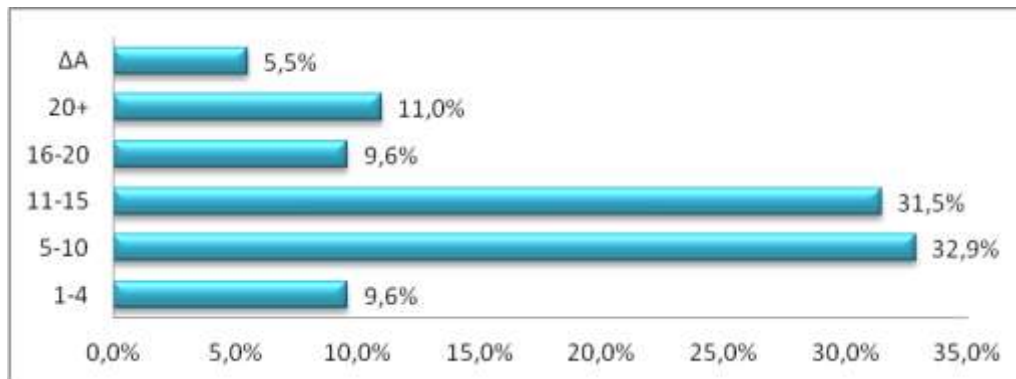
Όσον αφορά στη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι, το 8,2% κατέχουν θέση Προϊστάμενου Δ/σης, το 23,3% θέση Προϊστάμενου Τμήματος, το 16,4% θέση στελέχους στο φορέα και το 49,3% θέση υπαλλήλου. Επίσης, στην έρευνα έλαβε μέρος ένας δημόσιος λειτουργός και ένας ερωτώμενος με άλλη θέση (1,4% έκαστος).

Όσον αφορά στις σχετικές με την προϋπηρεσία ερωτήσεις, παρατίθεται η κατανομή των απαντήσεων στις γραφικές παραστάσεις που ακολουθούν.

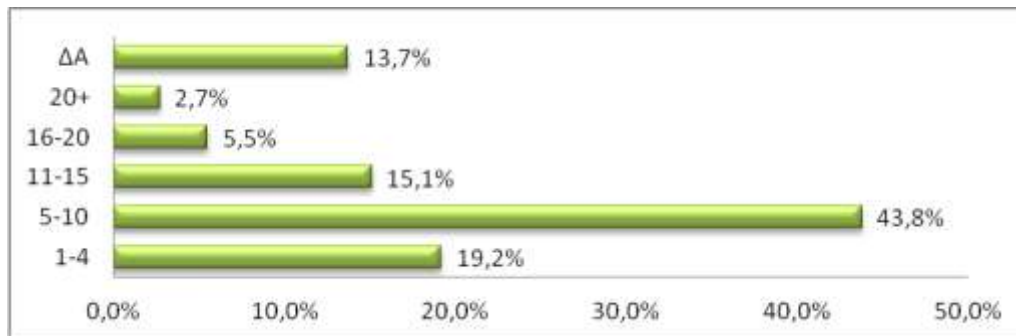
<sup>1416</sup> Αντίστοιχα ποσοστίαση αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α., κατανομής βάσει φύλου, ανέρχεται σε: 60% γυναίκες και 40% άνδρες.

### Q55: Προϋπηρεσία (προαιρετικά)

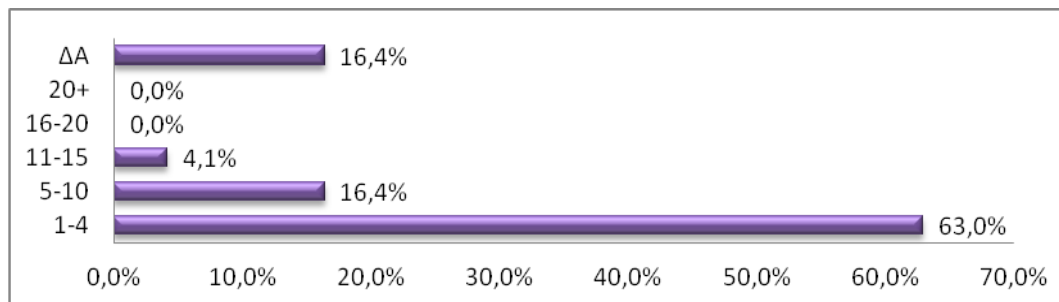
α) Συνολικά έτη προϋπηρεσίας



β) Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση



γ) Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας



## 7.4.2 Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα της 1<sup>ης</sup> ενότητας των παραγόντων που ευνοούν την ανάπτυξη της καινοτομίας

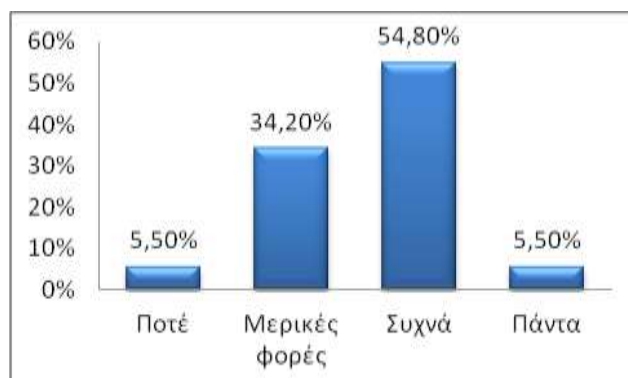
Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση ανά ερώτηση κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου, εκτός της ενότητας των δημογραφικών χαρακτηριστικών, τα δεδομένα της οποίας αναφέρθηκαν ανωτέρω.

### 7.4.2.1 Ελευθερία

Αίσθηση ελέγχου πάνω στην εργασία, αποφασίζοντας το αντικείμενο της εργασίας και τον τρόπο εκτέλεσής της.



**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**



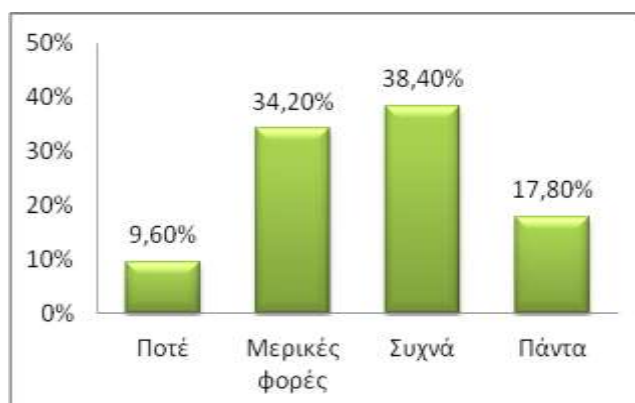
**Q2: Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.**



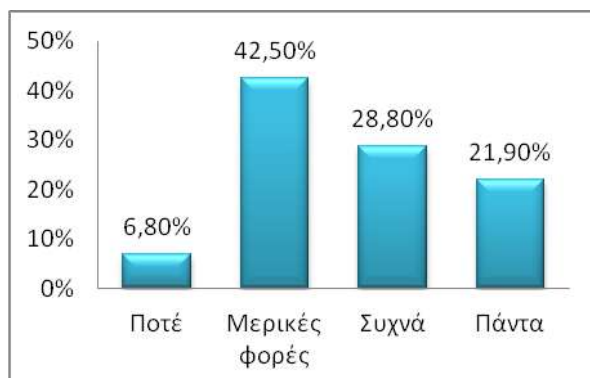
#### 7.4.2.2 Πρόκληση

Μία αίσθηση ότι πρέπει να δουλέψω σκληρά για μια εργασία με απαιτητικά καθήκοντα που αποτελεί και πρόκληση.

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**



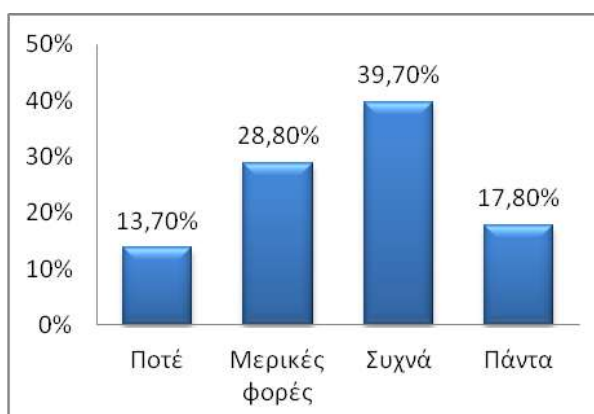
**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**



**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου, μού βγάζουν τον καλύτερο εαυτό μου.**



**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου, είναι πρόκληση για εμένα.**



#### 7.4.2.3 Ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους

Ένας προϊστάμενος που λειτουργεί ως ένα καλό εργασιακό πρότυπο, θέτει καταλλήλως τους στόχους, υποστηρίζει την ομάδα εργασίας, εκτιμά την ατομική συνεισφορά, εκτιμά την ατομική συμβολή και δείχνει εμπιστοσύνη στην ομάδα εργασίας.

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**



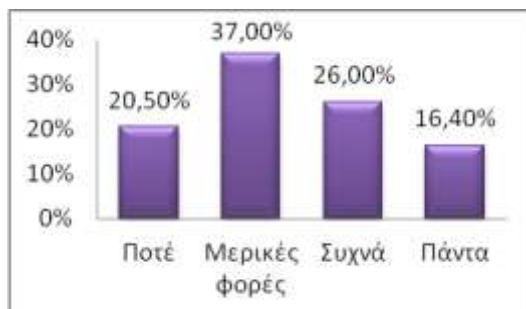
**Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**



**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει («ανοιχτός») νέες ιδέες.**



**Q10: Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**



#### 7.4.2.4 Υποστήριξη Ομάδας Εργασίας

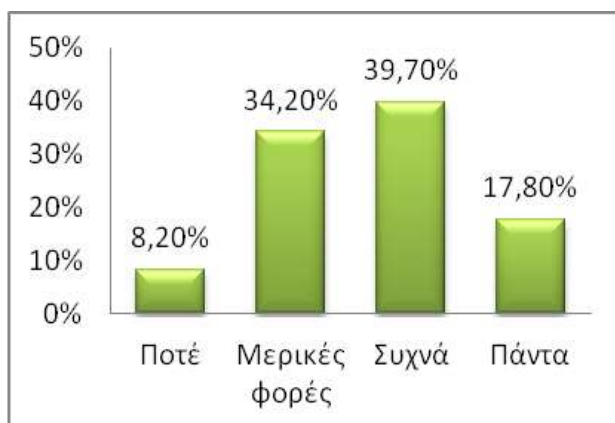
Μία ποικιλοτρόπως εξειδικευμένη ομάδα εργασίας στην οποία οι άνθρωποι επικοινωνούν καλά, είναι «ανοιχτοί» σε νέες ιδέες, αποδέχονται επικοινωνιακά τις

προκλήσεις ο ένας από τη δουλειά του άλλου, εμπιστεύονται, αλληλοβοηθούνται, αισθάνονται αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι με τη δουλειά που αναλαμβάνουν.

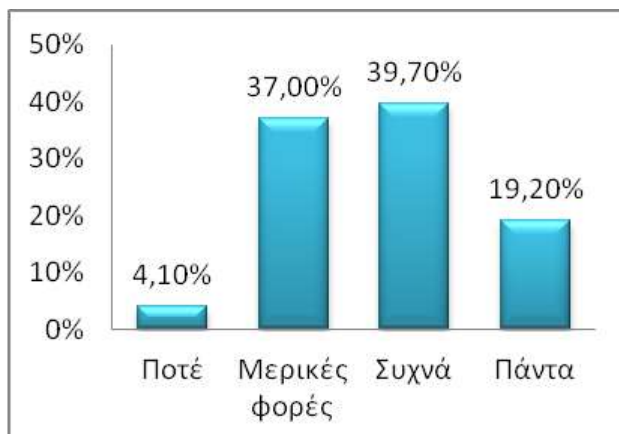
**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**



**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνητικό τρόπο.**



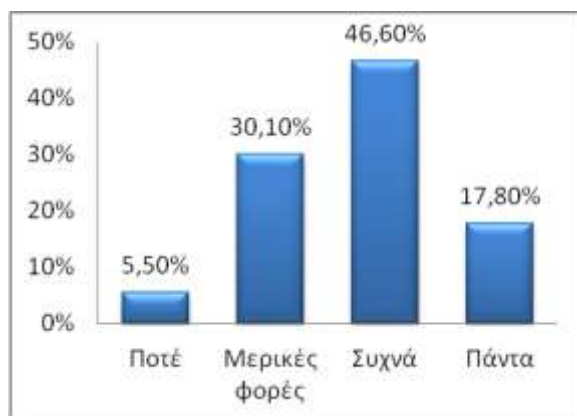
**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου, είναι «ανοιχτοί» σε νέες ιδέες.**



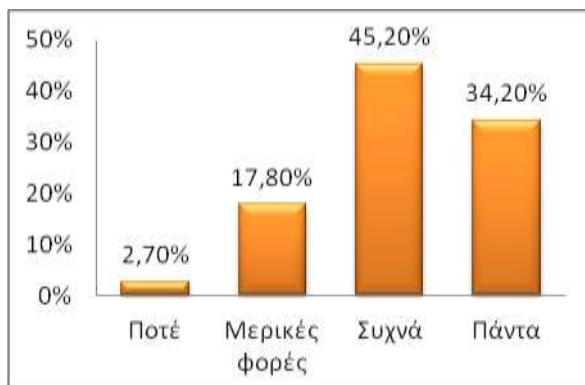
**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**



**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι –αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**



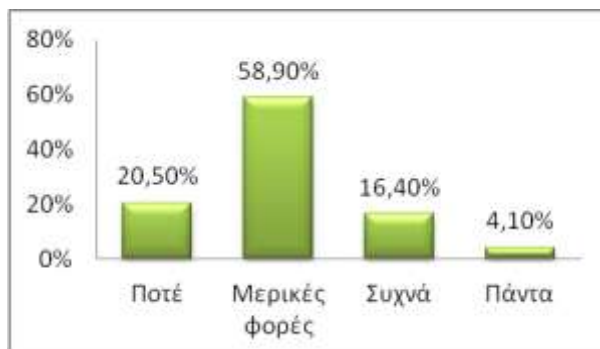
**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**



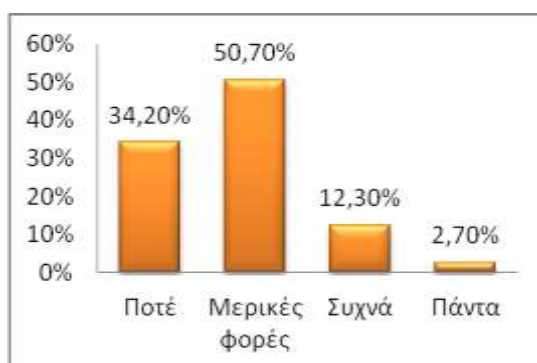
#### 7.4.2.5 Οργανωσιακή Ενθάρρυνση

Μία οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, μέσω της δίκαιης και εποικοδομητικής αξιολόγησης των ιδεών, με ανταμοιβή και αναγνώριση της δημιουργικής εργασίας, με μηχανισμούς ανάπτυξης νέων ιδεών, με ενεργή ροή των ιδεών και ένα κοινό όραμα.

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**



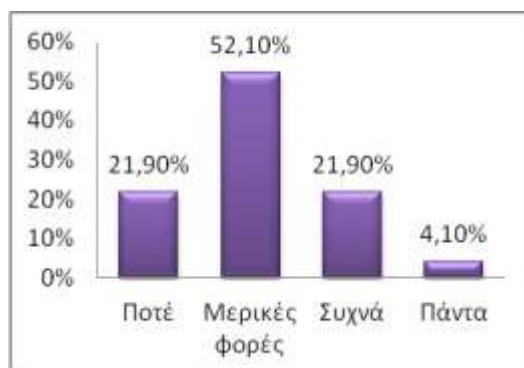
**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**



**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**



**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**



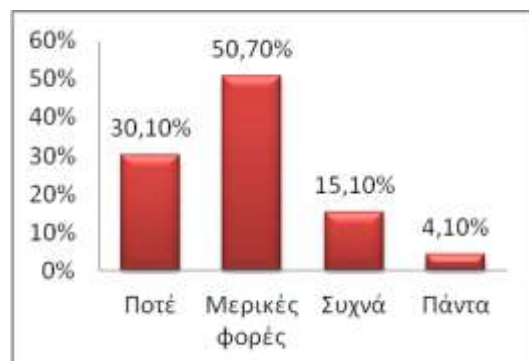
**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού, μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**



**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**



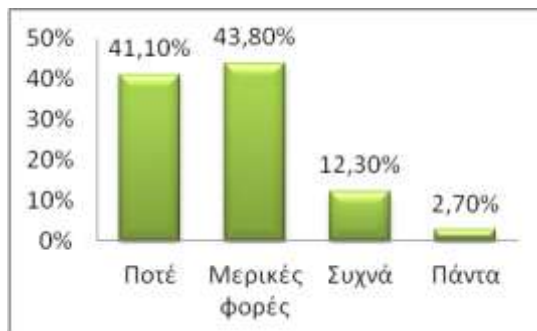
**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού, αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**



**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**



**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού, έχουν ένα κοινό όραμα για το που βαδίζουμε και για το τί προσπαθούμε να κάνουμε.**



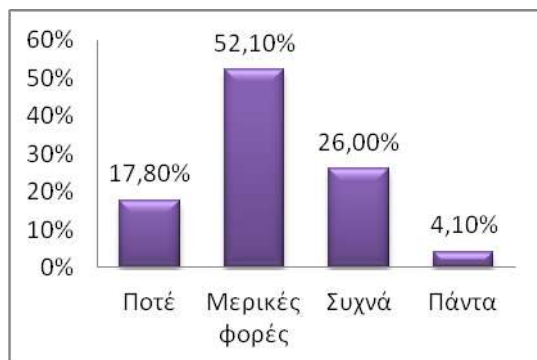
#### 7.4.2.6 Έλλειψη Οργανωσιακών Κωλυμάτων – Εμποδίων

Μία οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δεν εμποδίζει - παρακαλύει τη δημιουργικότητα μέσω προβλημάτων εσωτερικής πολιτικής (γραφειοκρατικών διαδικασιών, τακτικής κ.ά.), σκληρής κριτικής των νέων ιδεών, καταστροφικού εσωτερικού ανταγωνισμού, με μια τάση αποφυγής ανάληψης κινδύνου (ρίσκου) και με μια υπέρμετρη έμφαση στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (status quo).

**Q26: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την «περιφρούρηση» του τομέα αρμοδιότητάς τους.**



**Q27: Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.λπ.) αυτού του οργανισμού, δεν εμποδίζουν την εργασία μου.**





**Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**



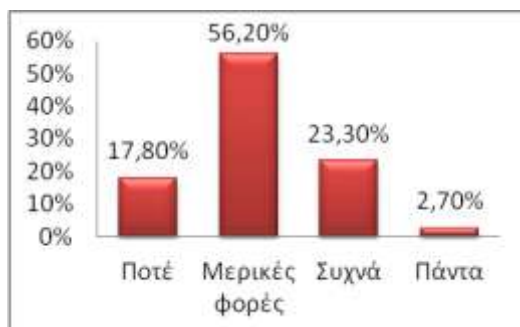
**Q29: Σε αυτό τον οργανισμό, υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.**



#### 7.4.2.7 Επαρκείς Πόροι

Πρόσβαση στους κατάλληλους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων, των υλικών (υλικοτεχνική υποδομή), των εγκαταστάσεων και των πληροφοριών.

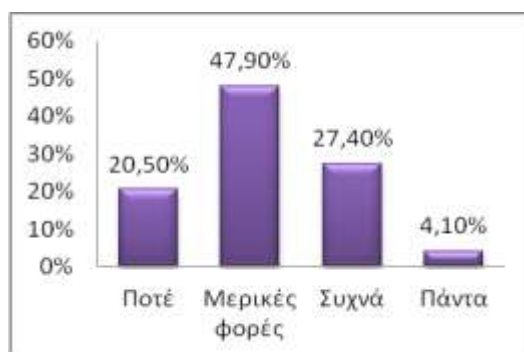
**Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.**



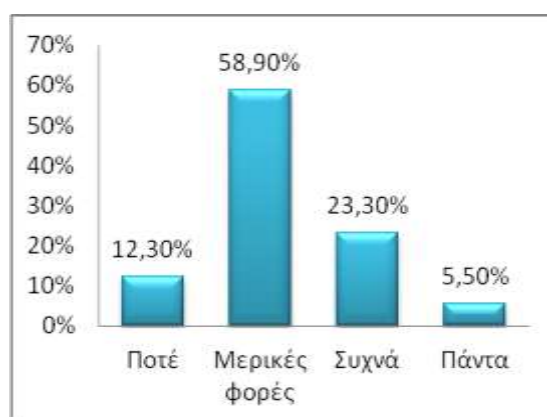
**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**



**Q32: Ο προϋπολογισμός για το/τα έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.**



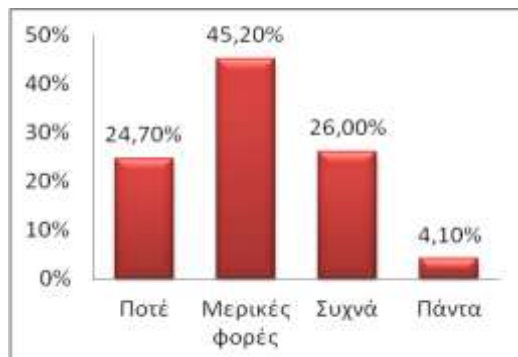
**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**



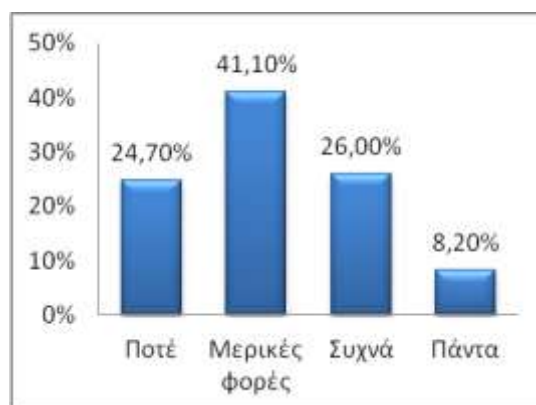
#### 7.4.2.8 Ρεαλιστικός Φόρτος Εργασίας

Απουσία ακραίας χρονικής πίεσης, μη ρεαλιστικών προσδοκιών για παραγωγικότητα και περισπασμοί από δημιουργική εργασία.

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τί μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**



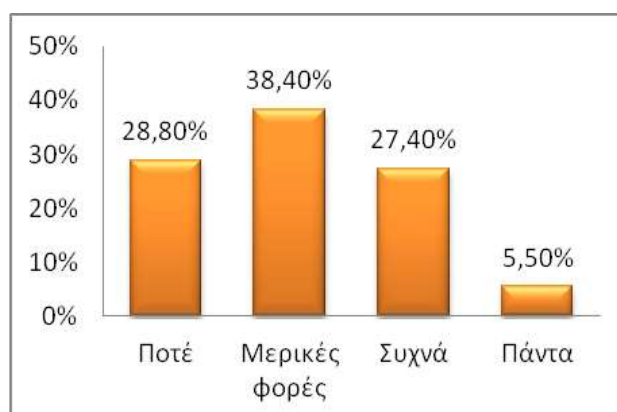
**Q35: Δε νιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.**



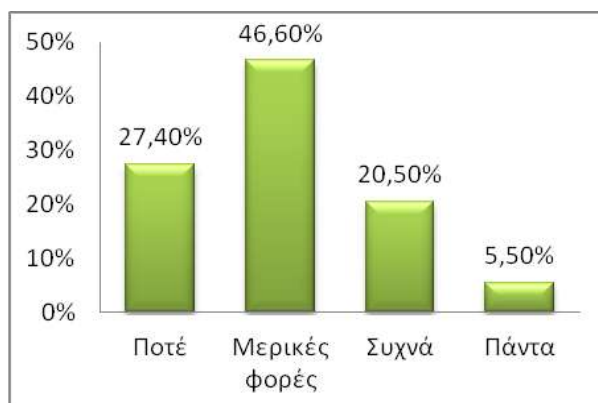
#### 7.4.2.9 Δημιουργικότητα

Ένας δημιουργικός οργανισμός ή μονάδα, όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση και τάση για δημιουργικότητα από τους ανθρώπους· και στον οποίο υπάρχουν άνθρωποι που πιστεύουν ότι παράγουν δημιουργική εργασία.

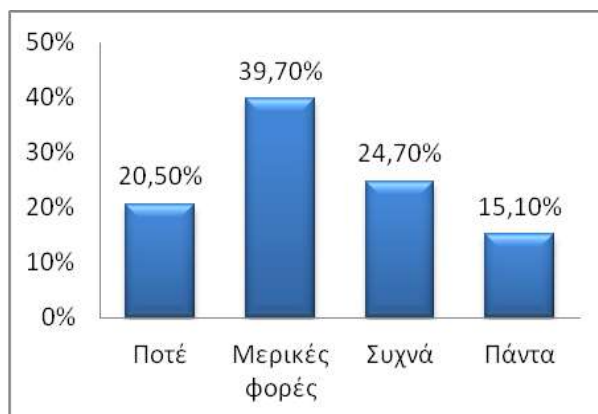
**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**



**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον, συμβάλλει στη δική μου δημιουργικότητα.**



**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**



#### 7.4.3 Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα 2<sup>ης</sup> ενότητας για την απασχόληση στο Δημόσιο Τομέα

**Q39: Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.**

- Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα).
- Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές).
- Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής).
- Καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.

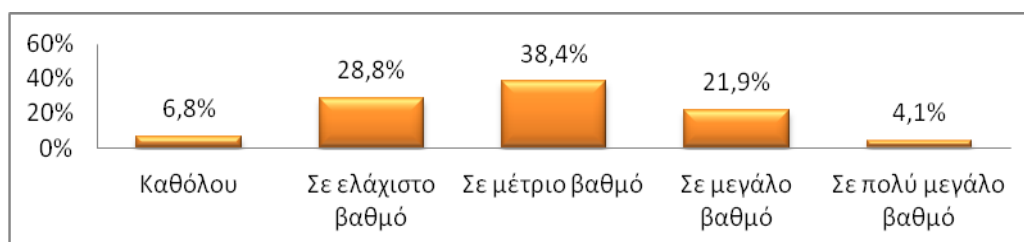


**Q40: Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.**

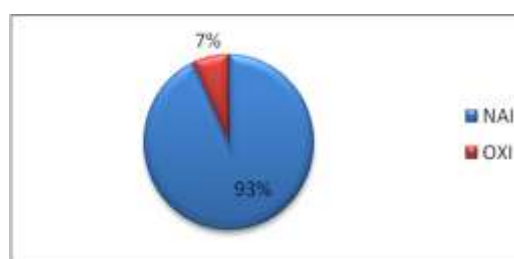
- Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα).
- Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές).
- Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής).
- Καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.



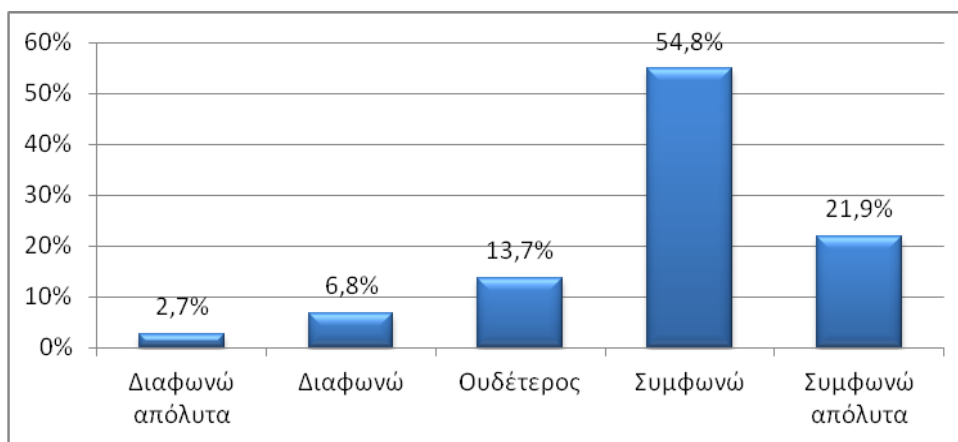
**Q41: Σε ποίο βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε πριν το διορισμό σας σε αυτόν.**



**Q42: Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατά συνέπεια του δημόσιου τομέα.**

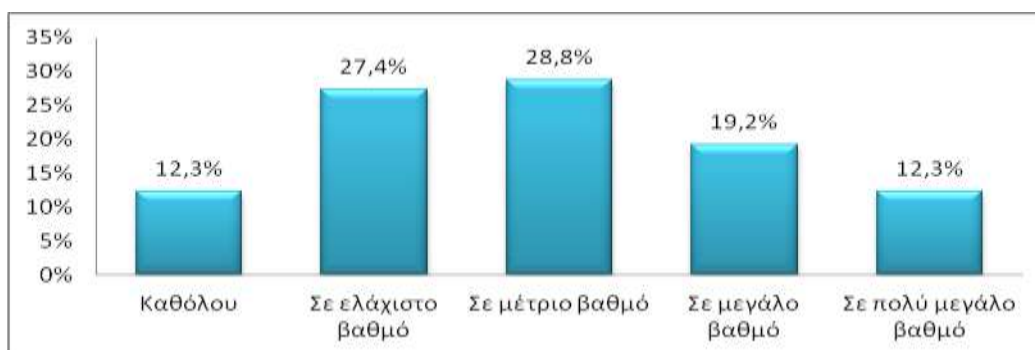


**Q43: Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας;**

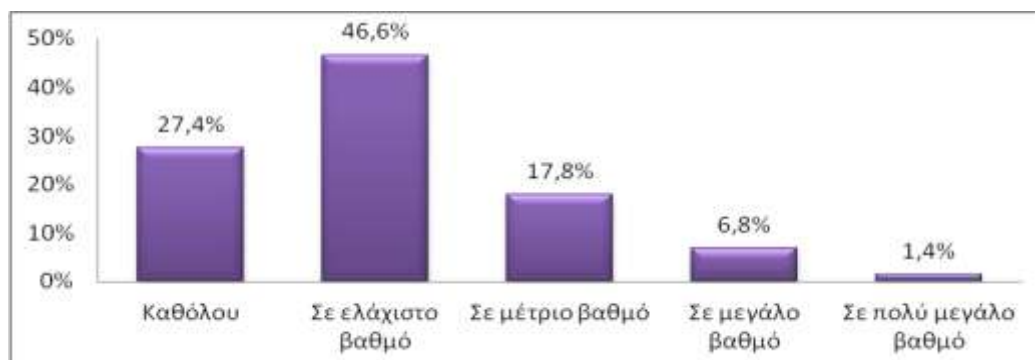


**7.4.4 Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα 3<sup>ης</sup> ενότητας για την αξιοποίηση των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

**Q44: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας (εκπαιδευτική κατάρτιση), αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεστε;**

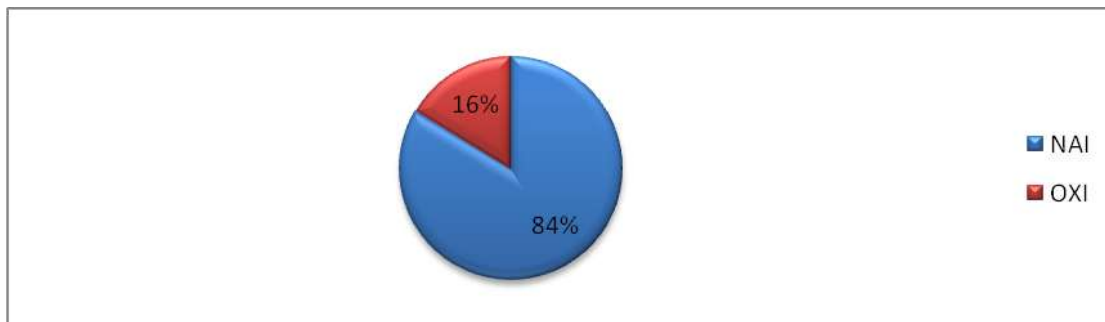


**Q45: Το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος;**

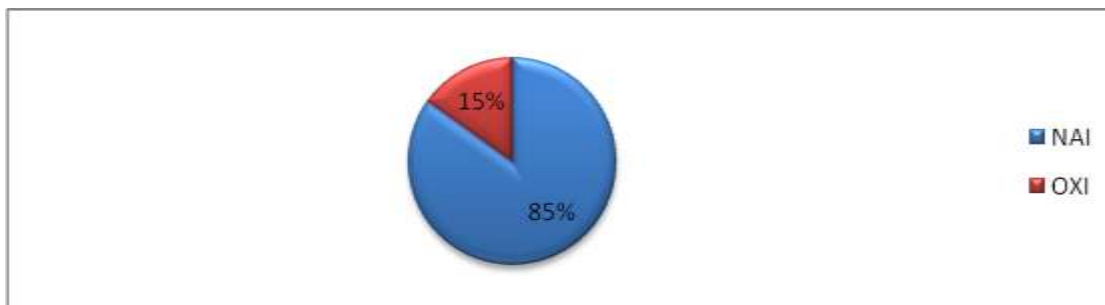


**7.4.5 Ανάλυση απαντήσεων κάθε ερώτησης ανά παράγοντα με ποσοστιαία συχνότητα 4<sup>ης</sup> ενότητας για την πρόθεση συμμετοχής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις του Δημόσιου Τομέα για τη βελτίωσή του σε περίοδο οικονομικής κρίσης**

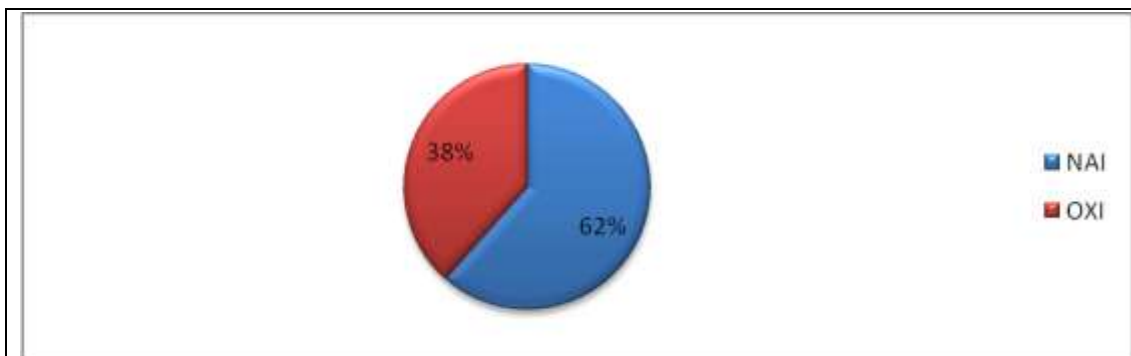
**Q46: Αν συστήνονταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;**



**Q47: Αν συστήνονταν ομάδες κρούσης (task forces) και επιλεγόσασταν για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσατε να υπάρξει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού);**



**Q48: Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;**



Ακολουθεί πίνακας με το σύνολο των απαντήσεων ανά παράγοντα.

Πίνακας 7.12

Συνολικός πίνακας απαντήσεις ανά ερώτηση με ποσοστιαία συχνότητα

**1<sup>η</sup> Ενότητα ερωτηματολογίου (παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της καινοτομίας)**

<b>1</b>	<b>Ελευθερία</b>	<b>Ποτέ</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Q1	Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	5,5%	34,2%	<b>54,8%</b>	5,5%
Q2	Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.	21,9%	<b>52,1%</b>	21,9%	4,1%
<b>2</b>	<b>Πρόκληση</b>	<b>Ποτέ</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Q3	Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	9,6%	34,2%	<b>38,4%</b>	17,8%
Q4	Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	6,8%	<b>42,5%</b>	28,8%	21,9%
Q5	Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου, μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	5,5%	<b>41,1%</b>	35,6%	17,8%
Q6	Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	13,7%	28,8%	<b>39,7%</b>	17,8%
<b>3</b>	<b>Ενθάρρυνση από τους Προϊστάμενους</b>	<b>Ποτέ</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Q7	Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	20,5%	<b>49,3%</b>	23,3%	6,8%
Q8	Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	8,2%	23,3%	<b>41,1%</b>	27,4%
Q9	Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	12,3%	28,8%	<b>30,1%</b>	28,8%
Q10	Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	20,5%	<b>37,0%</b>	26,0%	16,4%
<b>4</b>	<b>Υποστήριξη ομάδας εργασίας</b>	<b>Ποτέ</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Q11	Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	2,7%	20,5%	<b>43,8%</b>	32,9%
Q12	Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	8,2%	34,2%	<b>39,7%</b>	17,8%
Q13	Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	4,1%	37,0%	<b>39,7%</b>	19,2%
Q14	Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	5,5%	21,9%	<b>45,2%</b>	27,4%
Q15	Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	5,5%	30,1%	<b>46,6%</b>	17,8%
Q16	Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	2,7%	17,8%	<b>45,2%</b>	34,2%
<b>5</b>	<b>Οργανωσιακή ενθάρρυνση</b>	<b>Ποτέ</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα</b>



			φορές		
Q17	Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	20,5%	<b>58,9%</b>	16,4%	4,1%
Q18	Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.	34,2%	<b>50,7%</b>	12,3%	2,7%
Q19	Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	26,0%	<b>37,0%</b>	26,0%	11,0%
Q20	Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	21,9%	<b>52,1%</b>	21,9%	4,1%
Q21	Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	31,5%	<b>49,3%</b>	13,7%	5,5%
Q22	Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	30,1%	<b>50,7%</b>	15,1%	4,1%
Q23	Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	30,1%	<b>50,7%</b>	15,1%	4,1%
Q24	Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.	39,7%	<b>47,9%</b>	8,2%	4,1%
Q25	Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.	41,1%	<b>43,8%</b>	12,3%	2,7%
<b>6</b>	<b>Έλλειψη οργανωσιακών Κωλυμάτων - εμποδίων</b>	<b>Ποτέ</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Q26	Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.	23,3%	<b>49,3%</b>	26,0%	1,4%
Q27	Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.λπ.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.	17,8%	<b>52,1%</b>	26,0%	4,1%
Q28	Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.	<b>50,7%</b>	35,6%	12,3%	1,4%
Q29	Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.	11,0%	<b>42,5%</b>	30,1%	16,4%
<b>7</b>	<b>Επαρκείς πόροι</b>	<b>Ποτέ</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Q30	Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.	17,8%	<b>56,2%</b>	23,3%	2,7%
Q31	Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	16,4%	<b>45,2%</b>	34,2%	4,1%
Q32	Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.	20,5%	<b>47,9%</b>	27,4%	4,1%
Q33	Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	12,3%	<b>58,9%</b>	23,3%	5,5%

8	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ποτέ	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Q34	Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	24,7%	<b>45,2%</b>	26,0%	4,1%
Q35	Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.	24,7%	<b>41,1%</b>	26,0%	8,2%
9	Δημιουργικότητα	Ποτέ	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Q36	Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	28,8%	<b>38,4%</b>	27,4%	5,5%
Q37	Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλλει στη δική μου δημιουργικότητα.	27,4%	<b>46,6%</b>	20,5%	5,5%
Q38	Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	20,5%	<b>39,7%</b>	24,7%	15,1%

## 2<sup>η</sup> Ενότητα ερωτηματολογίου (απασχόληση στο Δ.Τ.)

10	Απασχόληση στο δημόσιο τομέα	Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα).	Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές).	Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής).	Καριέρα στο δημόσιο τομέα.	Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.
Q39	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	21,9%	12,3%	21,9%	<b>30,1%</b>	13,7%
Q40	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	23,3%	17,8%	<b>27,4%</b>	24,7%	6,8%
	<b>Διαφορά</b>	<b>1,40%</b>	<b>5,50%</b>	<b>5,50%</b>	<b>-5,40%</b>	<b>-6,90%</b>
	<b>Μεταβολή</b>	<b>6,39%</b>	<b>44,72%</b>	<b>25,11%</b>	<b>-17,94%</b>	<b>-50,36%</b>

10	Απασχόληση στο δημόσιο τομέα	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
----	------------------------------	---------	-------------------	-----------------	-----------------	----------------------

Q41	Σε ποιο βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε πριν το διορισμό σας σε αυτόν.	6,8%	28,8%	<b>38,4%</b>	21,9%	4,1%
-----	--	------	-------	--------------	-------	------

10	Απασχόληση στο δημόσιο τομέα	ΝΑΙ	ΌΧΙ
Q42	Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατ'επέκταση του δημόσιου τομέα;	93,2%	6,8%

10	Απασχόληση στο δημόσιο τομέα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Q43	Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας;	2,7%	6,8%	13,7%	<b>54,8%</b>	21,9%

### 3<sup>η</sup> Ενότητα ερωτηματολογίου (αξιοποίηση αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Α.Α.)

11	Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Α.Α.	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Q44	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας (εκπαιδευτική κατάρτιση) αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεστε;	12,3%	27,4%	<b>28,8%</b>	19,2%	12,3%
Q45	Το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ (Ε.Σ.Σ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος;	27,4%	<b>46,6%</b>	17,8%	6,8%	1,4%

**4<sup>η</sup> Ενότητα ερωτηματολογίου (πρόθεση αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Α.Α. για τη συμμετοχή τους σε ομάδες κρούσης)**

12	Πρόθεση συμμετοχής σε δράσεις του δημόσιου τομέα	ΝΑΙ	ΌΧΙ
Q46	Αν συστήνονταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;	<b>83,6%</b>	16,4%
Q47	Αν συστήνονταν ομάδες κρούσης (task forces) και επιλεγόσασταν για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσατε να υπάρχει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού);	<b>84,9%</b>	15,1%
Q48	Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	<b>61,6%</b>	38,4%

**5η Ενότητα ερωτηματολογίου (δημογραφικά κ.ά.)<sup>1417</sup>**

Q55	Συνολικά έτη	1-4	5-10	11-15	16-20	20+	ΔΑ
a	Προϋπηρεσίας:	9,6%	<b>32,9%</b>	31,5%	9,6%	11,0%	5,5%
b	Στη Δημόσια Διοίκηση:	19,2%	<b>43,8%</b>	15,1%	5,5%	2,7%	13,7%
c	Στην παρούσα θέση εργασίας:	<b>63,0%</b>	16,4%	4,1%	0,0%	0,0%	16,4%

<sup>1417</sup> Τα δημογραφικά στατιστικά στοιχεία, καθώς τα στοιχεία που αφορούν στις υπηρεσίες και τους οργανισμούς που υπηρετούν οι ερωτώμενοι (Q49 έως και Q54) έχουν ήδη αναφερθεί ανωτέρω και για το λόγο αυτό δε γίνεται περαιτέρω αναφορά.

## 7.5 Δεύτερο μέρος στατιστικής ανάλυσης: Βαθμολογία παραγόντων

### 7.5.1 Περιγραφική ανάλυση βαθμολογιών παραγόντων και έλεγχος διαφορών

Στην ενότητα αυτή αναφέρεται η αξιολόγηση των 9 παραγόντων, μέσω της βαθμολόγησης από τους ερωτώμενους, καθώς επίσης και η ιεράρχηση των 9 παραγόντων βάσει της μέσης βαθμολόγησης. Επίσης, υπολογίζονται οι διαφορές μεταξύ των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων και η συσχέτιση μεταξύ τους, με επισήμανση των στατιστικά σημαντικών διαφορών.

Πίνακας 7.13

Περιγραφικά στατιστικά βαθμολογίας παραγόντων

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Ελευθερία	0,00	10,00	<b>4,47</b>	2,070	3,98 – 4,95
Πρόκληση	0,00	10,00	<b>5,47</b>	2,472	4,90 – 6,05
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	0,00	10,00	<b>5,14</b>	2,632	4,53 – 5,76
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	0,56	10,00	<b>6,27</b>	2,301	5,73 – 6,81
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	0,00	10,00	<b>3,15</b>	2,095	2,66 – 3,64
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	0,00	7,48	<b>3,61</b>	1,512	3,26 – 3,97
Επαρκείς πόροι	0,00	8,32	<b>3,95</b>	1,898	3,50 – 4,39
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	0,00	10,00	<b>3,79</b>	2,435	3,22 – 4,35
Δημιουργικότητα	0,00	10,00	<b>3,86</b>	2,581	3,26 – 4,47

- Η εικόνα που δίνεται από τους παράγοντες δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική, καθώς μόλις 3 από τους 9 έχουν μέση τιμή πάνω από το μέσο της 10βάθμιας κλίμακας.

Πίνακας 7.14

Ιεράρχηση παραγόντων βάσει μέσης βαθμολογίας

Παράγοντας	Mean Score
1) Υποστήριξη ομάδας εργασίας	6,27
2) Πρόκληση	5,47
3) Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	5,14
4) Ελευθερία	4,47
5) Επαρκείς πόροι	3,95
6) Δημιουργικότητα	3,86
7) Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	3,79
8) Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	3,61
9) Οργανωσιακή ενθάρρυνση	3,15

- Οι ερωτώμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα «Υποστήριξη ομάδας εργασίας» με σκορ 6,27. Ακολουθεί ο παράγοντας «Πρόκληση» με σκορ 5,47 και ο παράγοντας «Ενθάρρυνση από προϊσταμένους» με σκορ 5,14. Αυτοί είναι και οι μοναδικοί παράγοντες οι οποίοι έχουν μέση τιμή πάνω από τη βάση.
- Οι ερωτώμενοι δίνουν μέση βαθμολογία στο αίσθημα «Ελευθερία» 4,47, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες είναι ακόμα χαμηλότερα. Συγκεκριμένα, η βαθμολογία του παράγοντα «Επαρκείς πόροι» έχει μέση τιμή 3,95 και ακολουθεί ο παράγοντας «Δημιουργικότητα» με 3,86, ο παράγοντας «Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας» με 3,79, ο παράγοντας «Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων» με 3,61. Ο παράγοντας που φαίνεται να πάσχει περισσότερο είναι η «Οργανωσιακή ενθάρρυνση» με μέση βαθμολόγηση μόλις 3,15.
- Μικρότερη διακύμανση παρουσιάζουν οι παράγοντες της «Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων» ( $SD= 1.51$ ) και των «Επαρκών πόρων» ( $SD= 1.90$ ). Αυτό σημαίνει ότι οι βαθμολογήσεις των ερωτώμενων σε αυτούς τους δύο παράγοντες είναι περισσότερο συγκεντρωμένες γύρω από το μέσο όρο, δίνοντας την εικόνα μεγαλύτερης ομογνωμίας. Αντίθετα, μεγαλύτερη διακύμανση παρατηρείται στον παράγοντα «Ενθάρρυνση από προϊσταμένους»

( $SD= 2.63$ ), όπου διαφαίνεται μεγαλύτερη ποικιλία στην αξιολόγηση και βαθμολόγηση.

- Είναι ενδιαφέρουσα η παρατήρηση ότι σε 7 από τους 9 παράγοντες, η μέγιστη βαθμολόγηση από συμμετέχοντα φτάνει έως το 10 (το μέγιστο της 10βάθμιας κλίμακας). Δε συμβαίνει, όμως, το ίδιο στους παράγοντες της «Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων» ( $max= 7.48$ ) και των «Επαρκών πόρων» ( $max = 8.42$ ), με μέγιστη βαθμολόγηση σε χαμηλότερα επίπεδα, παρατήρηση που ενισχύει το συμπέρασμα ότι η χαμηλή βαθμολόγηση σε αυτούς τους δύο παράγοντες προέρχεται από σχεδόν όλους τους συμμετέχοντες.
- Το αίσθημα της «Υποστήριξης ομάδας εργασίας» έχει τη μεγαλύτερη βαθμολόγηση (6,27) και μάλιστα διαφέρει στατιστικά σημαντικά από όλους τους άλλους παράγοντες.
- Το αίσθημα της «Οργανωσιακής ενθάρρυνσης», η οποία έχει τη χαμηλότερη βαθμολόγηση (3,15), διαφέρει στατιστικά σημαντικά από όλους τους άλλους παράγοντες, εκτός από το αίσθημα του «Ρεαλιστικού φόρτου εργασίας».
- Επίσης, το αίσθημα της «Ενθάρρυνσης από προϊσταμένους» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από όλους τους άλλους παράγοντες, εκτός από το αίσθημα της «Πρόκλησης». Παρομοίως, η βαθμολόγηση του αισθήματος της «Πρόκλησης» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη βαθμολόγηση των υπόλοιπων παραγόντων, εκτός από την «Ενθάρρυνση από προϊσταμένους».
- Οι παράγοντες «Ελευθερία» και «Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων» διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τους άλλους παράγοντες, εκτός από τους παράγοντες «Επαρκείς πόροι», «Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας» και «Δημιουργικότητα».
- Η βαθμολόγηση για τους παράγοντες των «Επαρκών πόρων» και της «Δημιουργικότητας» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη βαθμολόγηση της «Πρόκλησης», της «Ενθάρρυνσης από προϊσταμένους», της «Υποστήριξης ομάδας εργασίας» και της «Οργανωσιακής ενθάρρυνσης». Αντίθετα δεν υπάρχει στατιστική διαφορά από τη βαθμολόγηση του αισθήματος της «Ελευθερίας», της «Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων», των «Επαρκών πόρων», του «Ρεαλιστικού φόρτου εργασίας». Μεταξύ των παραγόντων των

«Επαρκών πόρων» και της «Δημιουργικότητας» δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά.

- Η βαθμολόγηση για τον παράγοντα του «Ρεαλιστικού φόρτος εργασίας» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη βαθμολόγηση της «Πρόκλησης», της «Ενθάρρυνσης από προϊσταμένους» και της «Υποστήριξης ομάδας εργασίας». Αντίθετα, δεν υπάρχει στατιστική διαφορά από τη βαθμολόγηση του αισθήματος της «Ελευθερίας», της «Οργανωσιακή ενθάρρυνση», της «Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων», των «Επαρκών πόρων», του «Ρεαλιστικού φόρτου εργασίας» και της «Δημιουργικότητας». Είναι ο παράγοντας που διαφέρει στατιστικά σημαντικά με τους λιγότερους παράγοντες.

Ακολουθεί πίνακας με τα αποτελέσματα ελέγχων Wilcoxon Signed Ranks Test και Paired Samples t-test για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των βαθμολογιών των παραγόντων, καθώς και ο πίνακας ελέγχου προϋποθέσεων για την επιλογή παραμετρικού ή μη ελέγχου.



Πίνακας 7.15

Αποτελέσματα ελέγχων Wilcoxon Signed Ranks Test και Paired Samples t-test για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των βαθμολογιών των παραγόντων (όπου sig < 0.05 υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά)

		Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη Οργανωσιακών κωλυμάτων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Ελευθερία	Statistic Sig. (2-tailed)	*	-3,248 <sup>a</sup> ,001	-2,086 <sup>a</sup> ,037	-4,637 <sup>a</sup> ,000	-4,254 <sup>a</sup> ,000	-3,064 <sup>a</sup> ,002	-1,886 <sup>a</sup> ,059	-1,835 <sup>a</sup> ,066	-1,140 <sup>a</sup> ,254
Πρόκληση	Statistic Sig. (2-tailed)	-3,248 <sup>a</sup> ,001	*	,984 <sup>b</sup> ,328	-2,478 <sup>b</sup> ,016	-6,684 <sup>a</sup> ,000	-5,254 <sup>a</sup> ,000	-4,040 <sup>a</sup> ,000	-4,455 <sup>a</sup> ,000	-5,461 <sup>a</sup> ,000
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Statistic Sig. (2-tailed)	-2,086 <sup>a</sup> ,037	,984 <sup>b</sup> ,328	*	-3,704 <sup>b</sup> ,000	-6,151 <sup>a</sup> ,000	-4,495 <sup>a</sup> ,000	-3,647 <sup>a</sup> ,000	-3,684 <sup>a</sup> ,000	-3,536 <sup>a</sup> ,000
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Statistic Sig. (2-tailed)	-4,637 <sup>a</sup> ,000	-2,478 <sup>b</sup> ,016	-3,704 <sup>b</sup> ,000	*	-7,067 <sup>a</sup> ,000	-5,968 <sup>a</sup> ,000	-6,100 <sup>a</sup> ,000	-5,473 <sup>a</sup> ,000	-6,187 <sup>a</sup> ,000
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Statistic Sig. (2-tailed)	-4,254 <sup>a</sup> ,000	-4,254 <sup>a</sup> ,000	-6,151 <sup>a</sup> ,000	-7,067 <sup>a</sup> ,000	*	-2,290 <sup>a</sup> ,022	-2,851 <sup>a</sup> ,004	-1,947 <sup>a</sup> ,051	-2,694 <sup>a</sup> ,007
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων	Statistic Sig. (2-tailed)	-3,064 <sup>a</sup> ,002	-5,254 <sup>a</sup> ,000	-4,495 <sup>a</sup> ,000	-5,968 <sup>a</sup> ,000	-2,290 <sup>a</sup> ,022	*	-1,376 <sup>a</sup> ,169	-,536 <sup>a</sup> ,592	-,853 <sup>a</sup> ,394
Επαρκείς πόροι	Statistic Sig. (2-tailed)	-1,886 <sup>a</sup> ,059	-4,040 <sup>a</sup> ,000	-3,647 <sup>a</sup> ,000	-6,100 <sup>a</sup> ,000	-2,851 <sup>a</sup> ,004	-1,376 <sup>a</sup> ,169	*	-,582 <sup>a</sup> ,561	-,008 <sup>a</sup> ,993
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Statistic Sig. (2-tailed)	-1,835 <sup>a</sup> ,066	-4,455 <sup>a</sup> ,000	-3,684 <sup>a</sup> ,000	-5,473 <sup>a</sup> ,000	-1,947 <sup>a</sup> ,051	-,536 <sup>a</sup> ,592	-,582 <sup>a</sup> ,561	*	-,455 <sup>a</sup> ,649
Δημιουργικότητα	Statistic Sig. (2-tailed)	-1,140 <sup>a</sup> ,254	-5,461 <sup>a</sup> ,000	-3,536 <sup>a</sup> ,000	-6,187 <sup>a</sup> ,000	-2,694 <sup>a</sup> ,007	-,853 <sup>a</sup> ,394	-,008 <sup>a</sup> ,993	-,455 <sup>a</sup> ,649	*

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Paired Samples t-test

Πίνακας 7.16

Έλεγχος προϋποθέσεων για την επιλογή παραμετρικού ή μη ελέγχου

	$Z_{Skewness}$	$Z_{Kurtosis}$	Normality (sig. Kolmogorov-Smirnov test)	Outliers	Ικανοποίηση παραμετρικών προϋποθέσεων
Ελευθερία	0.51	1.10	.000	NAI	OXI
Πρόκληση	0.05	0.74	.096	OXI	NAI
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	-0.73	1.38	.200	OXI	NAI
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	0.94	0.68	.077	OXI	NAI
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	-3.74	3.04	.013	NAI	OXI
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων	1.44	0.51	.000	NAI	OXI
Επαρκείς πόροι	0.35	0.11	.007	OXI	NAI
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	0.66	0.89	.001	NAI	OXI
Δημιουργικότητα	1.06	-1.49	.001	OXI	NAI

### 7.5.2. Συσχέτιση μεταξύ παραγόντων

- Σημαντικό εργαλείο στην στατιστική ανάλυση θεωρείται η μελέτη της γραμμικής συσχέτισης μέσω του συντελεστή Pearson, ο οποίος δίνει την εικόνα της γραμμικής συμμεταβολής δύο παραγόντων. Με άλλα λόγια, τον τρόπο που μεταβάλλεται ο ένας παράγοντας (αύξηση ή μείωση) σε περίπτωση μεταβολής ενός άλλου, καθώς επίσης και το πόσο έντονη είναι η μεταβολή αυτή και φυσικά εάν η σχέση που προκύπτει είναι στατιστικά σημαντική.
- Μεταξύ των 9 παραγόντων παρατηρείται ένας σημαντικός αριθμός γραμμικών συσχετίσεων, δηλαδή αυξημένη βαθμολογία ενός παράγοντα που συνδυάζεται με αυξημένη βαθμολογία ενός άλλου ή, ομοίως, μειωμένη βαθμολογία ενός παράγοντα συνδέεται με χαμηλή βαθμολογία ενός άλλου. Μάλιστα, οι περισσότερες από αυτές είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Γενικά, οι περισσότεροι παράγοντες φαίνεται ότι συμβαδίζουν.
- Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι το αίσθημα οργανωσιακής ενθάρρυνσης συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με όλους τους άλλους παράγοντες, ιδιαίτερα με το αίσθημα ενθάρρυνσης από προϊσταμένους ( $r = .630 p < .001$ ), με το αίσθημα πρόκλησης ( $r = .578 p < .001$ ) και με το αίσθημα δημιουργικότητας ( $r = .526 p < .001$ ).
- Η μεγαλύτερη γραμμική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των αισθημάτων πρόκλησης και δημιουργικότητας ( $r = .688 p < .001$ ), δίνοντας την εικόνα ότι το αίσθημα πρόκλησης συνδέεται κυρίως με το αίσθημα της δημιουργικότητας.
- Κανένας παράγοντας δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση με την ηλικία. Παρόλο τη μη ύπαρξη γραμμικής συσχέτισης, δε συνεπάγεται και η μη ύπαρξη οποιασδήποτε άλλης σχέσης, η οποία θα ελεγχτεί σε άλλο σημείο.

Πίνακας 7.17

Βαθμός συσχέτισης (Pearson correlation) μεταξύ των βαθμολογιών των παραγόντων

		Ηλικία	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη Οργανωσιακών κωλυμάτων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Ηλικία	Pearson Correlation	1	.102	.201	-.140	-.141	.144	.058	-.144	.022	.191
	Sig. (2-tailed)		.391	.088	.237	.234	.223	.626	.223	.852	.105
Ελευθερία	Pearson Correlation	.102	1	.369**	.164	.078	.336**	.214	.142	.246*	.302**
	Sig. (2-tailed)	.391		.001	.165	.513	.004	.069	.232	.036	.009
Πρόκληση	Pearson Correlation	.201	.369**	1	.372**	.338**	.578**	.251*	.142	.111	.688**
	Sig. (2-tailed)	.088	.001		.001	.003	.000	.032	.230	.352	.000
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Pearson Correlation	-.140	.164	.372**	1	.451**	.630**	.351**	.343**	.248*	.379**
	Sig. (2-tailed)	.237	.165	.001		.000	.000	.002	.003	.034	.001
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Pearson Correlation	-.141	.078	.338**	.451**	1	.405**	.035	.341**	.170	.515**
	Sig. (2-tailed)	.234	.513	.003	.000		.000	.769	.003	.151	.000
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Pearson Correlation	.144	.336**	.578**	.630**	.405**	1	.471**	.364**	.422**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.223	.004	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων	Pearson Correlation	.058	.214	.251*	.351**	.035	.471**	1	.116	.287*	.017
	Sig. (2-tailed)	.626	.069	.032	.002	.769	.000		.329	.014	.884
Επαρκείς πόροι	Pearson Correlation	-.144	.142	.142	.343**	.341**	.364**	.149	1	.359**	.248*
	Sig. (2-tailed)	.223	.232	.230	.003	.003	.002	.208		.002	.034
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Pearson Correlation	.022	.246*	.111	.248*	.170	.422**	.308**	.359**	1	.225
	Sig. (2-tailed)	.852	.036	.352	.034	.151	.000	.008	.002		.055
Δημιουργικότητα	Pearson Correlation	.191	.302**	.688**	.379**	.515**	.526**	.089	.248*	.225	1
	Sig. (2-tailed)	.105	.009	.000	.001	.000	.000	.452	.034	.055	

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

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

### 7.5.3 Έλεγχος διαφορών βαθμολογίας ανά κριτήριο

Στο σημείο αυτό γίνεται η σύγκριση της βαθμολογίας των παραγόντων, όπως προκύπτει από την ομαδοποίηση των ερωτώμενων βάσει των απαντήσεών τους σε ερωτήσεις που ορίστηκαν ως κριτήρια και τα οποία ενδεχομένως να οδηγήσουν σε διαφορετική αξιολόγηση. Ως κριτήρια ορίστηκαν: το φύλο, η εκπαίδευση, ο φορέας/υπηρεσία που εργάζεται, οι λόγοι ένταξης και παραμονής στη δημόσια διοίκηση, η πρόθεση συμμετοχής σε ομάδες εργασίας με μετακίνηση χωρίς αμοιβή, η θέση στο φορέα, τα έτη προϋπηρεσίας στη Δ.Δ. και η παρούσα θέση και τέλος η τυχόν προϋπηρεσία εκτός δημοσίου. Παράλληλα, επισημαίνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές με επίπεδο σημαντικότητας 0.05 και ακολουθεί η σύνοψη των αποτελεσμάτων ανά ομάδα, όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω.

#### **Ελευθερία<sup>1418</sup> (4,47)**

Στον παράγοντα της **Ελευθερίας**, η **συνολική βαθμολογία** ανέρχεται σε **4,47**. Το χαμηλό αυτό σκορ, κάτω από τη βάση, προέρχεται κυρίως από το πολύ χαμηλό σκορ της ερώτησης «Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ».

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι γυναίκες αισθάνονται ακόμα χαμηλότερο κλίμα ελευθερίας, σε σχέση με τους άνδρες (4,18 vs 4,93).
- Ακόμα χαμηλότερο κλίμα ελευθερίας αισθάνονται οι κάτοχοι διδακτορικού (3,95) συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού (4,71).
- Το κλίμα είναι το ίδιο τόσο σε φορείς του δημοσίου (4,46), όσο και σε Ν.Π.Δ.Δ. και Δ.Ε.Κ.Ο (4,52).
- Επίσης, όσοι είχαν ενταχθεί στο δημόσιο για λόγους εργασιακής ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας, έχουν λιγότερο αίσθημα ελευθερίας από όσους εντάχθηκαν για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (4,78).
- Η **μεγαλύτερη διαφορά στο αίσθημα ελευθερίας** παρατηρείται μεταξύ όσων παραμένουν στο δημόσιο για λόγους εργασιακής ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας κ.λπ. (4,16) και σε όσους παραμένουν για

<sup>1418</sup> **Ελευθερία:** Αίσθηση ελέγχου πάνω στην εργασία, αποφασίζοντας το αντικείμενο της εργασίας και τον τρόπο εκτέλεσής της.

λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (5,13). **Μάλιστα, η διαφορά είναι στατιστικά** σημαντική ( $U = -2.071, p = .038$ ).

- Ελαφρώς μεγαλύτερη ελευθερία νοιώθουν οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Τμήματος (4,99) από τα στελέχη και τους υπαλλήλους (4,22).
- Επίσης, ακόμα μικρότερο αίσθημα ελευθερίας νοιώθουν όσοι έχουν μικρή προϋπηρεσία στο Δημόσιο έως 4 χρόνια (4,04), ενώ δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση βάση της προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.
- Όσοι έχουν εργαστεί και εκτός Δημοσίου Τομέα (Δ.Τ.) δηλώνουν ελαφρώς μεγαλύτερο αίσθημα ελευθερίας (4,80 vs 4,26)

Δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση στο αίσθημα ελευθερίας όσων θα συμμετείχαν αμισθί σε ομάδες εργασίας από τους υπόλοιπους.

### **Πρόκληση<sup>1419</sup> (5,47)**

Στον παράγοντα της **Πρόκληση**, η **συνολική βαθμολογία ανέρχεται σε 5,47**.

Πρόκειται για μέτριο σκορ όπου όλες οι ερωτήσεις παρουσιάζουν την ίδια ένταση.

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι γυναίκες και οι άνδρες αισθάνονται τον ίδιο βαθμό πρόκλησης.
- Πολύ χαμηλότερη αίσθηση πρόκλησης αισθάνονται οι κάτοχοι διδακτορικού (3,64).
- Το κλίμα είναι αισθητά καλύτερο σε φορείς του δημοσίου (5,45 vs 4,59).
- **Όσοι είχαν ενταχθεί στο δημόσιο για λόγους καριέρας και προσφοράς έχουν πολύ μεγαλύτερο αίσθημα πρόκλησης (6,22) από όσους είχαν ενταχθεί για λόγους ασφάλειας (4,89). Μάλιστα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική ( $Z_U = 2.465, p = .014$ ).**
- Ακόμα μεγαλύτερη διαφορά στο αίσθημα πρόκλησης παρατηρείται μεταξύ **όσων παραμένουν για λόγους ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας κ.λπ.**(4,84) και σε όσους παραμένουν **για λόγους καριέρας και προσφοράς** στο κοινωνικό σύνολο (6,84). **Μάλιστα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική ( $t(71) = -3.441, p = .001$ ).**
- Μεγαλύτερο αίσθημα πρόκλησης νοιώθουν οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Τμήματος (6,04) από τα στελέχη και τους υπαλλήλους (5,21).

<sup>1419</sup> **Πρόκληση:** Μία αίσθηση ότι πρέπει να δουλέψω σκληρά για μια εργασία με απαιτητικά καθήκοντα που αποτελεί και πρόκληση.

- Επίσης, όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας, αυξάνεται ελαφρώς και το αίσθημα πρόκλησης.
- **Μάλιστα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική** μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται στην παρούσα θέση έως 4 έτη (5,08) και στα άτομα με περισσότερα έτη στη ίδια θέση (7,15) ( $Z_U = -2.908, p = .004$ ).
- Όσοι έχουν εργαστεί και εκτός Δ.Τ. εκδηλώνουν μεγαλύτερο αίσθημα πρόκλησης (6,12 vs 5,21).
- Επίσης, όσοι δηλώνουν πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε ομάδες εργασίας αμισθί είναι εκείνοι που εκφράζουν εκδηλώνουν μεγαλύτερο αίσθημα πρόκλησης (5,88 vs 4,82) ( $Z_U = -1.986, p = .047$ ).

### **Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους<sup>1420</sup> (5,14)**

Στον παράγοντα της **Ενθάρρυνσης από τους Προϊσταμένους**, η **συνολική βαθμολογία** ανέρχεται σε **5,14**. Πρόκειται για μέτριο σκορ, με καλύτερη εικόνα στην ερώτηση «*Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects)*» και χειρότερη εικόνα στην ερώτηση «*Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.*»

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι γυναίκες και ο άνδρες αισθάνονται τον ίδιο βαθμό ενθάρρυνση.
- Η ενθάρρυνση από προϊσταμένους μειώνεται όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης.
- Το κλίμα είναι αρκετά καλύτερο σε φορείς του δημοσίου (5,45 vs 4.59).
- Όσοι είχαν ενταχθεί ή παραμένουν στο δημόσιο για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, δηλώνουν μικρότερη ενθάρρυνση (6,22) από όσους είχαν ενταχθεί ή παραμένουν για λόγους ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας, ωραρίου εργασίας κ.λπ. (4,89).
- Μικρότερη βαθμολογία δηλώνουν οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Τμήματος (4,74) από τα στελέχη και τους υπαλλήλους (5,32).
- Επίσης, όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας, μειώνεται ελαφρώς και η βαθμολογία
- Το ίδιο συμβαίνει και στα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.

<sup>1420</sup> **Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους:** Ένας προϊστάμενος που λειτουργεί ως ένα καλό εργασιακό πρότυπο, θέτει καταλλήλως τους στόχους, υποστηρίζει την ομάδα εργασίας, εκτιμά την ατομική συνεισφορά, εκτιμά την ατομική συμβολή και δείχνει εμπιστοσύνη στην ομάδα εργασίας.

- Όσοι έχουν εργαστεί και εκτός Δ.Τ. δηλώνουν ελαφρώς μεγαλύτερη ενθάρρυνση από προϊσταμένους (5,95 vs 5.17).

Επίσης, όσοι δηλώνουν πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε ομάδες εργασίας αμισθί δηλώνουν πολύ πιο έντονη ενθάρρυνση από προϊσταμένους (5,66 vs 4.31). Η διαφορά μάλιστα είναι στατιστικά σημαντική ( $t(71)= 2.187, p = .032$ ).

### **Υποστήριξη ομάδας εργασίας<sup>1421</sup> (6,27)**

Στον παράγοντα της **Υποστήριξη ομάδας εργασίας**, η **συνολική βαθμολογία** ανέρχεται σε **6,27**. Παρατηρείται ότι το αίσθημα υποστήριξης στην ομάδα εργασίας, έλαβε την καλύτερη βαθμολόγηση-αξιολόγηση από όλους τους παράγοντες. Αυτό το υψηλό σκορ, προέρχεται κυρίως από το αίσθημα ελεύθερης και ανοιχτής επικοινωνίας μέσα στην ομάδα εργασίας και από το αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζονται στενά, ενώ αρνητικά «συνεισφέρει» το αίσθημα ότι προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο μέσα στην ομάδα εργασίας.

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι άνδρες είναι ελαφρώς πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες ως προς αυτόν τον παράγοντα.
- Οι απόφοιτοι Πανεπιστημίου είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους κατόχους Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, οι οποίοι με τη σειρά τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους κατόχους διδακτορικού.
- Λιγότερο (ελάχιστα) ικανοποιημένοι είναι όσοι εργάζονται σε ΝΠΔΔ και ΔΕΚΟ.
- Αισθητά μεγαλύτερη βαθμολογία δίνουν όσοι εντάχθηκαν στο δημόσιο με κριτήριο την εργασιακή ασφάλεια, την οικονομική σταθερότητα και το ωράριο εργασίας, ενώ κάπως μεγαλύτερη βαθμολογία δίνουν όσοι εντάχθηκαν με κριτήριο την καριέρα στο δημόσιο τομέα και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο.
- Παρόμοια βαθμολογία δίνουν προϊστάμενοι (Τμήματος και Διεύθυνσης) και στελέχη/υπάλληλοι.

<sup>1421</sup> **Υποστήριξη Ομάδας Εργασίας:** Μία ποικιλοτρόπως εξειδικευμένη ομάδα εργασίας στην οποία οι άνθρωποι επικοινωνούν καλώς, είναι «ανοιχτοί» σε νέες ιδέες, εποικοδομητικώς αποδέχονται τις προκλήσεις ο ένας από τη δουλειά του άλλου, εμπιστεύονται, αλληλοβοηθούνται, αισθάνονται αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι με τη δουλειά που αναλαμβάνουν.



- Ο βαθμολογία φαίνεται να μειώνεται κάπως, όσο περισσότερα έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο έχουν οι συμμετέχοντες, σε σχέση με όσους έχουν προϋπηρεσία 1- 4 έτη, οι οποίοι δίνουν υψηλότερη βαθμολογία· ενώ η προϋπηρεσία στην παρούσα θέση δεν επιφέρει καμία διαφοροποίηση.
- Επίσης, ελαφρώς μεγαλύτερη βαθμολογία δίνουν οι ερωτώμενοι με προϋπηρεσία και εκτός δημόσιου τομέα, καθώς επίσης και όσοι προτίθενται να συμμετέχουν σε ομάδα εργασίας.
- Καμία από τις παραπάνω διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντική.

### Οργανωσιακή ενθάρρυνση<sup>1422</sup> (3,15)

Στον παράγοντα της **Οργανωσιακής ενθάρρυνσης**, η **συνολική βαθμολογία** ανέρχεται σε **3,15**. Η αξιολόγηση της οργανωσιακής ενθάρρυνσης είναι ο παράγοντας που αξιολογείται με τη χαμηλότερη βαθμολογία. Μεγαλύτερη αρνητική συνεισφορά σε αυτό το σκορ δίνει η αξιολόγηση της επιβράβευσης των ανθρώπων για τη δημιουργική τους εργασία και η βαθμολόγηση για το κατά πόσο οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουν και για το τί προσπαθούν να κάνουν. Όλες οι επιμέρους ερωτήσεις που απαρτίζουν τον παράγοντα αυτό, έχουν χαμηλή βαθμολογία, κάτω από το μισό της δεκαβάθμιας κλίμακας.

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι γυναίκες δίνουν ακόμα χαμηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες, όπως και οι κάτοχοι διδακτορικού, ενώ υπάλληλοι σε όλους τους φορείς δίνουν παρόμοια βαθμολογία.
- Οι συμμετέχοντες που είχαν ως κύριο λόγο εισαγωγής την εργασιακή και οικονομική εξασφάλιση δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία και ακόμα χαμηλότερη δίνουν όσοι παραμένουν για τους ίδιους λόγους.
- Η προϋπηρεσία στο Δημόσιο δε διαφοροποιεί τη βαθμολογία.
- Όσοι έχουν εμπειρία μόνο στο δημόσιο τομέα δίνουν εξαιρετικά χαμηλή βαθμολογία, η οποία είναι **στατιστικά σημαντικά χαμηλότερη** από τη βαθμολογία που δίνουν όσοι έχουν προϋπηρεσία εκτός δημοσίου ( $t(71) = -2.066, p = .043$ ).

<sup>1422</sup> **Οργανωσιακή Ενθάρρυνση:** Μία οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, μέσω της δίκαιης και εποικοδομητικής αξιολόγησης των ιδεών, με ανταμοιβή και αναγνώριση της δημιουργικής εργασίας, με μηχανισμούς ανάπτυξης νέων ιδεών, με ενεργή ροή των ιδεών και ένα κοινό όραμα.

Επίσης, οι συμμετέχοντες που δεν είναι διατεθειμένοι να συμμετάσχουν σε ομάδα εργασίας, δίνουν τη χαμηλότερη βαθμολογία.

### **Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων – εμποδίων<sup>1423</sup> (3,61)**

Στον παράγοντα της Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων - εμποδίων, η **συνολική βαθμολογία ανέρχεται σε 3,61**. Ιδιαίτερα χαμηλή αξιολόγηση έχει και αυτός ο παράγοντας, με την χαμηλή βαθμολογία να πηγάζει κυρίως από το βαθμό που η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους σε αυτό τον οργανισμό. Σχετικά καλύτερη είναι η εικόνα στο κατά πόσο υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι γυναίκες είναι κάπως πιο ελαστικές από τους άνδρες στη βαθμολόγηση, όπως επίσης και οι απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Π.Ε./Τ.Ε.)
- Οι εργαζόμενοι σε Ν.Π.Δ.Δ. και Δ.Ε.Κ.Ο. δίνουν χαμηλότερη βαθμολόγηση, όπως επίσης και οι προϊστάμενο Δ/σης ή τμήματος.
- Ελαφρώς χαμηλότερη βαθμολόγηση δίνουν όσοι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα και προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, ενώ οι λόγοι παραμονής δε διαφοροποιούν καθόλου τη βαθμολόγηση.
- Εξαιρετικά χαμηλή βαθμολογία όσοι έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση πάνω από 5 έτη και μάλιστα η βαθμολογία αυτή διαφέρει **στατιστικά σημαντικά** από την αντίστοιχη της ομάδας των ερωτώμενων με λιγότερο από 5 έτη ( $Z_U = -2.261, p = .024$ ).
- Χαμηλότερη, επίσης, βαθμολογία δίνουν όσοι έχουν προϋπηρεσία 5-10 έτη και οι συμμετέχοντες που δεν έχουν εργαστεί εκτός Δημοσίου.
- Οι ερωτώμενοι που είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε ομάδα εργασίας δίνουν ελαφρώς υψηλότερη βαθμολογία.

<sup>1423</sup> **Έλλειψη Οργανωσιακών Κωλυμάτων – Εμποδίων:** Μία οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δεν εμποδίζει - παρακαλύει τη δημιουργικότητα μέσω προβλημάτων εσωτερικής πολιτικής (γραφειοκρατικών διαδικασιών, τακτικής κ.ά.), σκληρής κριτικής των νέων ιδεών, καταστροφικού εσωτερικού ανταγωνισμού, με μια τάση αποφυγής ανάληψης κινδύνου (ρίσκου) και με μια υπέρμετρη έμφαση στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (status quo).

### **Επαρκείς πόροι<sup>1424</sup> (3,95)**

Στον παράγοντα των **Επαρκών πόρων**, η **συνολική βαθμολογία ανέρχεται σε 3,95**. Πρόκειται για άλλον ένα παράγοντα με χαμηλή βαθμολόγηση, που προέρχεται κυρίως από το κατά πόσο διατίθενται άμεσα οι διευκολύνσεις που χρειάζονται οι ερωτώμενοι για τη δουλειά τους και η επάρκεια του προϋπολογισμού για τα έργα.

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι άνδρες δίνουν ελαφρώς υψηλότερη βαθμολογία από τις γυναίκες.
- Οι κάτοχοι διδακτορικού δίνουν ακόμα χαμηλότερη βαθμολογία.
- Οι εργαζόμενοι τόσο σε φορέα του δηmosίου, όσο και σε Ν.Π.Δ.Δ. & Δ.Ε.Κ.Ο. δίνουν την ίδια χαμηλή βαθμολογία. Επίσης, ο λόγος εισαγωγής στο δημόσιο και η θέση του ερωτώμενου δε φέρει καμία διαφοροποίηση.
- Λίγο χαμηλότερη βαθμολογία δίνουν όσοι παραμένουν στο δημόσιο για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.
- Οι ερωτώμενοι με 1-4 έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο και στην παρούσα θέση είναι κάπως πιο επιεικείς και δίνουν ελαφρώς υψηλότερη βαθμολογία.
- Οι ερωτώμενοι με εμπειρία και εκτός δηmosίου δίνουν ελαφρώς χαμηλότερη βαθμολογία, όπως και όσοι δε δηλώνουν πρόθυμοι σε ομάδες εργασίας.

### **Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας<sup>1425</sup> (3,79)**

Στον παράγοντα του **Ρεαλιστικού φόρτου εργασίας**, η **συνολική βαθμολογία ανέρχεται σε 3,79**. Και σε αυτή την περίπτωση η βαθμολογία είναι αρκετά χαμηλή, με πιο απαισιόδοξη εικόνα στο κατά πόσο υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό που απασχολούνται.

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

<sup>1424</sup> **Επαρκείς Πόροι:** Πρόσβαση στους κατάλληλους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων, των υλικών (υλικοτεχνική υποδομή), των εγκαταστάσεων και των πληροφοριών.

<sup>1425</sup> **Ρεαλιστικός Φόρτος Εργασίας:** Απουσία ακραίας χρονικής πίεσης, μη ρεαλιστικών προσδοκιών για παραγωγικότητα και περισπασμοί από δημιουργική εργασία.

- Οι άνδρες δίνουν χαμηλότερη αξιολόγηση από τις γυναίκες, όπως επίσης και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού.
- Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικούς φορείς δε έχουν καμία διαφοροποίηση στη βαθμολογία. Επίσης, ο λόγος εισαγωγής και ο λόγος παραμονής στο δημόσιο δε φαίνεται να διαφοροποιούν τη βαθμολογία, όπως και η θέση του ερωτώμενου στο φορέα.
- Όσον αφορά στα έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο, οι συμμετέχοντες με 1 - 4 έτη δίνουν την υψηλότερη βαθμολογία και οι συμμετέχοντες με 5 - 10 έτη τη χαμηλότερη.
- Αντίθετα, τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση, η τυχόν προϋπηρεσία εκτός Δ.Τ. και η πρόθεση συμμετοχής σε ομάδα εργασίας δεν οδηγούν σε διαφορετική βαθμολόγηση.
- Η γενική αίσθηση είναι ότι οι συμμετέχοντες δίνουν την ίδια βαθμολογία σε αυτόν τον παράγοντα, καθώς υπάρχουν ελάχιστες διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων.

### Δημιουργικότητα<sup>1426</sup> (3,86)

Στον παράγοντα της **Δημιουργικότητας**, η **συνολική βαθμολογία ανέρχεται σε 3,86**. Άλλος ένας παράγοντας με ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία, που θα ήταν χαμηλότερη εάν οι ερωτώμενοι δεν έδιναν λίγο υψηλότερη βαθμολογία στην αίσθηση του κατά πόσο νοιώθει ο ερωτώμενος δημιουργικός στην εργασία του αυτή τη στιγμή.

Από τον πίνακα 7.18 που ακολουθεί, προκύπτει ότι:

- Οι γυναίκες δίνουν αρκετά χαμηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες.
- Χαμηλότερη βαθμολογία δίνουν επίσης οι κάτοχοι διδακτορικού.
- Δεν παρατηρείται διαφορά μεταξύ υπαλλήλων σε διαφορετικούς φορείς.
- Οι ερωτώμενοι που εντάχθηκαν στο δημόσιο για λόγους ασφάλειας και σταθερότητας δίνουν πολύ χαμηλότερη βαθμολογία από τους ερωτώμενους που εντάχθηκαν για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Επίσης, η διαφορά είναι ακόμα μεγαλύτερη και **στατιστικά σημαντική** μεταξύ των δύο ομάδων με διαφορετικό λόγο παραμονής ( $Z_U = -2.599$ ,  $p = .009$ ).

<sup>1426</sup> **Δημιουργικότητα:** Ένας δημιουργικός οργανισμός ή μονάδα, όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση και τάση για δημιουργικότητα από τους ανθρώπους και στον οποίο υπάρχουν άνθρωποι που πιστεύουν ότι παράγουν δημιουργική εργασία.

- Τα στελέχη και οι υπάλληλοι δίνουν λίγο χαμηλότερη βαθμολογία από τους προϊσταμένους.
- Λίγο μεγαλύτερη βαθμολογία δίνουν οι ερωτώμενοι με περισσότερα από 11 έτη στο δημόσιο και με περισσότερα από 5 έτη στην παρούσα θέση.
- Αρκετά χαμηλότερη βαθμολογία δίνουν τα άτομα χωρίς προϋπηρεσία εκτός δημοσίου και λίγο χαμηλότερη τα άτομα που δεν είναι διατεθειμένοι να συμμετέχουν σε ομάδα εργασίας.

Πίνακας 7.18  
Βαθμολογία βάσει χαρακτηριστικών (Sore & Factors)

		Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών Κωλυμάτων - εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
	Σύνολο	4,47	5,47	5,14	6,27	3,15	3,61	3,95	3,79	3,86
Q49 (Φύλο)	Γυναίκες	4,18	5,44	5,20	6,18	3,03	3,81	3,85	3,96	3,38
	Άνδρες	4,93	5,53	5,05	6,42	3,35	3,30	4,10	3,51	4,64
Q51 (Εκπαίδευση)	Ανώτατη Εκπαίδευση	4,07	5,96	5,92	6,97	3,19	4,16	4,21	4,16	3,83
	Μεταπτυχιακό	4,71	5,60	4,96	6,19	3,15	3,38	3,95	3,54	3,94
	Διδακτορικό	3,95	3,64	4,47	5,20	3,06	3,75	3,33	4,37	3,47
Q52 (Οργανισμός)	Φορέας του Δημόσιου Τομέα	4,46	5,45	5,22	6,33	3,17	3,68	3,95	3,78	3,88
	N.Π.Δ.Δ. & Δ.Ε.Κ.Ο.	4,52	4,59	4,82	6,01	3,04	3,33	3,93	3,81	3,81
Q39 (Λόγος εισαγωγής στο Δημόσιο)	Εργασιακή ασφάλεια, Οικονομική σταθερότητα, Ωράριο εργασίας	4,22	4,89	5,66	6,54	3,02	3,72	3,98	3,78	3,33
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα, Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	4,78	6,22	4,48	5,93	3,32	3,49	3,90	3,80	4,54
Q40 Λόγος παραμονής στο Δημόσιο)	Εργασιακή ασφάλεια, Οικονομική σταθερότητα, Ωράριο εργασίας	4,16	4,84	5,34	6,17	2,92	3,61	3,88	3,76	3,31

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

	Καριέρα στο δημόσιο τομέα, Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	5,13	6,84	4,71	6,49	3,65	3,62	4,09	3,84	5,07
		Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών Κωλυμάτων - εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
	Σύνολο	4,47	5,47	5,14	6,27	3,15	3,61	3,95	3,79	3,86
Q53 (Θέση στο φορέα/οργανισμό)	Προϊστάμενος Δ/σης ή Τμήματος /Δημόσιος Λειτουργός	4,99	6,04	4,74	6,20	3,24	3,37	3,94	3,84	4,15
	Στέλεχος / Υπάλληλος	4,22	5,21	5,32	6,31	3,11	3,73	3,95	3,76	3,73
Q55b (Ετη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο)	1-4	4,04	5,29	6,48	6,78	3,12	3,39	4,81	4,64	3,98
	5-10	4,63	5,59	5,23	6,21	3,18	3,82	3,95	3,48	3,85
	11+	4,70	5,93	4,89	6,00	3,33	3,67	3,53	3,82	4,50
Q55c (Ετη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας)	1-4	4,52	5,08	5,65	6,24	3,24	3,89	4,25	3,95	3,78
	5+	4,44	7,16	4,66	6,29	3,33	2,94	3,94	3,88	4,95
Q55a-Q55b (Προϋπηρεσία εκτός Δ.Τ. )	ΟΧΙ	4,26	5,21	5,17	6,30	2,81	3,45	4,21	3,87	3,69
	ΝΑΙ	4,80	6,12	5,95	6,49	3,84	3,87	3,97	3,91	4,61
Q48 (Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας - μετακίνηση χωρίς αμοιβή)	ΝΑΙ	4,47	5,88	5,66	6,36	3,39	3,88	4,05	3,77	4,00
	ΟΧΙ	4,46	4,82	4,31	6,12	2,77	3,18	3,77	3,81	3,65

Πίνακας 7.19

Αποτελέσματα παραμετρικών και μη ελέγχων για τον έλεγχο των στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ βαθμολογιών παραγόντων

		Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη Οργανω- σιακών κωλυμάτων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουρ- γικότητα
Q49 (Φύλο)	Z Statistic Sig. (2-tailed)	-1.862 <sup>a</sup> .063	-.159 <sup>b</sup> .874	.223 <sup>b</sup> .824	-.440 <sup>b</sup> .661	-.636 <sup>a</sup> .525	-1.496 <sup>a</sup> .135	-.417 <sup>a</sup> .677	-.767 <sup>a</sup> .443	-1.929 <sup>a</sup> .054
Q39 (Λόγος εισαγωγής στο Δημόσιο)	Z Statistic Sig. (2-tailed)	-1.414 <sup>a</sup> .157	-2.465 <sup>a</sup> .014	1.947 <sup>b</sup> .055	1.119 <sup>b</sup> .267	-.111 <sup>a</sup> .911	-1.052 <sup>a</sup> .293	-.235 <sup>a</sup> .814	-.124 <sup>a</sup> .901	-1.918 <sup>a</sup> .055
Q40 Λόγος παραμονής στο Δημόσιο)	Z Statistic Sig. (2-tailed)	-2.071 <sup>a</sup> .038	-3.441 <sup>b</sup> .001	.957 <sup>b</sup> .342	-.874 <sup>a</sup> .382	-1.169 <sup>b</sup> .252	-.388 <sup>a</sup> .698	-.591 <sup>a</sup> .554	-.127 <sup>a</sup> .899	-2.599 <sup>a</sup> .009
Q53 (Θέση στο φορέα/οργανισμό)	Z Statistic Sig. (2-tailed)	-1.285 <sup>a</sup> .199	1.346 <sup>b</sup> .183	-.881 <sup>b</sup> .381	-.179 <sup>b</sup> .859	-.166 <sup>a</sup> .868	-.454 <sup>a</sup> .650	-.454 <sup>a</sup> .650	-.241 <sup>a</sup> .809	-.430 <sup>a</sup> .667
Q55b (Ετη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο)	Z Statistic Sig. (2-tailed)	1.746 <sup>c</sup> .418	.126 <sup>c</sup> .939	4.104 <sup>c</sup> .129	.830 <sup>c</sup> .660	.304 <sup>c</sup> .859	.045 <sup>c</sup> .978	4.790 <sup>c</sup> .091	1,134 <sup>d</sup> .329	1.195 <sup>c</sup> .550
Q55c (Ετη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας)	Z Statistic Sig. (2-tailed)	-.095 <sup>a</sup> .925	-2.908 <sup>a</sup> .004	-1.427 <sup>a</sup> .154	-.504 <sup>a</sup> .615	-.042 <sup>a</sup> .967	-2.261 <sup>a</sup> .024	-.413 <sup>a</sup> .679	-.222 <sup>a</sup> .825	-1.433 <sup>a</sup> .152
Q55a-Q55b (Προϋπηρεσία εκτός Δ.Τ. )	Z Statistic Sig. (2-tailed)	-1.064 <sup>a</sup> .287	-1.528 <sup>a</sup> .126	-1,213 <sup>b</sup> .230	-1.213 <sup>b</sup> .757	-2.066 <sup>b</sup> .043	-.752 <sup>a</sup> .452	-.488 <sup>a</sup> .625	-.258 <sup>a</sup> .796	-1.307 <sup>a</sup> .191
Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας - μετακίνηση χωρίς αμοιβή	Z Statistic Sig. (2-tailed)	-.477 <sup>a</sup> .633	-1.986 <sup>a</sup> .047	2,187 <sup>b</sup> .032	.437 <sup>b</sup> .663	-.698 <sup>a</sup> .485	-1.393 <sup>a</sup> .164	.597 <sup>b</sup> .552	-.265 <sup>a</sup> .791	.557 <sup>b</sup> .579

a. Mann-Whitney Test

b. Independent t-test

c. Kruskal-Wallis Test

d. One-way Independent ANOVA



**Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές:**

- Στον παράγοντα «ελευθερία» δίνουν στατιστικά χαμηλότερη βαθμολογία οι ερωτώμενοι που παραμένουν στο δημόσιο για λόγους εργασιακής ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας και σταθερού ωραρίου ( $Z_U = -2.071, p = .038$ ), από τους ερωτώμενους που παραμένουν για λόγους προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και για καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Στον παράγοντα «πρόκληση», στατιστικά υψηλότερη βαθμολογία δίνουν τα άτομα που επέλεξαν την ένταξή τους στη Δ.Δ. για λόγους καριέρας στο δημόσιο τομέα και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο ( $Z_U = 2.465, p = .014$ ), καθώς επίσης και τα άτομα που παραμένουν στο δημόσιο για τους ίδιους λόγους ( $t(71) = -3.441, p = .001$ ). Επίσης, στατιστικά υψηλότερη βαθμολογία δίνουν και οι συμμετέχοντες με έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση πλέον των 5 ετών ( $Z_U = -2.908, p = .004$ ). Επιπλέον, ερωτώμενοι που δηλώνουν πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε ομάδες εργασίας, χωρίς περαιτέρω οικονομικό όφελος, είναι εκείνοι που εκδηλώνουν μεγαλύτερο αίσθημα πρόκλησης ( $Z_U = -1.986, p = .047$ ).
- Στον παράγοντα «ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους» οι ερωτώμενοι που δίνουν στατιστικά υψηλότερη βαθμολογία ( $t(71) = 2.187, p = .032$ ), είναι αυτοί που είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε ομάδα εργασίας χωρίς επιπλέον αμοιβή.
- Στην ήδη πολύ χαμηλή βαθμολογία του παράγοντα «οργανωσιακή ενθάρρυνση», οι ερωτώμενοι χωρίς προϋπηρεσία εκτός δημοσίου δίνουν ακόμα χαμηλότερη βαθμολογία που διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη βαθμολογία που δίνουν όσοι έχουν εργαστεί και εκτός δημοσίου ( $t(71) = -2.066, p = .043$ ).
- Στον παράγοντα «έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων - εμποδίων» οι ερωτώμενοι με περισσότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία με στατιστικά σημαντική διαφορά από τους εργαζόμενους με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση ( $Z_U = -2.261, p = .024$ ).
- Όσον αφορά στον παράγοντα «δημιουργικότητα» οι ερωτώμενοι που δηλώνουν ως λόγο παραμονής στο δημόσιο, την καριέρα και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, δίνουν στατιστικά υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα που παραμένουν στο δημόσιο για λόγους εργασιακής ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας και σταθερού ωραρίου ( $Z_U = -2.599, p = .009$ ).

Σε αυτό το σημείο είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε τον τρόπο που βαθμολογούν οι ομάδες των ερωτώμενων, όπως διαμορφώνονται (χωρίζονται) από τις ερωτήσεις που

έχουν οριστεί ως κριτήρια.

### **Φύλο**

Οι άνδρες δίνουν αρκετά υψηλότερη βαθμολογία στο αίσθημα δημιουργικότητας και λίγο υψηλότερη βαθμολογία στο αίσθημα ελευθερίας, στην υποστήριξη ομάδας εργασίας, στην οργανωσιακή ενθάρρυνση και στους επαρκείς πόρους. Αντίθετα, στο αίσθημα πρόκλησης και ενθάρρυνσης δίνουν οι γυναίκες λίγο υψηλότερη βαθμολογία, ενώ στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων και στο ρεαλιστικός φόρτος εργασίας τα δύο φύλα δίνουν σχεδόν ίδια βαθμολογία.

Σε γενικές γραμμές, οι άνδρες δίνουν λίγο μεγαλύτερη βαθμολογία στους περισσότερους παράγοντες.

### **Επίπεδο εκπαίδευσης**

Στην εκπαίδευση υπάρχει η τάση μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης να φέρνει χαμηλότερη βαθμολογία. Συγκεκριμένα, οι κάτοχοι διδακτορικού δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία στο αίσθημα ελευθερίας, στην πρόκληση, στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους, στην υποστήριξη ομάδας εργασίας, στην οργανωσιακή ενθάρρυνση, στους επαρκείς πόρους και στη δημιουργικότητα. Αντίθετα, δίνουν μεγαλύτερη βαθμολογία μόνο στο ρεαλιστικό φόρτο εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, οι απόφοιτοι πανεπιστημίου δίνουν μεγαλύτερη βαθμολογία στους παρακάτω παράγοντες: πρόκληση, ενθάρρυνση από προϊσταμένους, υποστήριξη ομάδας εργασίας, οργανωσιακή ενθάρρυνση, έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων, επαρκείς πόροι.

Όσο αφορά στους κατόχους μεταπτυχιακού, δίνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία στο αίσθημα ελευθερίας και στη δημιουργικότητα, ενώ δίνουν τη χαμηλότερη βαθμολογία στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων και στο ρεαλιστικό φόρτο εργασίας.

### **Θέση στον οργανισμό**

Στους περισσότερους παράγοντες, δεν υπάρχουν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις στη βαθμολογία των δύο ομάδων (υπάλληλοι σε φορέα του δημόσιου τομέα και υπάλληλοι σε Ν.Π.Δ.Δ. & Δ.Ε.Κ.Ο.) και πιο συγκεκριμένα στην ελευθερία, στην οργανωσιακή ενθάρρυνση, στους επαρκείς πόρους, στο ρεαλιστικό φόρτο εργασίας και στη

δημιουργικότητα. Αρκετά υψηλότερη βαθμολογία δίνουν οι υπάλληλοι σε φορέα του δημοσίου στην πρόκληση και λίγο μεγαλύτερη βαθμολογία στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους, στην υποστήριξη ομάδας εργασίας και στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων. Οι εργαζόμενοι σε Ν.Π.Δ.Δ. και Δ.Ε.Κ.Ο. δεν δίνουν μεγαλύτερη βαθμολογία σε κανένα παράγοντα. Καμία βαθμολογία δεν είναι στατιστικά σημαντική.

#### **Σημαντικότερο κριτήριο εισαγωγής στη Δ.Δ.**

Οι ερωτώμενοι που εντάχθηκαν στο δημόσιο με γνώμονα την καριέρα στο δημόσιο και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο δίνουν σε γενικές γραμμές υψηλότερη βαθμολογία και συγκεκριμένα στους παράγοντες ελευθερία, πρόκληση (στατιστικά σημαντική), οργανωσιακή ενθάρρυνση και δημιουργικότητα. Από την άλλη πλευρά, μεγαλύτερη βαθμολογία στους παράγοντες ενθάρρυνση από προϊσταμένους, υποστήριξη ομάδας εργασίας και έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων από τους συμμετέχοντες που εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια, οικονομική σταθερότητα και ωράριο εργασίας. Στους υπόλοιπους παράγοντες (επαρκείς πόροι και ρεαλιστικός φόρτος εργασίας) δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση στις βαθμολογίες.

#### **Σημαντικότερο κριτήριο παραμονής στη Δ.Δ.**

Εξετάζοντας αυτό το κριτήριο, παρατηρούνται οι περισσότερες στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν για καριέρα στο δημόσιο ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο δίνουν πολύ υψηλότερη βαθμολογία (στατιστικά σημαντική) στους παράγοντες ελευθερία, πρόκληση και δημιουργικότητα. Επίσης, υψηλότερη βαθμολογία δίνουν και στην υποστήριξη ομάδας εργασίας και οργανωσιακή ενθάρρυνση. Από την άλλη τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν για εργασιακή ασφάλεια, οικονομική σταθερότητα ή σταθερό ωράριο εργασίας δίνουν μεγαλύτερη βαθμολογία μόνο στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους. Στους υπόλοιπους παράγοντες (έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων, επαρκείς πόροι, ρεαλιστικός φόρτος εργασίας) δεν υπάρχει εμφανής διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων.

#### **Θέση στην υπηρεσία / φορέα**

Μελετώντας αυτήν την παράμετρο, φαίνεται ότι υπάρχουν παράγοντες στους οποίους δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση στις ομάδες, όπως η υποστήριξη ομάδας εργασίας, η οργανωσιακή ενθάρρυνση, οι επαρκείς πόροι και ο ρεαλιστικός φόρτος

εργασίας. Τα άτομα που κατέχουν θέση προϊσταμένου (Δ/σης ή τμήματος) έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην αίσθηση της ελευθερίας, στην πρόκληση και στην δημιουργικότητα, ενώ από την άλλη πλευρά, τα στελέχη και οι υπάλληλοι δίνουν υψηλότερη βαθμολογία στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους και στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων. Καμία διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική.

### **Έτη υπηρεσίας στη Δ.Δ.**

Σε αυτό το κριτήριο, η εικόνα δεν είναι ξεκάθαρη. Οι ερωτώμενοι που έχουν προϋπηρεσία 1-4 έτη στο δημόσιο δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία στον παράγοντα της ελευθερίας, στην πρόκληση και στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων, ενώ δίνουν υψηλότερη βαθμολογία από τις άλλες ομάδες στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους, στην υποστήριξη ομάδας εργασίας, στους επαρκείς πόρους και στο ρεαλιστικό φόρτο εργασίας. Στον αντίποδα, οι ερωτώμενοι με προϋπηρεσία πάνω από 11 έτη δίνουν υψηλότερη βαθμολογία στην ελευθερία, στην πρόκληση, και στη δημιουργικότητα και χαμηλότερη βαθμολογία στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους, στην υποστήριξη ομάδας εργασίας και στους επαρκείς πόρους. Η ομάδα των υπαλλήλων με 5-10 έτη προϋπηρεσίας έχει υψηλότερη βαθμολογία στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων και χαμηλότερη βαθμολογία στο ρεαλιστικό φόρτο εργασίας και στη δημιουργικότητα.

Στον παράγοντα της οργανωσιακής ενθάρρυνσης οι 3 βαθμολογίες δίνουν την ίδια σχεδόν βαθμολογία και σε κανέναν παράγοντα δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά.

### **Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση**

Οι συμμετέχοντες με έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση πάνω από 5 έτη δίνουν εξαιρετικά υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα της πρόκλησης (στατιστικά σημαντική διαφορά) και λίγο υψηλότερη βαθμολογία στον παράγοντα της δημιουργικότητας, ενώ δίνουν πολύ χαμηλότερη βαθμολογία στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων (στατιστικά σημαντική διαφορά). Από την άλλη, τα άτομα με προϋπηρεσία στην παρούσα θέση έως 5 έτη δίνουν λίγο υψηλότερη βαθμολογία στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους και στους επαρκείς πόρους. Τέλος, υπάρχουν παράγοντες όπως η ελευθερία, η υποστήριξη από ομάδες εργασίας, η οργανωσιακή ενθάρρυνση και ο ρεαλιστικός φόρτος εργασίας που δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά στη βαθμολόγηση των δύο ομάδων.

### **Προϋπηρεσία εκτός Δ.Τ.**

Όσον αφορά την προϋπηρεσία εκτός Δ.Τ. , είναι φανερό ότι τα άτομα με προϋπηρεσία μόνο στο Δ.Τ. δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία σχεδόν σε όλους τους παράγοντες (ελευθερία, πρόκληση, ενθάρρυνση από προϊσταμένους, υποστήριξη ομάδας εργασίας, έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων, δημιουργικότητα), με μεγαλύτερη διαφορά στον παράγοντα της οργανωσιακής ενθάρρυνσης (**στατιστικά σημαντική**). Μόνο στον παράγοντα των επαρκών πόρων τα άτομα με προϋπηρεσία εκτός Δ.Τ. δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία, ενώ στον παράγοντα του ρεαλιστικού φόρτου εργασίας δεν υπάρχει καμία διαφορά στη βαθμολογία των δύο ομάδων.

### **Συμμετοχή σε ομάδα εργασίας, χωρίς επιπλέον αμοιβή**

Σχετικά με τη συμμετοχή σε ομάδα εργασίας, μόνο σε δύο παράγοντες οι δύο ομάδες δίνουν την ίδια βαθμολογία: στο αίσθημα ελευθερίας και στο ρεαλιστικό φόρτο εργασίας. Σε όλους τους άλλους παράγοντες, τα άτομα που προτίθενται να συμμετέχουν δίνουν υψηλότερη βαθμολογία και μάλιστα σε δύο παράγοντες (πρόκληση και ενθάρρυνση από προϊσταμένους) είναι αρκετά υψηλότερη και η διαφορά στατιστικά σημαντική.

## 7.6 Έλεγχος ανεξαρτησίας $X^2$ (CROSSTABULATION)

### 7.6.1 Έλεγχος ανεξαρτησίας μεταξύ των ερωτήσεων των ενότητων 2,3,4 και των ερωτήσεων της ενότητας 1.

Στο σημείο αυτό πραγματοποιείται ο έλεγχος ανεξαρτησίας  $X^2$  (chi-square test) με επίπεδο σημαντικότητας 5%, ο οποίος εξετάζει την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των κατηγορικών μεταβλητών. Παρατίθενται μόνο τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα του ελέγχου και αναφέρονται οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις μαζί με την τιμή του ελέγχου Pearson's chi-square, ή εναλλακτικά του Fisher exact test και την τιμή του συντελεστή Phi and Cramer's V που δηλώνει την ένταση της σχέσης. Σημειώνεται ότι σε περίπτωση αδυναμίας του Pearson's chi-square, αναφέρεται με αστερίσκο η τιμή του Fisher exact test σε όλους τους σχετικούς πίνακες που ακολουθούν.

#### 7.6.1.1 Φύλο

<i>Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.</i>	Οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν πιο συχνά «Ποτέ/Μερικές φορές», σε αντίθεση με τους άνδρες που έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/ Πάντα».
<i>Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.</i>	

<i>Q48: Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;</i>	Οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ναι» πιο συχνά, σε αντίθεση με τους άνδρες που έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν πιο συχνά «Όχι».
--	--

Πίνακας 7.20

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για το φύλο

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό	4,147	1	,042	,238
Q27: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα	6,682	1	,010	,303

Q48: Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	4,447	1	,035	,247
---	-------	---	------	------

### 7.6.1.2 Σημαντικότερο κριτήριο εισαγωγής στη Δ.Δ.

Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	Τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	

Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	Τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα», ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές».
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο.	
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	
Q40: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	Τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας έχουν μεγαλύτερη τάση να δίνουν την ίδια απάντηση για το λόγο παραμονής στο δημόσιο, ομοίως τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να δίνουν την ίδια απάντηση για το σημαντικότερο κριτήριο παραμονής στη Δ.Δ.

<p><i>Q46: Αν συστηνόταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;</i></p>	<p>Τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να δίνουν αρνητική απάντηση, ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να δίνουν θετική απάντηση.</p>
<p><i>Q53: Θέση που κατέχετε.</i></p>	<p>Τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να κατέχουν θέση «Δημόσιου Λειτουργού», «Στελέχους», «Υπαλλήλου» και «Άλλο», ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να είναι «Προϊστάμενοι Διεύθυνσης» και «Προϊστάμενοι Τμήματος».</p>
<p><i>Q55bb: Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση.</i></p>	<p>Τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να έχουν προϋπηρεσία έως 4 έτη, ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να έχουν προϋπηρεσία 5-10 έτη.</p>
<p><i>Q55cc: Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας.</i></p>	<p>Τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια, οικονομική σταθερότητα, ωράριο εργασίας έχουν μεγαλύτερη τάση να έχουν έως 4 έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας, ενώ</p>



	τα άτομα που δηλώνουν ότι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να έχουν περισσότερα από 5 έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας.
--	---

Πίνακας 7.21

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για το λόγο εισαγωγής στο δημόσιο τομέα

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	7,439	1	,006	,319
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό	5,378	1	,020	,271
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους	5,699	1	,017	,279
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	6,236	1	,013	,292
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο.	5,012	1	,025	,262
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	3,997	1	,046	,234
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	5,059	1	,024	,263
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα	3,895	1	,048	,231
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου	4,272	1	,039	,242
Q40: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	20,505	1	,000	,530
Q46: Αν συστηνόταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;	7,352	1	,007	,317
Q53: Θέση που κατέχετε	3,958	1	,047	,233
Q55bb: Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση	6,167	2	,046	,313
Q55cc: Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας	6,028	1	,014	,314

### 7.6.1.3 Σημαντικότερο κριτήριο παραμονής στη Δ.Δ.

<i>Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.</i>	Τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
<i>Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.</i>	
<i>Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.</i>	
<i>Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.</i>	
<i>Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.</i>	

<i>Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).</i>	Τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα», ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές».
--	---

<i>Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα</i>	Τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να δίνουν την ίδια απάντηση για το λόγο ένταξης στο δημόσιο, ομοίως τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να δίνουν την ίδια απάντηση για το λόγο εισαγωγής στο δημόσιο.
---	---

<p><i>Q53: Θέση που κατέχετε:</i></p>	<p>Τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να κατέχουν θέση «Δημοσίου Λειτουργού», «Στελέχους», «Υπαλλήλου» και «Άλλο», ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να είναι «Προϊστάμενοι Διεύθυνσης» και «Προϊστάμενοι Τμήματος».</p>
---------------------------------------	--

<p><i>Q55cc: Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:</i></p>	<p>Τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, έχουν μεγαλύτερη τάση να έχουν έως 4 έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας, ενώ τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν στο δημόσιο για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχουν μεγαλύτερη τάση να έχουν περισσότερα από 5 έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας.</p>
--	---

Πίνακας 7.22

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για το λόγο παραμονής στο δημόσιο τομέα

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	4,537	1	,033	,249
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	11,494	1	,001	,397
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	6,646	1	,010	,302
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	5,666	1	,017	,279
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλλει στη δική μου δημιουργικότητα.	5,311	1	,021	,270

Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	12,487	1	,000	,414
Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	20,505	1	,000	,530
Q53: Θέση που κατέχετε:	6,646	1	,010	,302
Q55cc: Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:				,438

#### 7.6.1.4 Θέση στην υπηρεσία / φορέα

Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	Τα άτομα που κατέχουν θέση «Προϊστάμενου Διεύθυνσης» και «Προϊσταμένου Τμήματος» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που κατέχουν θέση «Δημόσιου Λειτουργού», «Στελέχους», «Υπαλλήλου» και «Άλλο» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	Τα άτομα που κατέχουν θέση «Προϊστάμενου Διεύθυνσης» και «Προϊσταμένου Τμήματος» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι εντάχθηκαν για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, ενώ τα άτομα που κατέχουν θέση «Δημόσιου Λειτουργού», «Στελέχους», «Υπαλλήλου» και «Άλλο» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν εντάχθηκαν για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας.
Q40: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	Τα άτομα που κατέχουν θέση «Προϊστάμενου Δ/σης» και «Προϊσταμένου Τμήματος» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι παραμένουν για καριέρα στο δημόσιο τομέα ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, ενώ τα άτομα που κατέχουν θέση «Δημόσιου Λειτουργού», «Στελέχους»,

	«Υπαλλήλου» και «Άλλο» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν παραμένουν για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας.
--	--

Πίνακας 7.23

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για τη θέση στο φορέα

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	4,660	1	,031	,253
Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	3,958	1	,047	,233
Q40: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	6,646	1	,010	,302

#### 7.6.1.5 Έτη υπηρεσίας στη Δ.Δ.

<i>Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.</i>	Τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση 1 έως 4 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα», ενώ τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση πάνω από 11 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές».
--	--

<i>Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.</i>	Τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση 1 έως 4 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι εντάχθηκαν για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, ενώ τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση από 5 έως 10 έτη έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι εντάχθηκαν για λόγους καριέρας στο δημόσιο τομέα ή προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.
--	---

Πίνακας 7.24

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για τα έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	7,091	2	,029	,335
Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	6,167	2	,046	313

7.6.1.6 Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση

Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	Τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας 1 έως 4 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας πάνω από 5 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου, μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	
Q5: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	

Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	Τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας 1 έως 4 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα», ενώ τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας πάνω από 5 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές».
---	---

Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	Τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας 1 έως 4 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι εντάχθηκαν για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, ενώ τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας πάνω από 5 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι
---	--

	εντάχθηκαν για λόγους καριέρας στο δημόσιο τομέα ή προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.
Q40: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	Τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας 1 έως 4 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι παραμένουν για εργασιακή ασφάλεια ή οικονομική σταθερότητα ή ωράριο εργασίας, ενώ τα άτομα που έχουν έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας πάνω από 5 (έτη) έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι παραμένουν για λόγους καριέρας στο δημόσιο τομέα ή προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.

Πίνακας 7.25

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	6,050	1	,014	,315
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό	5,374	1	,020	,297
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).			,011*	,324
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	3,920	1	,048	,254
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	8,606	1	,003	,376
Q39: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	6,028	1	,014	,314
Q40: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	11,702	1	,001	,438

### 7.6.1.7 Προϋπηρεσία εκτός Δημοσίου Τομέα

Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.	Τα άτομα που δεν έχουν προϋπηρεσία εκτός δημόσιου τομέα έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που έχουν προϋπηρεσία εκτός δημόσιου τομέα έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό	
Q22 Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	

Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	Τα άτομα που δεν έχουν προϋπηρεσία εκτός δημόσιου τομέα έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που έχουν προϋπηρεσία εκτός δημόσιου τομέα έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
--	--

Πίνακας 7.26

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την προϋπηρεσία εκτός δημόσιου τομέα

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών	5,116	1	,024	,292
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	5,740	1	,017	,309
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	4,533	1	,033	,275
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	7,625	1	,006	,356

### 7.6.1.8 Συμμετοχή σε ομάδα εργασίας χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή

Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects)	Τα άτομα που αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσαν την προσωρινή μετακίνησή σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή έχουν μεγαλύτερη τάση να δηλώνουν
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού	



αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά	«Συχνά/Πάντα», ενώ τα άτομα που δεν θα επιθυμούσαν την προσωρινή μετακίνησή τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές».
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία	
Q26: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την “περιφρούρηση” του τομέα αρμοδιότητάς τους.	

Q46: Αν συστήνονταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε.	Τα άτομα που αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσαν την προσωρινή μετακίνησή σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή έχουν μεγαλύτερη τάση να δηλώνουν ότι θα συμμετείχαν σε ομάδα κρούσης με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας, ενώ τα άτομα που δεν θα επιθυμούσαν την προσωρινή μετακίνησή τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν ότι δεν θα συμμετείχαν.
---	---

Πίνακας 7.27

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer’s V για τη συμμετοχή σε ομάδα εργασίας

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer’s V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	5,256	1	,022	,268
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	4,245	1	,039	,241
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	4,245	1	,039	,241
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,011*	,296
Q26: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την “περιφρούρηση” του τομέα αρμοδιότητάς τους	3,926	1	,048	,232

Q46: Αν συστηνόταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;				,001*	,410
--	--	--	--	-------	------

### 7.6.1.9 Αξιοποίηση γνώσεων από τον οργανισμό που εργάζεται

Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	Οι ερωτώμενοι που θεωρούν ότι η εκπαιδευτική κατάρτιση αξιοποιείται από τον οργανισμό που εργάζονται καθόλου ή σε ελάχιστο βαθμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ οι ερωτώμενοι που απαντούν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου, μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	

Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες	Οι ερωτώμενοι που θεωρούν ότι η εκπαιδευτική κατάρτιση αξιοποιείται από τον οργανισμό που εργάζονται καθόλου, σε ελάχιστο ή σε μέτριο βαθμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ οι ερωτώμενοι που απαντούν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	
Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη	

<p><i>δουλειά μου, μού διατίθενται άμεσα.</i></p>	<p>εκπαιδευτική κατάρτιση αξιοποιείται από τον οργανισμό που εργάζονται καθόλου ή σε ελάχιστο βαθμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ/Μερικές φορές», ενώ οι ερωτώμενοι που απαντούν σε μέτριο βαθμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά/Πάντα».</p>
<p><i>Q 41: Σε ποιο βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε πριν το διορισμό σας σε αυτόν.</i></p>	<p>Οι ερωτώμενοι έχουν την τάση να δίνουν τον ίδιο βαθμό στην αξιοποίηση των γνώσεών τους από τον οργανισμό και στην ανταπόκριση των προσδοκιών τους πριν το διορισμό τους σε αυτόν.</p>

Πίνακας 7.28

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την αξιοποίηση της εκπαιδευτικής κατάρτισης

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	7,082	2	,029	,311
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	12,943	2	,002	,421
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	10,216	2	,006	,374
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	9,892	2	,007	,368
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	17,271	2	,000	,486
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	6,255	2	,044	,293
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	20,984	2	,000	,536
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	24,036	2	,000	,574
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	9,662	2	,008	,364
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	14,570	2	,001	,447
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	17,153	2	,000	,485
Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.	8,790	2	,012	,347

Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	13,129	2	,001	,424
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	16,317	2	,000	,473
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	16,391	2	,000	,474
Q41: Σε ποιο βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε πριν το διορισμό σας σε αυτόν.	35,823	4	,000	,701

Για τις ερωτήσεις: «Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατά συνέπεια του δημόσιου τομέα;», «Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας;» και «Το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Σ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος;», «Επίπεδο Εκπαίδευσης» και «Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει», τα συμπεράσματα που εξάγονται από τον έλεγχο Pearson's chi-square δεν θεωρούνται αξιόπιστα, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη του 5 και επίσης δεν μπορεί να αντικατασταθεί από τον έλεγχο Fisher Exact test.

### 7.6.2 Έλεγχος ανεξαρτησίας Χ<sup>2</sup> μεταξύ των ερωτήσεων της 1ης ενότητας του ερωτηματολογίου

**Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου (Q1).**

Τα άτομα που απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» στο κατά πόσο έχουν την ελευθερία να αποφασίζουν με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσουν τις εργασίες έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q2: Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.**

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική**

πρόκληση.

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου**

Πίνακας 7.29

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q1

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q2: Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.	6,146	1	,013	,290
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	9,187	1	,002	,335
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	5,053	1	,025	,263
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό	9,694	1	,002	,364
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα	5,139	1	,023	,265
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	12,740	1	,000	,418
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	7,680	1	,006	,324
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα	6,146	1	,013	,290
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου	13,513	1	,000	,430

**Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ (Q2)**

Τα άτομα που απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» στο κατά πόσο έχουν την ελευθερία να επιλέγουν τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθούν έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου**

**Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.**

Πίνακας 7.30

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q2

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου	6,146	1	,013	,290
Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.			,030*	,288

### **Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects) (Q3)**

Τα άτομα που απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι αισθάνονται ότι δουλεύουν για σημαντικά έργα έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου πρόκληση για εμένα.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό**

**είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.31

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q3

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	9,187	1	,002	,335
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	11,601	1	,001	,399
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	11,259	1	,001	,393
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου πρόκληση για εμένα.	12,508	1	,000	,414
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες	5,405	1	,020	,272
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	3,997	1	,046	,234
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	4,357	1	,037	,244
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,018*	,295
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	5,415	1	,020	,272
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	9,473	1	,002	,360
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	6,144	1	,013	,290
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	7,358	1	,007	,317
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	7,684	1	,006	,324
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	11,575	1	,001	,398
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	26,666	1	,000	,604

**Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση (Q4)**

Τα άτομα που απαντούν ότι αισθάνονται το αντικείμενο της εργασίας να αποτελεί προσωπική πρόκληση «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

---

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική Q δουλειά.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

---



Πίνακας 7.32  
Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q4

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	5,053	1	,025	,263
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	11,601	1	,001	,399
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	23,063	1	,000	,562
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	30,771	1	,000	,649
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	6,538	1	,011	,299
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	6,408	1	,011	,296
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	3,874	1	,049	,230
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	4,378	1	,036	,245
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	8,208	1	,004	,335
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	8,504	1	,004	,341
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική Q δουλειά.	5,389	1	,020	,272
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.	8,384	1	,004	,339
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	5,075	1	,024	,264
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	11,604	1	,001	,399
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	15,461	1	,000	,460
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	24,289	1	,000	,577

**Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό (Q5)**

Τα άτομα που δηλώνουν ότι έχουν την ελευθερία να αποφασίζουν με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσουν τις εργασίες τους «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

---

**Q1:** Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.

**Q3:** Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).

**Q4:** Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.

**Q6:** Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.

**Q11:** Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.

**Q12:** Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.

**Q15:** Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.

**Q20:** Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.

**Q21:** Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.

**Q23:** Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.

**Q25:** Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.

**Q33:** Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.

**Q36:** Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.

**Q37:** Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλλει στη δική μου δημιουργικότητα.

**Q38:** Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.

---

Επίσης, τα άτομα που δηλώνουν ότι έχουν την ελευθερία να αποφασίζουν με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσουν τις εργασίες τους «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» στην ακόλουθη ερώτηση:

---

**Q29:** Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.

---

Πίνακας 7.33  
Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q5

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	9,694	1	,002	,364
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	11,259	1	,001	,393
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	23,063	1	,000	,562
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	20,601	1	,000	,531
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	5,135	1	,023	,265
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	4,689	1	,030	,253
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	5,742	1	,017	,280
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	4,237	1	,040	,241
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	4,402	1	,036	,246
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	4,402	1	,036	,246
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.	4,196	1	,041	,240
Q29: Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.	5,901	1	,015	-,284
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	8,978	1	,003	,351
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	9,522	1	,002	,361
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	6,724	1	,010	,303
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	20,780	1	,000	,534

### Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα (Q6)

Τα άτομα που απαντούν ότι η τρέχουσα εργασία τους είναι πρόκληση για τους ίδιους «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.34

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q6

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	5,139	1	,023	,265
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	12,508	1	,000	,414
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	30,771	1	,000	,649
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	20,601	1	,000	,531
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	8,682	1	,003	,345

Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	7,363	1	,007	,318
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	3,900	1	,048	,231
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	4,820	1	,028	,257
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	5,630	1	,018	,278
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	6,617	1	,010	,301
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	13,141	1	,000	,424
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	7,481	1	,006	,320
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	12,530	1	,000	,414

### **Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους (Q7)**

Τα άτομα που απαντούν ότι «Ποτέ ή Μερικές φορές» ο προϊστάμενος τους καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς τους στόχους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

Πίνακας 7.35

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q7

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	10,607	1	,001	,381
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	9,809	1	,002	,367
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	15,615	1	,000	,462
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	6,192	1	,013	,291
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	5,022	1	,025	,245
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	4,389	1	,036	,337
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	8,267	1	,004	,337
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	9,662	1	,002	,364
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.			,029*	,260
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	13,149	1	,000	,424
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,014*	,308

**Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects) (Q8)**

Τα άτομα που απαντούν ότι «Ποτέ ή Μερικές φορές» ο προϊστάμενός τους εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

Επίσης, τα άτομα που απαντούν ότι «Ποτέ ή Μερικές φορές» ο προϊστάμενος τους εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» στην ακόλουθη ερώτηση:

**Q29: Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.**

Πίνακας 7.36

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q8

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	10,607	1	,001	,381
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	29,175	1	,000	,632
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	19,970	1	,000	,523
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	11,532	1	,001	,397
Q29: Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.	4,690	1	,030	-.253

### **Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει νέες ιδέες (Q9)**

Τα άτομα που απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι ο προϊστάμενος είναι διατεθειμένος να ακούσει νέες ιδέες έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

---

Επίσης, τα άτομα που απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι ο προϊστάμενος είναι διατεθειμένος να ακούσει νέες ιδέες έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» στην ακόλουθη ερώτηση:

**Q29: Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.**

---



Πίνακας 7.37

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q9

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	5,405	1	,020	,272
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	9,809	1	,002	,367
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	29,175	1	,000	,632
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	13,875	1	,000	,436
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	4,067	1	,044	,236
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	8,105	1	,004	,333
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	9,245	1	,002	,356
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,022*	,274
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	6,305	1	,012	,294
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	6,795	1	,009	,305
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	8,249	1	,004	,336
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	8,249	1	,004	,336
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	5,143	1	,023	,265
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,022*	,274
Q29: Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.	5,748	1	,017	-.281
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	5,920	1	,015	,285
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	6,064	1	,014	,288
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	6,795	1	,009	,305

**Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου (Q10)**

Τα άτομα που απαντούν ότι λαμβάνουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία τους «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που απαντούν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

---

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει νέες ιδέες.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

---

Πίνακας 7.38  
Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and  
Cramer's V για την Q10

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	15,615	1	,000	,462
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	19,970	1	,000	,523
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει νέες ιδέες.	13,875	1	,000	,436
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	8,720	1	,003	,346
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	7,630	1	,006	,323
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	3,993	1	,046	,234
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,045*	,258
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	13,656	1	,000	,433
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	4,501	1	,034	,248
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	5,947	1	,015	,285
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	5,947	1	,015	,285
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,032*	,268
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,007*	,335
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	6,191	1	,013	,291
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	4,501	1	,034	,248

**Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά (Q11)**

Τα άτομα που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζονται στενά έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν

«Συχνά ή Πάντα», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση:**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.39

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q11

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση:	6,538	1	,011	,299
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	5,135	1	,023	,265
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	6,192	1	,013	,291
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	24,199	1	,000	,576
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	20,343	1	,000	,528

Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.				,000*	,606
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	11,819	1		,001	,402
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	26,468	1		,000	,602
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	4,476	1		,034	,248
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.				,032*	,253
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.				,001*	,381

**Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο (Q12)**

Τα άτομα που απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι μέσα στην ομάδα εργασίας προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο, έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q10: Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.40  
Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q12

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	4,689	1	,030	,253
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	5,022	1	,025	,262
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	8,720	1	,003	,346
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	24,199	1	,000	,576
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	40,726	1	,000	,747
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	20,398	1	,000	,529
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	11,840	1	,001	,403
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	15,097	1	,000	,455
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	5,671	1	,017	,279
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	4,464	1	,035	,247
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	4,360	1	,037	,244

### Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες (Q13)

Τα άτομα που απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας τους είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.41

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q13

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	4,389	1	,036	,245
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	7,630	1	,006	,323
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	20,343	1	,000	,528
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	40,726	1	,000	,747
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	9,507	1	,002	,361
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	6,971	1	,008	,309
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	8,105	1	,004	,333
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,022*	,274
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	6,064	1	,014	,288

Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	4,263	1	,039	,242
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	8,277	1	,004	,337

**Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου (Q14)**

Τα άτομα που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας τους είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

Πίνακας 7.42

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q14

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	8,267	1	,004	,337
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	4,067	1	,044	,236
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.			,000*	,606
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	20,398	1	,000	,529



Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	9,507	1	,002	,361
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	23,664	1	,000	,569
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.			,000*	.600
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	3,926	1	,048	,232

### **Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας (Q15)**

Τα άτομα που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας τους είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.43

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q15

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	6,408	1	,011	,296
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	5,742	1	,017	,280
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	8,682	1	,003	,345
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	9,662	1	,002	,364
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	3,993	1	,046	,234
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	11,819	1	,001	,402
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	11,840	1	,001	,403
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	6,971	1	,008	,309
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	23,664	1	,000	,569
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	16,218	1	,000	,471
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	5,462	1	,019	,274
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	7,051	1	,008	,311
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,014*	,290

Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	6,635	1	,010	.301
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	4,403	1	,036	,246
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	7,084	1	,008	,312

### **Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου (Q16)**

Τα άτομα που δηλώνουν ότι υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας τους «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q16

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	3,997	1	,046	,234
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	7,363	1	,007	,318
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.			,029*	,260
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	8,105	1	,004	,333
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.			,000*	,602
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	15,097	1	,000	,456
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	8,105	1	,004	,333
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.			,000*	,600
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	16,218	1	,000	,471
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,008*	,302
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	5,000	1	,025	,262
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,008*	,302
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	8,617	1	,003	,344

### Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό (Q17)

Τα άτομα που δηλώνουν ότι οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό. «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

#### Πίνακας 7.45

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q17

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	4,357	1	,037	,244
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	3,874	1	,049	,230
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	3,900	1	,048	,231
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	9,245	1	,002	,356

Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,000*	,639
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	10,702	1	,001	,383
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,548
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,006*	,355
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,001*	,441
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,032*	,269
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,000*	,531
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,000*	,449
Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.			,026*	,290
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.			,027*	,276
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.			,028*	,294
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,017*	,316

### Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών (Q18)

Τα άτομα που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να δίνουν την ίδια απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.46

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q18

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).			,018*	,295
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.			,022*	,274
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.			,045*	,258
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,639
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.			,015*	,312
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,536
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,030*	,281
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,000*	,476
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,000*	,476

Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,000*	,657
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,000*	,465
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.			,000*	,520
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,001*	,448
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.			,005*	,362

**Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά (Q19)**

Τα άτομα που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική**



**τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**

Πίνακας 7.47

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q19

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	4,378	1	,036	,245
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	13,149	1	,000	,424
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	11,532	1	,001	,397
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	6,305	1	,012	,294
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	13,656	1	,000	,433
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	5,462	1	,019	,274
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	10,702	1	,001	,383
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,015*	,312
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	19,404	1	,000	,516
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	5,539	1	,019	,275
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	5,539	1	,019	,275
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,001*	,403
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,000*	,470
Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.			,032*	,272

**Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό (Q20)**

Τα άτομα που δηλώνουν ότι οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

---

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**

---

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

---

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.48

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q20

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	12,740	1	,000	,418
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	5,415	1	,020	,272
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	8,208	1	,004	,335
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	4,237	1	,040	,241
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	4,820	1	,028	,257
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	6,795	1	,009	,305
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	4,501	1	,034	,248
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	7,051	1	,008	,311
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.			,008*	,302
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,548
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,000*	,536
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	19,404	1	,000	,516
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,001*	,425
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,001*	,425
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,000*	,504
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,001*	,442

Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,000*	,536
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	7,285	1	,007	,316
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,005*	,360
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	12,370	1	,000	,412

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής (Q21)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q26: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.**

**Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**

Πίνακας 7.49

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q21

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	4,402	1	,036	,246
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	8,249	1	,004	,336
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,006*	,355
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,030*	,281
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	5,539	1	,019	,275
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,001*	,425
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,022*	,293
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,010*	,346
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,000*	,476
Q26: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.			,048*	,247
Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.			,001*	,413

**Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη (Q22)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q27: Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κλπ.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.**

**Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.50

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q22

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	9,473	1	,002	,360

Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	8,504	1	,004	,341
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	5,630	1	,018	,278
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	8,249	1	,004	,336
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	5,947	1	,015	,285
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.			,014*	,290
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,001*	,441
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,001*	,476
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	5,539	1	,019	,275
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,001*	,425
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,001*	,558
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,000*	,558
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,000*	,476
Q27: Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κλπ.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.			,023*	,287
Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.			,002*	,413
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.			,001*	,382
Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,438
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.			,001*	,400
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,000*	,425
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	10,916	1	,001	,387

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά (Q23)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά έχουν μεγαλύτερη τάση να

απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

---

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

---



Πίνακας 7.51

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q23

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	7,680	1	,006	,324
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	6,144	1	,013	,290
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	5,389	1	,020	,272
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	4,402	1	,036	,246
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	5,143	1	,023	,265
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	5,947	1	,015	,285
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,023*	,269
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,000*	,476
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,504
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,022*	,296
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,000*	,558
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,001*	,452
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,030*	,281
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	4,926	1	,026	,260
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.			,018*	,305
Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.			,023*	,287
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.			,001*	,400
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,001*	,425
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.			,002	,387

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία (Q24)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

Πίνακας 7.52

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q24

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	5,239	1	,022	,268
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,531

Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,000*	,657
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.			,001	,403
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,000	,442
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,010*	,346
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,000*	,558
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,000*	,452
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,003*	,424
Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.			,002*	,467
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,046*	,252

**Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε (Q25)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουν και για το τι προσπαθούν να κάνουν έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης**

**δημιουργικών ιδεών.**

**Q19:** Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.

**Q20:** Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.

**Q21:** Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.

**Q22:** Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.

**Q23:** Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.

**Q24:** Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.

**Q28:** Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.

**Q30:** Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.

**Q34:** Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.

**Q35:** Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.

**Q37:** Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.

**Q38:** Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.

Πίνακας 7.53

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q25

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	8,384	1	,004	,339
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	4,196	1	,041	,240
Q7: Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.			,014*	,308
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.			,022*	,274

Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.			,007*	,335
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.			,022*	,274
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,001*	,449
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,001*	,485
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.			,000*	,470
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,000*	,536
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,000*	,476
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,000*	,422
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,030*	,281
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,000*	,424
Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.			,005*	,389
Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.			,029*	,274
Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.			,014*	,308
Q35: Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.			,039*	,261
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.			,029*	,274
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.			,021*	,284

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους (Q26)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι άνθρωποι του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q35: Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.**

Πίνακας 7.54

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q26

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,048*	,247
Q35: Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.	5,269	1	,022	,269

**Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κλπ.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου (Q27)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κλπ.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

Πίνακας 7.55

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q27

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,023*	,287

Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	5,901	1	,015	,284
---	-------	---	------	------

**Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό (Q28)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

Πίνακας 7.56

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q28

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,026*	,290
Q19: Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.			,032*	,272
Q21: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.			,002*	,413

Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,002*	,413
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,002*	,457
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,005*	,389
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.			,028*	,275

**Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών (Q29)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

Πίνακας 7.57

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q29

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	5,901	1	,015	-,284
Q8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	4,690	1	,030	-,253
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	5,748	1	,017	-.281



**Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα (Q30)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι διατίθενται άμεσα οι διευκολύνσεις που χρειάζονται για τη δουλειά τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q2: Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

**Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.**

Πίνακας 7.58

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q30

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q2: Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.			,030*	,288
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,029*	,274
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	28,386	1	,000	,624
Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.	5,311	1	,021	,270

**Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου (Q31)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι μπορούν να πάρουν τους πόρους που χρειάζονται για τη δουλειά τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q10: Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο.**

**Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.**

**Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.**

Πίνακας 7.59

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q31

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q10: Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	6,191	1	,013	,291
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο.	5,671	1	,017	,279
Q14: Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	3,926	1	,048	,232
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	5,000	1	,025	,262
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	4,926	1	,026	,260
Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.	28,386	1	,000	,624
Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.	17,956	1	,000	,496

### **Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής (Q32)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι ο προϋπολογισμός για τα έργα είναι γενικά επαρκής έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.**

**Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q35: Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.**

Πίνακας 7.60

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q32

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q30: Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.	5,311	1	,021	,270
Q31: Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	17,956	1	,000	,496
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	8,978	1	,003	,351
Q35: Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.	4,793	1	,029	,256

**Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία (Q33)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι οι πληροφορίες που χρειάζονται για τη δουλειά τους μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.61

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q33

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	7,358	1	,007	,317
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	5,075	1	,024	,264
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	8,978	1	,003	,351
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	6,617	1	,010	,301
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	5,920	1	,015	,285
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,027*	,276
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,002*	,382
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,018*	,305
Q28: Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.			,028*	,275
Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.	8,978	1	,003	,351
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	5,082	1	,024	,264
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	10,634	1	,001	,382

Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	6,056	1	,014	,288
---	-------	---	------	------

**Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό (Q34)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q27: Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κλπ.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.**

**Q35: Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.62

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q34

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	6,635	1	,010	,301
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,000*	,438
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,023*	,287

Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,014*	,308
Q27: Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κλπ.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.	5,901	1	,015	,284
Q35: Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.	5,762	1	,016	,281
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	6,700	1	,010	,303
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	6,173	1	,013	,291
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	7,519	1	,006	,321

### Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου (Q35)

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι δε νοιώθουν το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q26: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.**

**Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.**

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

Πίνακας 7.63

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q35

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,039*	,261
Q26: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.	5,269	1	,022	,269
Q32: Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.	4,793	1	,029	,256

Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	5,762	1	,016	,281
---	-------	---	------	------

### **Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος (Q36)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν ότι ο τομέας τους σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q34: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.64  
Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and  
Cramer's V για την Q36

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	7,684	1	,006	,324
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	11,604	1	,001	,399
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	9,522	1	,002	,361
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	13,141	1	,000	,424
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	6,064	1	,014	,388
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	4,476	1	,034	,248
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	4,464	1	,035	,247
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	6,064	1	,014	,288
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,028*	,294
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,000*	,520
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	7,285	1	,007	,316
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,001*	,400
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,001*	,400
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	5,082	1	,024	,264
Q34: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.	5,311	1	,021	,270
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	24,704	1	,000	,582
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	23,228	1	,000	,564

**Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα (Q37)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν ότι το υφιστάμενο εργασιακό περιβάλλον συμβάλει στη δική τους δημιουργικότητα «Ποτέ ή Μερικές φορές» έχουν μεγαλύτερη τάση να



απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου**

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι**

**εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

Πίνακας 7.65  
Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q37

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου	6,146	1	,013	,290
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	11,575	1	,001	,398
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	15,461	1	,000	,460
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	6,724	1	,010	,303
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	7,481	1	,006	,320
Q9: Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	6,795	1	,009	,305
Q10: Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	4,501	1	,034	,248
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.			,032*	,253
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	4,263 <sup>a</sup>	1	,039	,242
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	4,403	1	,036	,246
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.			,008*	,302
Q17: Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.			,017*	,316
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,001*	,448
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.			,002*	,360
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.			,001*	,425
Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.			,001*	,425
Q24: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.			,046*	,252
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,029*	,274

Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	10,634	1	,001	,382
Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	6,173	1	,013	,291
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	24,704	1	,000	,582
Q38: Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	26,547	1	,000	,603

### **Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου (Q38)**

Οι ερωτώμενοι που δηλώνουν «Ποτέ ή Μερικές φορές» ότι πιστεύουν ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικοί στην εργασία τους έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Ποτέ ή Μερικές φορές», ενώ τα άτομα που δηλώνουν «Συχνά ή Πάντα» έχουν μεγαλύτερη τάση να απαντούν «Συχνά ή Πάντα» στις ακόλουθες ερωτήσεις:

**Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**

**Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

**Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

**Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

**Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

**Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.**

**Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

**Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

**Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

**Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

**Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

**Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

**Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

Πίνακας 7.66

Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q38

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Phi and Cramer's V
Q1: Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	13,513	1	,000	,430
Q3: Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	26,666	1	,000	,604
Q4: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	24,289	1	,000	,577
Q5: Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	20,780	1	,000	,534
Q6: Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	12,530	1	,000	,414
Q11: Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	10,601	1	,001	,381
Q12: Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο.	4,360	1	,037	,244
Q13: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	8,277	1	,004	,337
Q15: Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	7,084	1	,008	,312
Q16: Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	8,617	1	,003	,312
Q18: Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.			,005*	,362
Q20: Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	12,370	1	,000	,412
Q22: Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	10,916	1	,001	,387

Q23: Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	10,916	1	,001	,387
Q25: Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.			,021*	,284
Q33: Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	6,056	1	,014	,288
Q34: Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	7,519	1	,006	,321
Q36: Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	23,228	1	,000	,564
Q37: Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλλει στη δική μου δημιουργικότητα.	26,547	1	,000	,603

### 7.7 Έλεγχος αξιοπιστίας

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha, όποια τιμή μεγαλύτερη από 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα X, η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ως σύνολο θεωρείται πολύ υψηλή ( $\alpha = .929$ ), όπως επίσης και η αξιοπιστία των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου, με εξαίρεση τις ενότητες Ελευθερία ( $\alpha = .620$ ) και Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας ( $\alpha = .620$ )<sup>1427</sup>.

Πίνακας 7.67  
Reliability Statistics

	<u>Cronbach's</u> <u>Alpha</u>	<u>N of Items</u>
<u>Σύνολο</u>	<u>0,929</u>	<u>38</u>
<u>Ελευθερία</u>	<u>0,622</u>	<u>2</u>
<u>Πρόκληση</u>	<u>0,853</u>	<u>4</u>
<u>Ενθάρρυνση από προϊσταμένους</u>	<u>0,862</u>	<u>4</u>
<u>Υποστήριξη ομάδας εργασίας</u>	<u>0,916</u>	<u>6</u>
<u>Οργανωσιακή ενθάρρυνση</u>	<u>0,924</u>	<u>9</u>
<u>Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων - εμποδίων</u>	<u>0,718</u>	<u>4</u>
<u>Επαρκείς πόροι</u>	<u>0,748</u>	<u>4</u>
<u>Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας</u>	<u>0,615</u>	<u>2</u>

<sup>1427</sup> Οι ενότητες αυτές αποτελούνται από μόνο 2 ερωτήσεις και αυτό πιθανότατα να οδηγεί σε χαμηλή τιμή του δείκτη Cronbach's alpha.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

---

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

### Συμπεράσματα & Προτάσεις

#### 8.1 Έλεγχος υποθέσεων

##### 8.1.1 Οι απαντήσεις των τεθέντων ερωτημάτων διερεύνησης της α' υπόθεσης της έρευνας

###### *A' υπόθεση:*

*«Υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στη Δ.Δ. για να καινοτομήσει, αλλά οι συνθήκες/παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας/καινοτομίας στο εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ., υφίστανται στοιχειωδώς ή τουλάχιστον παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης».*

Οι απαντήσεις των ερωτημάτων που τέθηκαν για τη διερεύνηση της ανωτέρω (Α') υπόθεσης, προκύπτουν από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της διεξαχθείσας ποσοτικής έρευνας και συνοψίζονται ως ακολούθως.

Οι παράγοντες που εξετάστηκαν -μέσω της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη με τη συμμετοχή μελών της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.- και οι οποίοι ευνοούν ή αναστέλλουν (όταν δεν υφίστανται) την ανάπτυξη της δημιουργικότητας/καινοτομίας των εργαζομένων στο Δ.Τ. αφορούν:

1. **Στην ελευθερία**, δηλαδή στην αίσθηση ελέγχου που αισθάνεται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, κατά την οποία μπορεί να αποφασίζει για το αντικείμενο και τον τρόπο εκτέλεσής της.
2. **Στην πρόκληση**, δηλαδή στην αίσθηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος για το ότι πρέπει να δουλέψει σκληρά για μια εργασία με απαιτητικά καθήκοντα που παράλληλα αποτελεί και πρόκληση.
3. **Στην ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους**, δηλαδή όταν ένας προϊστάμενος λειτουργεί ως ένα καλό εργασιακό πρότυπο, θέτει καταλλήλως τους στόχους, υποστηρίζει την ομάδα εργασίας, εκτιμά την ατομική συνεισφορά-συμβολή των εργαζομένων και δείχνει εμπιστοσύνη στην ομάδα εργασίας.
4. **Στην υποστήριξη της ομάδας εργασίας** δηλαδή στην ύπαρξη μιας

εποικοδομητικά τις προκλήσεις ο ένας από τη δουλειά του άλλου, εμπιστεύονται, αλληλοβοηθούνται, αισθάνονται αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι με τη δουλειά που αναλαμβάνουν.

5. **Στην οργανωσιακή ενθάρρυνση**, δηλαδή στην ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, μέσω της δίκαιης και εποικοδομητικής αξιολόγησης των ιδεών, με ανταμοιβή και αναγνώριση της δημιουργικής εργασίας, με μηχανισμούς ανάπτυξης νέων ιδεών, με ενεργή ροή των ιδεών και ένα κοινό όραμα.
6. **Στην έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων – εμποδίων**, δηλαδή στην ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία δεν εμποδίζει - παρακωλύει τη δημιουργικότητα με την ύπαρξη προβλημάτων εσωτερικής πολιτικής (γραφειοκρατικών διαδικασιών, τακτικής κ.ά.), σκληρής κριτικής των νέων ιδεών, καταστροφικού εσωτερικού ανταγωνισμού, με μια τάση αποφυγής ανάληψης κινδύνου (ρίσκου) και με μια υπέρμετρη έμφαση στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (statusquo).
7. **Στους επαρκείς πόρους**, δηλαδή στην πρόσβαση στους κατάλληλους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων, των υλικών (υλικοτεχνική υποδομή), των εγκαταστάσεων και των πληροφοριών.
8. **Στο ρεαλιστικό φόρτο εργασίας**, δηλαδή στην απουσία ακραίας χρονικής πίεσης, μη ρεαλιστικών προσδοκιών για παραγωγικότητα και περισπασμών από δημιουργική εργασία.
9. **Στη δημιουργικότητα**, δηλαδή στην ύπαρξη ενός δημιουργικού οργανισμού ή μονάδας, όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση και τάση για δημιουργικότητα από τους ανθρώπους και στον οποίο απασχολούνται άνθρωποι που πιστεύουν ότι παράγουν δημιουργική εργασία.

**Α. Οι υφιστάμενοι παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος της Δ.Δ. που ευνοούν ή αναστέλλουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια τις καινοτόμες ιδέες**

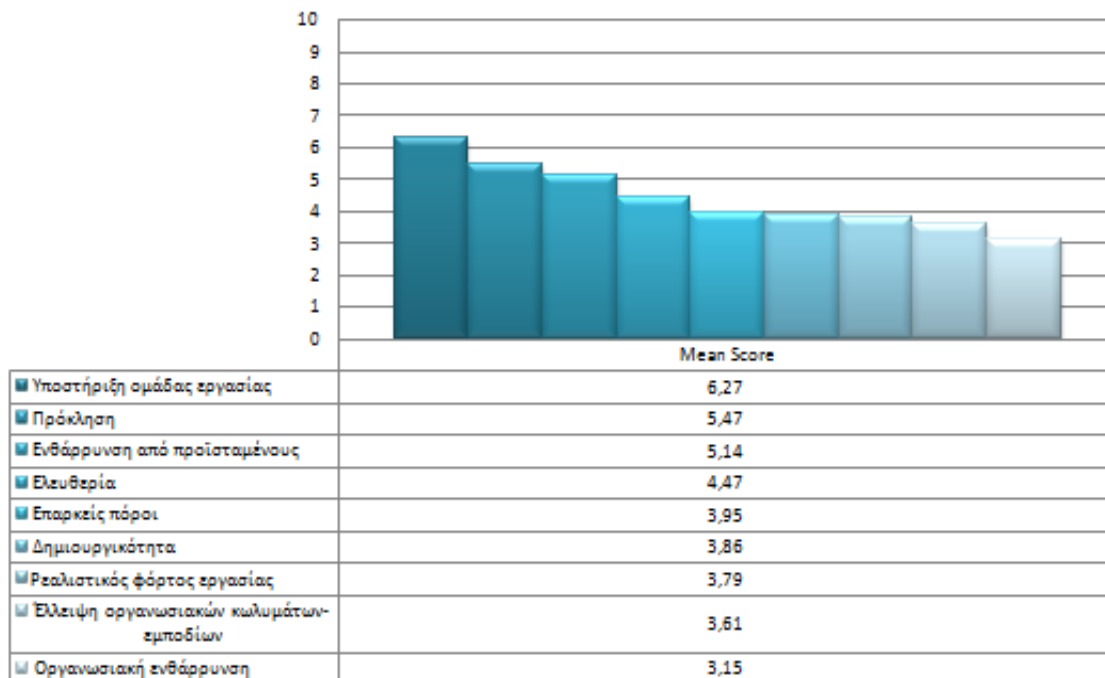
**Ερώτηση:** Ποιοι από τους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος του Δ.Τ. που ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης και κατά συνέπεια τις καινοτόμες ιδέες, κατατάσσονται ψηλότερα στην κλίμακα της βαθμολογίας παραγόντων και ποιοι χαμηλότερα αναστέλλοντάς την;

**Απάντηση:** Η ιεράρχηση των εννέα (9) παραγόντων που ευνοούν ή αναστέλλουν (όταν



δεν υφίστανται) τη δημιουργικότητα των εργαζομένων του Δ.Τ., παρουσιάζονται ακολούθως σύμφωνα με τη μέση βαθμολογία που έλαβαν στη διεξαχθείσα έρευνα.

### Ιεράρχηση Παραγόντων βάσει μέσης βαθμολογίας



- **Παράγοντες που έλαβαν μέση τιμή πάνω από τη βάση:** Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι ερωτώμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα «Υποστήριξη ομάδας εργασίας» με σκορ 6,27, ακολουθεί ο παράγοντας «Πρόκληση» με σκορ 5,47 και τέλος ο παράγοντας «Ενθάρρυνση από προϊσταμένους» με σκορ 5,14. Αυτοί είναι και οι μοναδικοί παράγοντες οι οποίοι έχουν μέση τιμή πάνω από τη βάση.

- **Παράγοντες που έλαβαν μέση τιμή κάτω από τη βάση:** Οι ερωτώμενοι δίνουν μέση βαθμολογία στο αίσθημα «Ελευθερία» 4,47, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες είναι ακόμα χαμηλότερα. Ειδικότερα, η βαθμολογία του παράγοντα «Επαρκείς πόροι» έχει μέση τιμή 3,95 και ακολουθούν, ο παράγοντας «Δημιουργικότητα» με 3,86, ο παράγοντας «Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας» με 3,79 και ο παράγοντας «Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων» με 3,61. Ο παράγοντας που φαίνεται να πάσχει περισσότερο είναι η «Οργανωσιακή ενθάρρυνση» με μέση βαθμολόγηση μόλις 3,15.

#### Παρατηρήσεις:

- Είναι ενδιαφέρουσα η παρατήρηση ότι σε επτά (7) από τους εννέα (9) παράγοντες, η μέγιστη βαθμολόγηση από συμμετέχοντα φτάνει έως το 10 (το μέγιστο της 10βάθμιας κλίμακας). Όμως, δε συμβαίνει το ίδιο στους παράγοντες

της «Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων» ( $max= 7.48$ ) και των «Επαρκών πόρων» ( $max = 8.42$ ), με μέγιστη βαθμολόγηση σε χαμηλότερα επίπεδα, παρατήρηση που ενισχύει το συμπέρασμα ότι η χαμηλή βαθμολόγηση σε αυτούς τους δύο παράγοντες προέρχεται από σχεδόν όλους τους συμμετέχοντες, καθώς παρουσιάζουν τη μικρότερη διακύμανση, ήτοι στην «Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων» ( $SD= 1.51$ ) και στους «Επαρκείς πόρους» ( $SD= 1.90$ ). Οι βαθμολογήσεις των ερωτώμενων είναι περισσότερο συγκεντρωμένες γύρω από το μέσο όρο, δηλαδή παρατηρείται μεγαλύτερη ομογνωμία για αυτούς τους δύο παράγοντες, σε αντίθεση με τον παράγοντα της «Ενθάρρυνσης από προϊσταμένους» ( $SD= 2.63$ ), που παρατηρείται η μεγαλύτερη διακύμανση και διαφαίνεται μεγαλύτερη ποικιλία στην αξιολόγηση και βαθμολόγησή του.

- Το αίσθημα της «Υποστήριξης ομάδας εργασίας» έχει τη μεγαλύτερη βαθμολόγηση (6,27) και μάλιστα διαφέρει στατιστικά σημαντικά από όλους τους άλλους παράγοντες.
- Το αίσθημα της «Οργανωσιακής ενθάρρυνσης», η οποία έχει τη χαμηλότερη βαθμολόγηση (3,15), διαφέρει στατιστικά σημαντικά από όλους τους άλλους παράγοντες, εκτός από το αίσθημα του «Ρεαλιστικού φόρτου εργασίας».
- Επίσης, το αίσθημα της «Ενθάρρυνσης από προϊσταμένους» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από όλους τους άλλους παράγοντες, εκτός από το αίσθημα της «Πρόκλησης». Παρομοίως, η βαθμολόγηση του αισθήματος της «Πρόκλησης» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη βαθμολόγηση των υπόλοιπων παραγόντων, εκτός από την «Ενθάρρυνση από προϊσταμένους».
- Οι παράγοντες «Ελευθερία» και «Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων» διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τους άλλους παράγοντες, εκτός από τους παράγοντες «Επαρκείς πόροι», «Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας» και «Δημιουργικότητα».
- Η βαθμολόγηση για τους παράγοντες των «Επαρκών πόρων» και της «Δημιουργικότητας» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη βαθμολόγηση της «Πρόκλησης», της «Ενθάρρυνσης από προϊσταμένους», της «Υποστήριξης ομάδας εργασίας» και της «Οργανωσιακής ενθάρρυνσης». Αντίθετα δεν υπάρχει στατιστική διαφορά από τη βαθμολόγηση του αισθήματος της

«Ελευθερίας», της «Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων», των «Επαρκών πόρων», του «Ρεαλιστικού φόρτου εργασίας». Μεταξύ των παραγόντων των «Επαρκών πόρων» και της «Δημιουργικότητας» δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά.

- Η βαθμολόγηση για τον παράγοντα του «Ρεαλιστικού φόρτος εργασίας» διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη βαθμολόγηση της «Πρόκλησης», της «Ενθάρρυνσης από προϊσταμένους» και της «Υποστήριξης ομάδας εργασίας». Αντίθετα, δεν υπάρχει στατιστική διαφορά από τη βαθμολόγηση του αισθήματος της «Ελευθερίας», της «Οργανωσιακή ενθάρρυνση», της «Έλλειψης οργανωσιακών κωλυμάτων», των «Επαρκών πόρων», του «Ρεαλιστικού φόρτου εργασίας» και της «Δημιουργικότητας». Είναι ο παράγοντας που διαφέρει στατιστικά σημαντικά με τους λιγότερους παράγοντες.

## **Β. Η αξιολόγηση των υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών του Δ.Τ. για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων**

**Ερώτηση:** Υπάρχουν στο Δ.Τ. οι συνθήκες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε, η βαθμολόγηση των 9 παραγόντων (Α' ενότητας ερωτηματολογίου), δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική, καθώς μόλις τρεις (3) από τους εννιά (9) έχουν μέση τιμή πάνω από το μέσο της 10βάθμιας κλίμακας. Συνεπώς οι συνθήκες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και κατ' επέκταση της καινοτομίας **δεν υφίστανται σε ικανοποιητικό βαθμό.**

Από τη γραμμική συσχέτιση μεταξύ των εννέα (9) παραγόντων, μέσω του συντελεστή Pearson, ο οποίος δίνει την εικόνα της γραμμικής συμμεταβολής<sup>1428</sup> δύο παραγόντων, παρατηρήθηκε ένας σημαντικός αριθμός γραμμικών συσχετίσεων, δηλαδή αυξημένη βαθμολογία ενός παράγοντα που συνδυάζεται με αυξημένη βαθμολογία ενός άλλου ή, ομοίως, μειωμένη βαθμολογία ενός παράγοντα συνδέεται με χαμηλή βαθμολογία ενός άλλου. Μάλιστα, οι περισσότερες από αυτές είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Γενικά, οι περισσότεροι παράγοντες φαίνεται ότι συμβαδίζουν.

<sup>1428</sup> Δηλαδή τον τρόπο που μεταβάλλεται ο ένας παράγοντας (αύξηση ή μείωση) σε περίπτωση μεταβολής ενός άλλου, καθώς επίσης και το πόσο έντονη είναι η μεταβολή αυτή και φυσικά εάν η σχέση που προκύπτει είναι στατιστικά σημαντική.

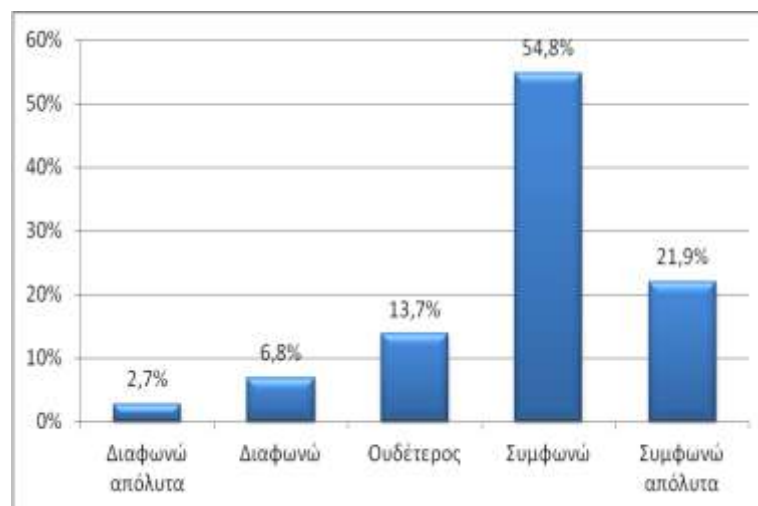
Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι το αίσθημα οργανωσιακής ενθάρρυνσης συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με όλους τους άλλους παράγοντες, ιδιαίτερα με το αίσθημα ενθάρρυνσης από προϊσταμένους ( $r = .630 p < .001$ ), με το αίσθημα πρόκλησης ( $r = .578 p < .001$ ) και με το αίσθημα δημιουργικότητας ( $r = .526 p < .001$ ).

Επίσης, η μεγαλύτερη γραμμική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των αισθημάτων πρόκλησης και δημιουργικότητας ( $r = .688 p < .001$ ), δίνοντας την εικόνα ότι το αίσθημα πρόκλησης συνδέεται κυρίως με το αίσθημα της δημιουργικότητας.

**Γ. Η εκτίμηση/ κρίση/ στάση/ άποψη των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για την ύπαρξη ικανού ανθρώπινου δυναμικού, πλέον των αποφοίτων, για την υποστήριξη δράσεων του Δ.Τ. με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς του**

**Ερώτηση:** Θεωρούν οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1429</sup>, ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο Δ.Τ. για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς του;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q43<sup>1430</sup> του ερωτηματολογίου, 54,8% των αποφοίτων «συμφωνεί» ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του Δ.Τ. και 21,9% «συμφωνεί απόλυτα», επιβεβαιώνοντας την υπόθεση για ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με ικανότητες για να καινοτομήσει.



<sup>1429</sup> Όσοι συμμετείχαν στη διεξαχθείσα έρευνα.

<sup>1430</sup> Q43: Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας;

## Συμπεράσματα

Από τις απαντήσεις των ερωτημάτων, προκύπτει ότι οι παράγοντες που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ., δεν είναι σε υψηλό βαθμό ώστε να ευνοείται η δημιουργικότητα /καινοτομία των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί στην αναστολή τους, παρόλο που υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό για να εφαρμόσει καινοτόμες δράσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας του Δ.Τ., επιβεβαιώνοντας την υπόθεση.

### 8.1.2 Οι απαντήσεις των τεθέντων ερωτημάτων διερεύνησης της β' υπόθεσης της έρευνας

#### ***B' υπόθεση:***

*«Την περίοδο της οικονομικής κρίσης καθίσταται αναγκαία και επιτακτική η αξιοποίηση και απόσβεση της δημόσιας επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., η οποία παραμένει αναξιοποίητη, μέσω της σύστασης ομάδων κρούσης<sup>1431</sup> (Task Forces), με σκοπό τη συμβολή τους (προς την κατεύθυνση του εντοπισμού και της ανάδειξης παθογενειών Δ.Τ. για τη σύνταξη Εθνικής Στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Δ., με παράλληλες εμπεριστατωμένες υλοποιήσιμες προτάσεις που οδηγούν σε άμεσα αποτελέσματα), προς την κατεύθυνση της ταχύτερης εξόδου της χώρας μας από την κρίση, με δράσεις αύξησης της παραγωγικότητας του Δ.Τ., λειτουργώντας ως Change Agents, χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού, καθώς το κίνητρο εισαγωγής τους στη Δ.Δ. ήταν η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και η καριέρα σε αυτή (εσωτερική παρακίνηση)».*

Οι απαντήσεις των ερωτημάτων που τέθηκαν για τη διερεύνηση της ανωτέρω (B') υπόθεσης, προκύπτουν από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της διεξαχθείσας ποσοτικής έρευνας και συνοψίζονται ως ακολούθως.

#### **A. Η αξιοποίηση της επένδυσης της ελληνικής Δ.Δ. στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και η απόσβεση της δημόσιας επένδυσης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος**

**Ερώτηση:** Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ότι οι γνώσεις τους (εκπαιδευτική κατάρτιση) αξιοποιούνται από τον

<sup>1431</sup> Task Force: Ομάδα κρούσης ή αλλιώς ομάδα δράσης.

οργανισμό που εργάζονται;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q44<sup>1432</sup> του ερωτηματολογίου, 28% των ερωτώμενων κατέταξαν την αξιοποίηση των γνώσεών τους από τον οργανισμό που υπηρετούν «Σε μέτριο βαθμό», 27,4%, «Σε ελάχιστο βαθμό», 12,3% «Καθόλου», σε αντίθεση με 19,2% που απάντησαν «Σε μεγάλο βαθμό» και 12,3% «Σε πολύ μεγάλο βαθμό».



Από την ομαδοποίηση των απαντήσεων «Καθόλου» και «Σε ελάχιστο βαθμό» και των απαντήσεων «Σε μεγάλο βαθμό» και «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», προκύπτει ότι απαντήσεις προκύπτει ότι **39,7% θεωρούν ότι οι γνώσεις του δεν αξιοποιούνται** ή αξιοποιούνται σε **ελάχιστο βαθμό ή καθόλου 28,8%** (παραμένει ως έχει) θεωρούν ότι αξιοποιούνται «Σε μέτριο βαθμό», και 31,5% θεωρούν ότι αξιοποιούνται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό.

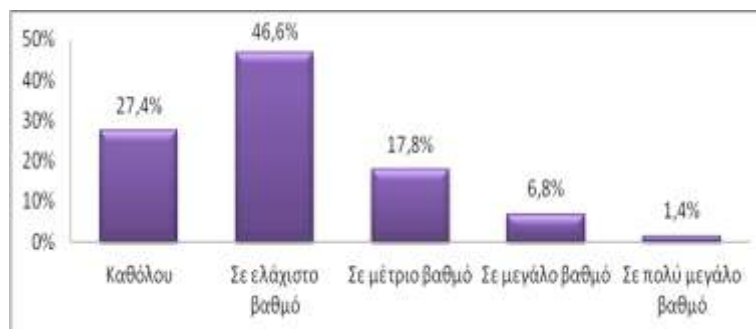
**Ερώτηση:** Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ότι το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q45<sup>1433</sup> του ερωτηματολογίου, το ποσοστό των ερωτώμενων που θεωρεί ότι το κράτος έχει αξιοποιήσει την επένδυση στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος «Σε ελάχιστο βαθμό», ανέρχεται σε 46,6% και 27,4% «Καθόλου». Ακολουθεί η απάντηση

<sup>1432</sup> Q44: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας (εκπαιδευτική κατάρτιση), αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεστε;

<sup>1433</sup> Q45: Το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος;

«Σε μέτριο βαθμό» με ποσοστό 17,8%, καθώς και 6,8% «Σε μεγάλο βαθμό» και τέλος 1,4% «Σε πολύ μεγάλο βαθμό».



Από την ομαδοποίηση των απαντήσεων «Καθόλου» και «Σε ελάχιστο βαθμό» και των απαντήσεων «Σε μεγάλο βαθμό» και «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», προκύπτει ότι: **74% των ερωτώμενων θεωρεί ότι το κράτος δεν έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τη δημόσια επένδυση στους αποφοίτους της ή σε ελάχιστο βαθμό.** Σε μέτριο βαθμό με ποσοστό 17,8 (ως έχει) και σε 8,2% ότι έχει αξιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό η δημόσια επένδυση στους αποφοίτους.

Οι απαντήσεις επιβεβαιώνουν την υπόθεση της αναξιοποίητης δημόσιας επένδυσης από το κράτος όσον αφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

**Β. Τα κίνητρα (λόγοι) επιλογής και παραμονής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο δυναμικό της Δ.Δ.: οι προσδοκίες των αποφοίτων από το εργασιακό περιβάλλον του Δ.Τ. πριν την ένταξή τους σε αυτόν και η προθυμία τους για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας προς όφελος του δημοσίου**

Διερευνήθηκε ο σημαντικότερος λόγος, κριτήριο, κίνητρο των συμμετεχόντων στην έρευνα αποφοίτων της ένταξης και της παραμονής τους στη Δ.Δ. Στόχος ήταν να διερευνηθεί μέσω των απαντήσεων που αφορούσαν στα κίνητρα εισαγωγής και παραμονής στο Δ.Τ., η ύπαρξη της ένδειξης του βαθμού ύπαρξης του δείκτη πάθους (Passion Quotient) για το αντικείμενο εργασίας τους, που θεωρείται ότι αφορά στα εσωτερικά κίνητρα. Επίσης, επιχειρήθηκε να διερευνηθεί αν οι προσδοκίες των αποφοίτων πριν την εισαγωγή τους στην ελληνική Δ.Δ. εκπληρώθηκαν και να διασταυρωθεί αν αυτό είχε ως συνέπεια τη μεταβολή του κινήτρου εισαγωγής τους στο Δ.Τ. σε σχέση με αυτόν της παραμονής. Τέλος, διερευνήθηκε η πρόθεση των αποφοίτων για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για την επιτυχία του οργανισμού που υπηρετούν και κατ' επέκταση του Δ.Τ.

- **Λόγοι επιλογής (α) ένταξης και (β) παραμονής αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στο ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Τ.**

**Ερώτηση:** Ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν τους σημερινούς αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην επιλογή ένταξη στο ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Τ. και ποιοι οι λόγοι παραμονής τους σε αυτόν;

**Απάντηση:** (α) Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q39<sup>1434</sup> του ερωτηματολογίου όπου οι επιλογές των πιθανών κριτηρίων που οδήγησαν τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α στην απόφαση – επιλογή του Δ.Τ. ως εργοδότη, ήταν:

- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.
- Καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής).
- Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές).
- Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων 30,1% επέλεξε το Δ.Τ. για «Καριέρα», ακολουθούν τα κριτήρια του «Ωραρίου εργασίας» και της «Εργασιακής ασφάλειας» με ποσοστό 21,9%, εν συνεχεία με ποσοστό 13,7% η «Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού» και τέλος με ποσοστό 12,3% η «Οικονομική Σταθερότητα».



Παρατηρούμε ότι πρώτη θέση καταλαμβάνει η «καριέρα στο δημόσιο τομέα» τελευταία «οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές)». Σημαντικό ποσοστό δεν επιβεβαιώνει την υπόθεση όσον αφορά το κριτήριο «προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού».

Ιεράρχηση:

<sup>1434</sup> Q39: Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.



1<sup>η</sup> θέση: Καριέρα στο Δ.Τ.

2<sup>η</sup> θέση: Ωράριο εργασίας και εργασιακή ασφάλεια.

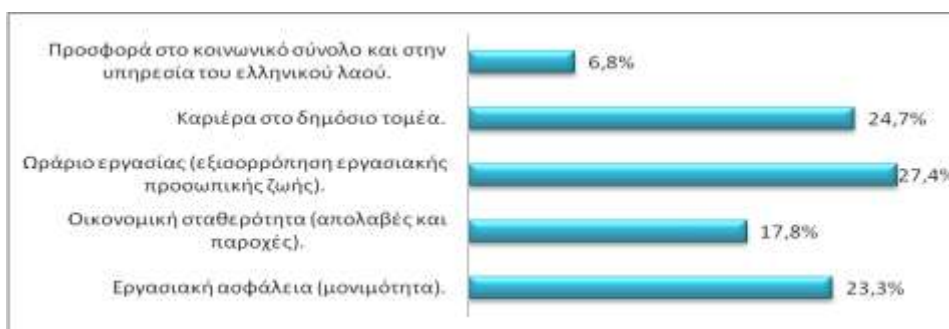
3<sup>η</sup> θέση: Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.

4<sup>η</sup> θέση: Οικονομική σταθερότητα.

**Απάντηση:** (β) Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q39<sup>1435</sup> του ερωτηματολογίου όπου οι επιλογές των πιθανών κριτηρίων που οδήγησαν τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α στην απόφαση – επιλογή του Δ.Τ. ως εργοδότη, ήταν:

- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.
- Καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής).
- Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές).
- Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων 27,4% επέλεξε να παραμείνει στο Δ.Τ. για το «Ωράριο εργασίας», το 24,7% για λόγους «Καριέρας», 23,3% για «Εργασιακή ασφάλεια», 17,8% για οικονομική σταθερότητα και τέλος με ποσοστό 6,8% για «Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού».



Παρατηρούμε ότι πρώτη θέση καταλαμβάνει το «ωράριο εργασίας» και τελευταία θέση «η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού».

1<sup>η</sup> θέση: Ωράριο εργασίας

2<sup>η</sup> θέση: Καριέρα στο Δ.Τ.

3<sup>η</sup> θέση: Εργασιακή ασφάλεια.

4<sup>η</sup> θέση: Οικονομική σταθερότητα.

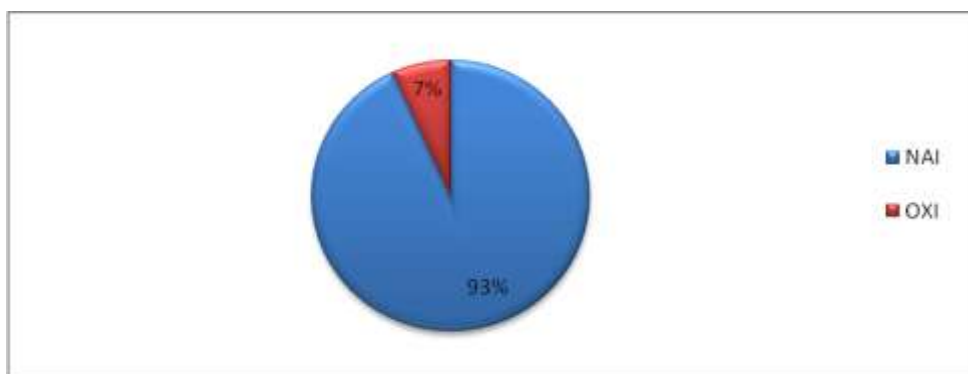
5<sup>η</sup> θέση: Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.

<sup>1435</sup> Q39: Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.

- **Πρόθυμία καταβολής μεγαλύτερης προσπάθειας για την επιτυχία του Δ.Τ.**

**Ερώτηση:** Είναι πρόθυμοι οι απόφοιτοι να καταβάλλουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσουν την επιτυχία του οργανισμού τους και κατά συνέπεια του δημοσίου τομέα;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q42<sup>1436</sup> του ερωτηματολογίου 93% των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσουν την επιτυχία του οργανισμού τους και κατά συνέπεια του Δ.Τ., σε αντίθεση με ένα ποσοστό της τάξης του 7% που δεν το επιθυμεί. Το ως άνω αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την υπόθεση.



- **Βαθμός ανταπόκρισης Δ.Τ. σε προσδοκίες αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. πριν το διορισμό τους σε αυτόν**

**Ερώτηση:** Σε ποιο βαθμό η εργασία των αποφοίτων στο Δ.Τ. ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχαν πριν το διορισμό τους σε αυτόν;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q41<sup>1437</sup> του ερωτηματολογίου, 38,4% δήλωσε ότι ο Δ.Τ. ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχαν πριν το διορισμό τους σε αυτόν «Σε μέτριο βαθμό». Ακολουθούν οι απαντήσεις «Σε ελάχιστο βαθμό» με ποσοστό 28,8%, «Σε μεγάλο βαθμό» 21,9%, «Καθόλου» 6,8% και τέλος «Σε πολύ μεγάλο βαθμό» 4,1%.

<sup>1436</sup> Q42: Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατά συνέπεια του δημόσιου τομέα.

<sup>1437</sup> Q41: Σε ποιο βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε πριν το διορισμό σας σε αυτόν.



Από τις απαντήσεις προκύπτει η μέτρια ικανοποίηση των προσδοκιών των ερωτώμενων. Αποτέλεσμα που δεν λειτουργεί ευνοϊκά ως προς τη γενικότερη εργασιακή ψυχολογία των ανθρώπινου δυναμικού του Δ.Τ.

**Γ. Η διερεύνηση της πρόθεσης συμμετοχής των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις της Δ.Δ. σε περίοδο οικονομικής κρίσης, μέσω της σύστασης ομάδων κρούσης (Task Forces): (α) με στόχο τη βελτίωσή της και (β) υπό ποιες προϋποθέσεις**

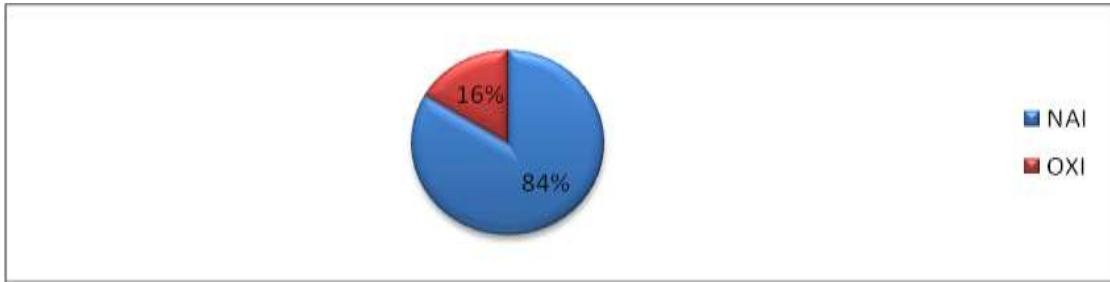
Διερευνήθηκε η πρόθεση συμμετοχής των συμμετεχόντων στην έρευνα αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις του Δ.Τ. για τη βελτίωσή του σε περίοδο οικονομική κρίσης, μέσω ομάδων κρούσης (task forces) καθώς και οι προϋποθέσεις (οικονομικό κίνητρο κ.ά.) συμμετοχή τους σε αυτές.

- **Διερεύνηση πρόθεσης συμμετοχής σε ομάδες κρούσης με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας της Δ.Δ.**

**Ερώτηση:** Θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν οι απόφοιτοι σε ομάδες κρούσης της ελληνικής Δ.Δ., σε περίπτωση που συστήνονταν, με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q46<sup>1438</sup> του ερωτηματολογίου, το ποσοστό των ερωτώμενων που θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν σε ομάδες κρούσης της ελληνικής Δ.Δ. με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της ανέρχεται σε 84%, έναντι του 16% που δεν θα το επιθυμούσαν. Το ως άνω αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την υπόθεση.

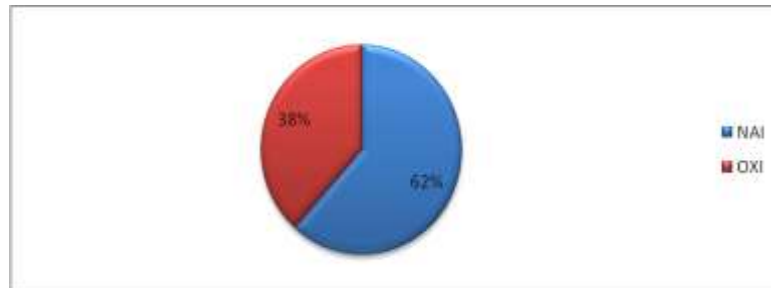
<sup>1438</sup> Q46: Αν συστήνονταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;



- **Διερεύνηση προϋποθέσεων συμμετοχής σε ομάδες κρούσης (Task Forces), χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή**

**Ερώτηση:** Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της Δ.Δ., θα επιθυμούσαν οι απόφοιτοι την προσωρινή μετακίνησή τους σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q48<sup>1439</sup> του ερωτηματολογίου που αφορά στην προσωρινή μετακίνηση των ερωτώμενων, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή προκειμένου να συμμετάσχουν σε ομάδες εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, 62% απάντησαν θετικά και 38% αρνητικά. Το ως άνω αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την υπόθεση.



- **Διερεύνηση προϋποθέσεων συμμετοχής σε ομάδες κρούσης (Task Forces) με οικονομικό όφελος, αλλά βάσει Μ.Β.Ο<sup>1440</sup> και χρονοδιαγράμματος.**

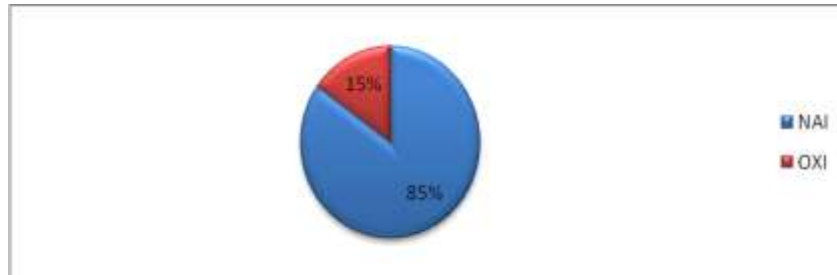
**Ερώτηση:** Αν συστήνονταν ομάδες κρούσης και επιλέγονταν οι απόφοιτοι για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσαν να υπάρχει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού);

**Απάντηση:** Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης Q47<sup>1441</sup> του ερωτηματολογίου,

<sup>1439</sup> Q48: Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

<sup>1440</sup> Μ.Β.Ο.: Management by Objectives.

αν συστήνονταν ομάδες κρούσης (task forces) και επιλέγονταν οι ερωτώμενοι για τη σύνθεσή τους, σε ποσοστό 85% θα επιθυμούσαν να υπάρξει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού), έναντι 15% που δεν θα το επιθυμούσαν.



### Συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., την ημέρα εγκαινίασης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.<sup>1442</sup>, ο τότε πρωθυπουργός, ανέφερε χαρακτηριστικά, ότι με την ίδρυση της σχολής επιχειρείται το «μπόλιασμα της Διοίκησης με στελέχη – αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.»<sup>1443</sup>, τονίζοντας τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της προσπάθειας δημιουργίας της πρώτης ελληνικής παραγωγικής σχολής στελεχών της Δ.Δ., προσδίδοντάς τους το ρόλο των «change agents»<sup>1444</sup> (φορείς μεταρρύθμισης και αλλαγής) εντός της Δ.Δ., με στόχο την πραγματοποίηση του μεταρρυθμιστικού εκσυγχρονισμού της.

Η καινοτομία της δημιουργίας – παραγωγής επίλεκτων στελεχών, άφθαρτων από τις δυσλειτουργίες της Δ.Δ., με δεξιότητες και ικανότητες για την επίλυση προβλημάτων της τα οποία θα διακατέχονταν από ένα διαφορετικό πνεύμα με ενιαία κουλτούρα, διαφορετικής της προϋπάρχουσας, με νέες αντιλήψεις για τη Δ.Δ. και για την άσκηση δημόσιας πολιτικής, με προοπτικές ταχείας εξέλιξης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως επαναστατική για την περίοδο εκείνη<sup>1445</sup>. Στόχος του νομοθέτη, σύμφωνα με την

<sup>1441</sup> Q47: Αν συστήνονταν ομάδες κρούσης (task forces) και επιλεγόσασταν για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσατε να υπάρξει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού);

<sup>1442</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος, [www.enap.gr](http://www.enap.gr) [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>1443</sup> Αλέξανδρος Δαμιανίδης, βουλευτής Σερρών, Επερώτηση στη Βουλή των Ελλήνων προς τον υπουργό ΕΣΔΔΑ για την υπηρεσιακή κατάσταση και αξιοποίηση των αποφοίτων της ΕΣΔΔ, 15.11.1996, στο Μ. Ντόλκα, *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., σ.8.

<sup>1444</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *ό.π.* [πρόσβαση 23/12/2014].

<sup>1445</sup> Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης*

εισηγητική έκθεση του ιδρυτικού νόμου, ήταν η «διαμόρφωση ενός σώματος στελεχών με διαφορετική επαγγελματική καλλιέργεια και νοοτροπία, δυναμισμό και ευελιξία, που θα διάθεταν επιτελικές δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθούν στην επίλυση προβλημάτων και στο σχεδιασμό, συντονισμό και άσκηση δημόσιων πολιτικών»<sup>1446</sup>.

Σήμερα 33 έτη μετά τη δημιουργία της Ε.Σ.Δ.Δ., έχουν αποφοιτήσει συνολικά 2.387 σπουδαστές<sup>1447</sup> και αναμένεται η αποφοίτηση της 24<sup>ης</sup> σειράς. Αν το κόστος ανά απόφοιτο εκτιμάται στις 50.000€<sup>1448</sup> και χωρίς να υπολογίζονται τα λειτουργικά έξοδα της Σχολής (ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 1999, τα λειτουργικά έξοδα της Σχολής, άγγιξαν το 1 δις δρχ. ή αλλιώς τα 3 εκατομμύρια ευρώ), το εκτιμώμενο και κατά προσέγγιση<sup>1449</sup> συνολικό ύψος της δημόσιας επένδυσης για τις εκπαιδευτικές σειρές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., που αναλύονται σε τέσσερις (4) για την Ε.Σ.Τ.Α. (304 απόφοιτοι) και 23 για την Ε.Σ.Δ.Δ. (2.083 απόφοιτοι) και Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ανέρχεται στο ποσό των εκατόν δεκαεννέα εκατομμυρίων τριακοσίων πενήντα χιλιάδων ευρώ (119.350.000€).

Η εν λόγω επένδυση της Δ.Δ. στο σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει, δηλαδή το ανθρώπινο (κεφάλαιο), όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, παρέμεινε μη στοχευμένα αξιοποιημένο, ενώ προκύπτει ότι θέλουν να προσφέρουν σε δράσεις της Δ.Δ. με σκοπό τη βελτίωσή της, χωρίς επιπλέον αμοιβή και ακόμα και με προσωρινή μετακίνησή τους κατά 62%. Παρόλο που ο Δ.Τ. ανταποκρίνεται σε ελάχιστο βαθμό στις προσδοκίες που είχαν από αυτόν. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

## 8.2 Προτάσεις

Σε συνέχεια του ελέγχου των υποθέσεων ακολουθεί η ενότητα των προτάσεων η οποία διακρίνεται:

---

και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ, Μάιος. <https://sites.google.com/site/enaponline/proeuluse-apophoiton> [πρόσβαση 19.08.2015].

<sup>1446</sup> Α. Νίτσιου, *Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;* (2007), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 19.

<sup>1447</sup> Βλ. Απαντητική επιστολή Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, στο παράρτημα.

<sup>1448</sup> Εργασία της κας Μ. Ντόλκα, αποφοίτου της ΙΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ., με τίτλο: «Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Ε.Σ.Δ.Δ. στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον» (2002), σύμφωνα με την οποία «η επένδυση του ελληνικού κράτους και της Ε.Ε. στην εκπαίδευση των στελεχών της Ε.Σ.Δ.Δ. (μια επένδυση η οποία, σε τρέχουσες τιμές, φέρεται να είναι της τάξης των 17.000.000 δραχμών ή 50.000 ευρώ περίπου ανά σπουδαστή)».

<sup>1449</sup> Δεν έχει συνυπολογιστεί το κόστος μισθοδοσίας των ήδη υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων, που λογίζεται ως απόσπαση.

(α) σε προτάσεις που αφορούν σε βελτιωτικές δράσεις διαχείρισης των τηρούμενων στοιχείων των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. από την αρμόδια υπηρεσία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθώς κρίνεται ότι αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την υλοποίηση των κυρίως προτάσεων που ακολουθούν και

(β) σε κυρίως προτάσεις για την περαιτέρω αξιοποίηση των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με τη σχετική παράθεση του πλαισίου λειτουργίας των ομάδων κρούσης (Task Forces) για την κάλυψη αναγκών των δημοσίων υπηρεσιών, όπως προκύπτουν από την ανάλυση των στοιχείων της διεξαχθείσας έρευνας της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Σύμφωνα με την έβδομη (7<sup>η</sup>) κύρια σύσταση της έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση του 2011, η οποία μεταφράστηκε από την ΕΝ.ΑΠ., αναφέρεται ότι: *«Υπάρχουν πολύ σοβαρά μειονεκτήματα στη συλλογή και διαχείριση δεδομένων, τα οποία εμποδίζουν τις αποτελεσματικές και τεκμηριωμένες μεταρρυθμίσεις»*<sup>1450</sup>. Ειδικότερα αναφέρεται: *«Δεν γίνεται συστηματική τήρηση αρχείων και παρατηρείται χρονική υστέρηση των πραγματικών στοιχείων και δεδομένων, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων πολιτικής – συμπεριλαμβανομένης της καθημερινής διοικητικής λειτουργίας. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, τη σύγκριση και την ανάλυση των δεδομένων είναι κάθε άλλο παρά επαρκείς. Η διοίκηση δεν έχει την συνήθεια της τήρησης αρχείων ή την ικανότητα να εξάγει πληροφορίες από τα δεδομένα, ούτε και γενικά την ικανότητα να διαχειριστεί την οργανωσιακή γνώση. Ανεπαρκή δεδομένα σημαίνει ότι οι στρατηγικές μεταρρυθμίσεις στερούνται ισχυρής βάσης τεκμηρίωσης για την υποστήριξη αποτελεσματικών και αποδοτικών αποφάσεων πολιτικής. Η συστηματική χρήση των δεδομένων και η υιοθέτηση μιας προσέγγισης τεκμηρίωσης βάσει στοιχείων στη χάραξη πολιτικής θα απαιτήσει μια βαθιά αλλαγή κουλτούρας σε όλους τους τομείς της διοίκησης».*

### **8.2.1 Προτάσεις – προϋποθέσεις**

#### **Διαπιστώσεις ως προς την οργάνωση των αρχείων των διοικητικών υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που θεωρείται ότι χρήζουν βελτίωσης**

Από την έγγραφη επικοινωνία<sup>1451</sup> με την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., προέκυψε ότι υπάρχουν

<sup>1450</sup> OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing, σελ. 39.

<sup>1451</sup> Βλ. «Παράρτημα Ι Αιτήματα και Απαντήσεις Ε.Σ.Δ.Δ.Α.».

σημαντικά οργανωτικά σημεία βελτίωσης του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., καθώς είτε δεν υπάρχουν οργανωμένα και συγκεντρωμένα τα ακόλουθα δεδομένα, είτε ότι κάποια από αυτά δεν τηρούνται, όπως:

- Ο ακριβής αριθμός – πλήθος αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- Ο φορέας που υπηρετούν σήμερα οι απόφοιτοι (δηλ. παρακολούθηση της σταδιοδρομίας των αποφοίτων).
- Η θέση που κατέχουν οι απόφοιτοι στο φορέα που υπηρετούν.
- Τα συγκεντρωτικά στατιστικά στοιχεία που αφορούν στο πλήθος των υποψηφίων κάθε διαγωνισμού, το ύψος της δημόσιας επένδυσης (κρατικού προϋπολογισμού ή της Ε.Ε.) στους αποφοίτους ανά εκπαιδευτική σειρά και το κόστος λειτουργίας της σχολής, η ψηφιακή τήρηση του συνόλου των προκηρύξεων και των λοιπών εγγράφων σε προσπελάσιμη βάση δεδομένων για τους υπαλλήλους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. κ.ά.<sup>1452</sup>.

### 8.2.1.1 Πρόταση καταγραφής αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Προτείνεται η καταγραφή του συνόλου των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. να γίνει βάσει των τηρούμενων αρχείων των αποφάσεων της Κ.Ε.Ε., των ΦΕΚ διορισμού και

Ενδεικτικά αναφέρονται:

(1) Απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 2995/07.05.2015, «Όσον αφορά τα υπόλοιπα στατιστικά στοιχεία που αιτήστε σας ενημερώνουμε ότι η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. δεν τηρεί σχετικά συγκεντρωτικά αρχεία». Τα «υπόλοιπα στατιστικά στοιχεία» της αίτησης αφορούσαν: (α) στις υποβληθείσες αιτήσεις για συμμετοχή στο διαγωνισμό κάθε σειράς, (β) στο πλήθος συμμετεχόντων στο διαγωνισμό κάθε σειράς, (γ) στο πλήθος για αποκηρυχθείσες θέσεις / διαγωνισμό - σειρά, (δ) στο πλήθος θέσεων που καλύφθηκαν/ σειρά και (ε) το φορέα που σήμερα απασχολούνται.

(2) Απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π.8050/20.04.2016, «Σχετικά με τα ερωτήματα 4,5,6 της αίτησής σας παρακαλείσθε να επανέλθετε με νέα αίτησή σας ενδεικτικά για μία Εκπαιδευτική Σειρά». Τα ερωτήματα 4,5 και 6 της αίτησης αφορούσαν: (α) το πλήθος των αποφοίτων που παραιτήθηκαν και επέστρεψαν στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. το χρηματικό ποσό που προβλέπεται σε περιπτώσεις αποχώρησης, καθώς και τη σειρά και το τμήμα από το οποίο αποφοίτησαν, (β) το υπολογιζόμενο κόστος φοίτησης για ένα σπουδαστή (ύψος του συνόλου των αποδοχών από την είσοδο στη σχολή έως την αποφοίτησή του) κάθε εκπαιδευτική σειρά της Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Σ.Τ.Α. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και (γ) το ποσό και το ποσοστό της χρηματοδότησης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. από την Ευρωπαϊκή Ένωση ανά εκπαιδευτική σειρά.

(3) Απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με Α.Π. 7205/30.10.2015, «...πολλά από αυτά που μας ζητάτε απαιτούν διεξοδική έρευνα στα αρχεία της Σχολής (θέματα 1,2,3,4,7,15), ενώ κάποια άλλα απαιτούν σημαντικούς υπολογισμούς (π.χ. ερωτήματα 10,11 και 16) που δεν είναι εύκολοι γιατί συναρτώνται και με άλλα δεδομένα της λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ. Επιπλέον, κάποια άλλα δεν απαντώνται με πληροφορίες ποσοτικού χαρακτήρα αλλά απαιτούν έρευνα ποιοτικού τύπου (θέμα 13)... για να πάρετε απαντήσεις σε αρκετά από τα ζητήματα που θέτετε που πιθανόν να σας βοηθήσουν να προσανατολιστείτε καλύτερα, σας προτρέπουμε να αναζητήσετε την τελική εργασία της (τότε) σπουδαστριάς της ΙΗ εκπαιδευτικής σειράς, κας Αγλαΐας Νίτσου...».

<sup>1452</sup> Ενδεχομένως (καθώς δεν ζητήθηκαν) να μην υπάρχουν συγκεντρωτικά τα στοιχεία επικοινωνίας (ηλεκτρονικής ή τηλεφωνικής) του συνόλου των αποφοίτων.



γενικότερα των τηρούμενων αρχείων της αρμόδιας υπηρεσίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (καθώς κάποιοι έχουν αποχωρήσει), με αναλυτική καταγραφή των στοιχείων: του διαγωνισμού βάσει του οποίου εισήλθαν στη σχολή (εκπαιδευτική σειρά), της εκπαιδευτικής σειράς από την οποία τελικά αποφοίτησαν, της σειράς κατάταξής τους, της βαθμολογίας τους για κάθε μάθημα, της σύνδεσης της καρτέλας του αποφοίτου με την πλατφόρμα της ψηφιακής τήρησης των τελικών εργασιών αποφοίτησης, το βαθμό αποφοίτησης, τυχόν αποχώρηση του αποφοίτου από τη Δ.Δ., το κόστος μισθοδοσίας του και ότι άλλο κρίνει η υπηρεσία ότι είναι χρήσιμο για την ηλεκτρονική τήρηση και επεξεργασία των αρχείων της.

Η καταγραφή προτείνεται να γίνει σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων, στην οποία η πρόσβαση θα γίνεται με όνομα χρήστη (username) και κωδικό πρόσβασης (password) για κάθε εργαζόμενο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που θα καταχωρίζει τα στοιχεία για την ενημέρωση της βάσης. Οι ρόλοι της εφαρμογής θα μπορούσαν να διακρίνονται σε ρόλους: «πλήρων αρμοδιοτήτων», όπου ο εργαζόμενος μπορεί να μεταβάλει – ενημερώσει τα στοιχεία, ρόλο «θέασης» της βάσης για τους υπαλλήλους που απαιτείται η πρόσβαση στα στοιχεία για την παροχή πληροφοριών ή σύνταξη εγγράφων, καθώς και ρόλος «διαχειριστή (administrator)» ο οποίος θα χορηγεί, ενεργοποιεί, απενεργοποιεί και καταργεί τους κωδικούς πρόσβασης στη βάση ανά ρόλο.

Η κάθε μεταβολή προτείνεται να καταγράφεται και να συνδέεται με το ρόλο που προέβη στην αλλαγή, καθώς και την ημερομηνία και την ώρα που έγινε. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να είναι διαθέσιμες στο «super administrator», δηλαδή σε στελέχη του τμήματος πληροφορικής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή εναλλακτικά να οριστεί αρμόδιος υπάλληλος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1453</sup> για τη διαχείρισή τους.

Επίσης, προτείνεται η σύνταξη διαδικασίας για την πρόσβαση στο σύστημα σύμφωνα με την πολιτική ασφάλειας της πληροφορικής της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1454</sup>. Η έγκριση για τη χορήγηση κωδικών θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., βάσει διαδικασίας και να τηρούνται τα σχετικά έντυπα.

<sup>1453</sup> Προτείνεται να διερευνηθεί η δημιουργία της Β.Δ. να υλοποιηθεί από το τμήμα πληροφορικής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και όχι ανάδοχη εταιρία, καθώς σε περιπτώσεις που απαιτούνται αναβαθμίσεις ή υπάρχουν απρόβλεπτα λάθη, η αποκατάσταση των σφαλμάτων δεν κρίνεται ορθό να γίνεται με επιπλέον κόστος σε ανάδοχη εταιρία, αφενός λόγω των οικονομικών συνθηκών, καθώς δεν είναι σίγουρος ο χρόνος λειτουργίας της και αφετέρου για λόγους ασφάλειας πρόσβασης στα τηρούμενα στοιχεία.

<sup>1454</sup> Τηρώντας τους κανόνες ασφαλούς τήρησης των αρχείων π.χ. μέσω Disaster Recovery Center.

### 8.2.1.2 Πρόταση απογραφής αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη δημιουργία ενεργού ηλεκτρονικού μητρώου

Προτείνεται η απογραφή των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη δημιουργία ενεργού ηλεκτρονικού μητρώου, με στόχους την καταγραφή των στοιχείων επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κινητό τηλέφωνο κ.ά.), της θέσης και του φορέα στον οποίο υπηρετούν, το βαθμό που κατέχουν κ.λπ. Η καταχώριση των στοιχείων της καρτέλας του κάθε αποφοίτου προτείνεται να γίνεται με την εξ' αποστάσεως συμμετοχή του, με πρόσβαση στη σχετική προτεινόμενη ηλεκτρονική εφαρμογή.

Για τον τρόπο υλοποίησης της πρότασης και δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., έχει την εμπειρία από το μητρώο εισηγητών του· μετά την ανάλυση απαιτήσεων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (εσωτερικός πελάτης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), προτείνεται να δημιουργήσει το ηλεκτρονικό μητρώο των αποφοίτων της, στα ίδια πρότυπα, με τις απαιτούμενες προσαρμογές και προσθήκες για την εξυπηρέτηση των αναγκών του νέου εργαλείου.

Η πρόσβαση στη βάση από κάθε απόφοιτο, προτείνεται να γίνεται με τη χορήγηση προσωρινού συνθηματικού, το οποίο υποχρεωτικά θα αλλάζει με την είσοδό του στην ηλεκτρονική εφαρμογή για λόγους ασφάλειας και ο κωδικός πρόσβασης προτείνεται να είναι κρυπτογραφημένος και αλφαριθμητικός<sup>1455</sup>.

Ο εξουσιοδοτημένος χρήστης (απόφοιτος), θα έχει ρόλο πλήρων αρμοδιοτήτων, σε πεδία που θα δύνανται να αλλάξουν π.χ. φορέας που υπηρετεί, θέση κ.ά. με παράλληλη καταγραφή της ιστορικότητας, δηλαδή, θα καταγράφεται η νέα μεταβολή στο πεδίο που αφορά η αλλαγή – ενημέρωση, αλλά να εμφανίζεται ως μεταγενέστερη εγγραφή, διατηρώντας την ιστορικότητα της αρχικής και όσων ακολούθησαν. Μετά την καταχώριση των στοιχείων, η βάση δεν θα επιδέχεται διαρθρώσεις από το χρήστη και θα καθίσταται οριστική η εγγραφή – καταχώριση (με προηγούμενο ηλεκτρονικό υπενθυμητικό μήνυμα για επιβεβαίωση). Σε περίπτωση σφάλματος, η διόρθωση προτείνεται να γίνεται κατόπιν υποβολής έγγραφης τυποποιημένης εξουσιοδότησης προς το διαχειριστή (administrator – Πληροφορική Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., όπου για την υλοποίησή της θα προηγείται διερεύνηση της ορθότητας του περιεχομένου της από στελέχη της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και εν συνεχεία θα προωθείται προς το Δ/ντή της

<sup>1455</sup> Όσον αφορά στο όνομα χρήστη, θα μπορούσε να συντίθεται - προκύπτει από το συνδυασμό του αρχικού γράμματος του ονόματος του χρήστη, του αρχικού γράμματος του πατρώνυμου και μέρους του του επωνύμου του και τέλος του Α.Μ. του από τη σχολή.

Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για την έγκριση ή την απόρριψή της.

Η τήρηση της καρτέλας κάθε αποφοίτου θα πρέπει να γίνεται με ευθύνη του ίδιου, είτε αυτή αφορά στην υπηρεσιακή του κατάσταση, στα στοιχεία επικοινωνίας κ.ά. Επίσης προτείνεται, σε επόμενο ενδεχομένως χρόνο, η δυνατότητα πρόσβασης του εξουσιοδοτημένου χρήστη σε στατιστικά τηρούμενα αρχεία, ομοίως λειτουργικότητων που παρέχονται μέσω των εφαρμογών τύπου Η.Σ.Μ., καθώς και άλλων στοιχείων για υποβολή αιτήσεων σε «εσωτερικές» (αποφοίτους) προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε ομάδες κρούσης της Δ.Δ.

Για όλα τα ανωτέρω προτείνεται, πλέον της σύνταξης σχετικής διαδικασίας λειτουργίας και ενημέρωσης της βάσης, να έχει συνταχθεί και υπογραφεί η αποδοχή της πολιτικής ασφάλειας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει προτείνεται η εξέταση σύνταξής της.

### **8.2.1.3 Πρόταση ψηφιακής τήρησης και οργάνωσης του αναλογικού αρχείου προκηρύξεων, αποφάσεων αρμοδίου οργάνου ανά εισαγωγικό διαγωνισμό κ.ά.**

Προτείνεται η ψηφιακή τήρηση και οργάνωση του αναλογικού αρχείου προκηρύξεων, αποφάσεων αρμοδίου οργάνου ανά εκπαιδευτική σειρά.

Για την υλοποίηση της πρότασης απαιτείται η ψηφιοποίηση – σάρωση των προκηρύξεων (πλέον των πρόσφατων που είναι διαθέσιμες σε ηλεκτρονική μορφή) και των λοιπών αποφάσεων της Κ.Ε.Ε., των αποφάσεων του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την προκήρυξη ενός εισαγωγικού διαγωνισμού, τα αποτελέσματα αυτών κ.λπ. κατά την κρίση της υπηρεσίας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., όπου θα κρίνει αν εξυπηρετούν τη βελτίωση της οργάνωσής της, με παράλληλη αποθήκευση των σαρωμένων εγγράφων, στην εφαρμογή που προτείνεται να δημιουργήσει το αντίστοιχο αρμόδιο τμήμα (πληροφορικής) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την ανάπτυξη εφαρμογών. Παράλληλα προτείνεται η εξέταση της τήρησης των σχετικών αιτήσεων που υποβλήθηκαν από τους υποψηφίους σε κάθε διαγωνισμό, οι υποψήφιοι που προσήλθαν, οι επιτυχόντες σε κάθε διαγωνισμό και το κόστος διεξαγωγής του με δυνατότητα εξαγωγής συγκεντρωτικών στατιστικών στοιχείων ανά διαγωνισμό, αλλά και σύγκριση ή εξαγωγή του συνόλου των διαγωνισμών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>1456</sup>.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, ενδεικτικά αναφέρεται ότι απαιτούνται αποφάσεις των

<sup>1456</sup> Με λειτουργικότητα δυνατότητας εκτύπωσης αναφοράς (report).

αρμοδίων οργάνων για την υλοποίηση των προαναφερθέντων προτάσεων κ.ά., καθώς και η εξασφάλιση πόρων (ανθρώπινων, εργατωρών κ.λπ.). Επίσης, απαιτείται η ιεράρχηση του βαθμού προτεραιότητας του έργου, σε σχέση με το σχέδιο δράσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το χρονοδιάγραμμά υλοποίησής του, όπως και η σύσταση της ομάδας εργασίας για την ανάλυση απαιτήσεων των εφαρμογών και των λειτουργικοτήτων τους (διασυνδέσεων κ.λπ.), σε συνεργασία με αρμόδια υπηρεσία πληροφορικής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. όπως και της καταγραφής των αποφοίτων.

Μετά τη δημιουργία της εφαρμογής και τη δοκιμαστική λειτουργία της (testing) που θα γίνει (προτείνεται να υπάρχουν δύο ή τρία περιβάλλοντα εργασίας για τη διενέργεια του ελέγχου λειτουργικότητας της εφαρμογής, ήτοι staging ή και παράλληλη και τέλος η παραγωγή – εφαρμογή σε παραγωγική λειτουργία-) και τυχόν bugs<sup>1457</sup> που θα προκύψουν από αυτόν, θα πρέπει η ομάδα καταγραφής των αποφοίτων να παραδώσει στην ομάδα καταχώρισης των δεδομένων και παράλληλα να διενεργείται και η ψηφιοποίηση των εγγράφων που θα έχουν συλλεχθεί από την ομάδα που θα έχει οριστεί.

Επίσης, πριν την ολοκλήρωση του πρώτου μέρους του έργου, για την προετοιμασία της απογραφής, θα πρέπει να έχουν ήδη ξεκινήσει οι παράλληλες δράσεις επικοινωνίας του εγχειρήματος με δελτία τύπου, ανακοινώσεις (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιστότοπο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., συνεργασία με την ΕΝ.ΑΠ. για τη διεξαγωγή ημερίδας) κ.λπ., προκειμένου να ενημερωθούν οι απόφοιτοι για τη διαδικασία και για τις ενέργειες που τους αφορούν. Σημειώνεται ότι για την ομαλή υποδοχή των ερωτημάτων κ.ά. των αποφοίτων, πλέον του εγχειριδίου λειτουργίας της εφαρμογής που θα έχει συνταχθεί, προτείνεται συμπληρωματικά και η δημιουργία ενός F.A.G.<sup>1458</sup>, ώστε να αποφευχθούν τα πολλά ερωτήματα και παράλληλα να συσταθεί μια ομάδα τηλεφωνικού Help Desk για την υποδοχή των ερωτημάτων σε τηλεφωνικό αριθμό που θα υποδειχθεί με δυνατότητες τηλεφωνικού κέντρου για το μοίρασμα των γραμμών. Επίσης, για τη διάδοση των πληροφοριών που προαναφέρθηκαν, θα μπορούσαν να διοργανωθούν ημερίδες για την ενημέρωση των αποφοίτων (ακόμα και με τηλεδιάσκεψη, μεταξύ συνεδριακών χώρων, σε συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ., για επιμορφωτικές δράσεις των αποφοίτων) με σκοπό την ενημέρωση των χρηστών για τις λειτουργίες της εν λόγω διαδικασίας τήρησης του μητρώου (παρουσίαση και εκπαίδευση στην ηλεκτρονική εφαρμογή του μητρώου) και

<sup>1457</sup> Στη γλώσσα της πληροφορικής, «bug», σημαίνει σφάλμα προγράμματος.

<sup>1458</sup> F.A.G.: Frequently Asked Questions

τη σημασία της, καθώς και για άλλες δράσεις που τους αφορούν (βλ. επόμενες προτάσεις).

Σημαντικό θα ήταν, και προτείνεται, να εξεταστεί αν στον επόμενο εισαγωγικό διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα μπορούσαν να δηλωθούν οι ανάγκες σε στελέχη για την υποστήριξη της λειτουργίας του αρμοδίου τμήματος για την τήρηση και τη λειτουργία του μητρώου, προκειμένου να εξασφαλιστεί το ανθρώπινο δυναμικό που θα υποστηρίζει την εν λόγω δράση (δημιουργία και τήρηση). Επίσης, οι σπουδαστές στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., αν το κρίνει το αρμόδιο όργανό της, θα μπορούσαν να συμμετάσχουν εθελοντικά στην ψηφιοποίηση των αρχείων και στην καταγραφή των δεδομένων. Ο χώρος της εθελοντικής εργασίας θα μπορούσε να είναι μια από τις αίθουσες εκπαίδευσης του ΙΝ.ΕΠ., στην οποία θα φυλάσσονταν τα σχετικά έγγραφα και πάντα υπό την εποπτεία του στελέχους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., το οποίο θα έχει αναλάβει το ρόλο του project manager του κάθε έργου ή ο/η αναπληρωτής/ριά του.

Τέλος, προτείνεται η επαναλειτουργία του γραφείου σταδιοδρομίας των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και η μέριμνα επαρκούς στελέχωσης και υποστήριξής του. Οι αρμοδιότητες του εν λόγω γραφείου, είναι εξαιρετικά κρίσιμες και σημαντικές για τη λειτουργία των κυρίως προτάσεων που ακολουθούν.

## **8.2.2 Κυρίως προτάσεις**

### **8.2.2.1 Σύσταση ομάδων κρούσης - δράσης για τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας των δημοσίων υπηρεσιών**

Στην 3<sup>η</sup> κύρια σύσταση της έκθεσης του Ο.Ο.Σ.Α. για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση του 2011, αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι *«η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν λειτουργεί σε ενιαίο πλαίσιο και υπάρχει ελάχιστος συντονισμός, γεγονός που θέτει σε κίνδυνο τις μεταρρυθμίσεις, οι περισσότερες από τις οποίες απαιτούν συλλογική δράση<sup>1459</sup>»*. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται από την ανάλυση των στοιχείων της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Συγκεκριμένα δεν εντοπίστηκε ενιαίο πλαίσιο καθοδήγησης και εποπτείας των δημοσίων υπηρεσιών όσον αφορά στη διαχείριση των θεμάτων ανθρωπίνου δυναμικού, θέμα ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ούτε εντοπίστηκαν ενέργειες υποστήριξης και φροντίδας σε επιχειρησιακό και όχι μόνο σε νομικό επίπεδο, ικανές να εγγυηθούν την διαρκή

<sup>1459</sup> OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing, σελ.33.

βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων των Δ.Υ. Τέτοια θέματα, όπως η αξιολόγηση, το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, η κινητικότητα μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα, επιλύονται κυρίως με νομοθετικές ρυθμίσεις.

Το κρίσιμο ζήτημα, όπως προαναφέρθηκε και αναλύθηκε εκτενώς στην παρούσα, είναι το αν υπάρχει τρόπος που θα μπορούσαμε υπό τις υπάρχουσες συνθήκες να βοηθήσουμε ουσιαστικά τη δημιουργική σκέψη (την «παραγωγή» καινοτόμων ιδεών) και κατ' επέκταση την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ., που ενδέχεται να έχει εγκλωβιστεί σε τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι οποίες «στραγγαλίζουν» την δημιουργική σκέψη και υποβιβάζουν το επίπεδο την απόδοσής του.

Ο προτεινόμενος τρόπος αντιμετώπισης του προαναφερθέντος ζητήματος, όπως προκύπτει από την ανάλυση όλων των στοιχείων που εξετάστηκαν στην παρούσα διατριβή, αφορά στη σύσταση ομάδων κρούσης - δράσης (Task Forces) που θα συντίθενται από στελέχη της Δ.Δ. τα οποία θα έχουν αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Ακολούθως ορίζεται το προτεινόμενο πλαίσιο δραστηριοποίησης των ομάδων αυτών.

### **Πλαίσιο δραστηριοποίησης των ομάδων κρούσης – δράσης**

#### **Συντονιστικό όργανο ομάδων κρούσης**

Το έργο των ομάδων κρούσης θα πρέπει να ελέγχεται σε κυβερνητικό επίπεδο από το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με τη συνεργασία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Στην κάθε ομάδα μπορεί να οριστεί ένας/μία επικεφαλής (και αναπληρωτής/ριά του/της) που θα συνεργάζεται με τη Διοίκηση της Δ.Υ., ενώ θα αναφέρεται στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Το εργασιακό καθεστώς των ομάδων αυτών, θα μπορούσε να ενταχθεί στο ισχύον καθεστώς αποσπάσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα προτείνεται να εξεταστεί η περίπτωση της απόσπασης του προσωπικού αυτού στο Υπουργείο Εσωτερικών και εν συνεχεία η «εκχώρησή» του στην κάθε δημόσια υπηρεσία, για το χρονικό διάστημα που θα οριστεί.

Οι προδιαγραφές του πλαισίου εργασίας των ομάδων κρούσης, συμπεριλαμβανομένων (α) των εργαλείων (π.χ. ηλεκτρονική πλατφόρμα, ηλεκτρονικά και αναλογικά τυποποιημένα έντυπα - φόρμες συμπλήρωσης, ερωτηματολόγια κ.ά.) που θα

χρησιμοποιηθούν όπως και (β) των παραδοτέων<sup>1460</sup>, θα μπορούσε να γίνει με τη συνεργασία στελεχών του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, με αρμόδια στελέχη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, υπό τη μορφή ομάδας εργασίας για τη σύνταξη του εν λόγω υλικού. Ένα σημαντικό εργαλείο για τη δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος λειτουργίας της υποστήριξης των οργανισμών και του ελέγχου τους, αποτελεί ο καθορισμός του πλαισίου και των πολιτικών λειτουργίας των ομάδων κρούσης/δράσης, με την αντίστοιχη κατάρτιση-σύνταξη ενός «Εγχειριδίου Πολιτικών και Διαδικασιών»<sup>1461</sup>.

Επίσης, η αναγκαία εκπαίδευση που προτείνεται να προηγηθεί της έναρξης των εργασιών των ομάδων αυτών, θα μπορούσε να γίνει μέσω του ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και σε θεματικές ενότητες που είτε υπάρχουν (π.χ. Διοίκηση μέσω Στόχων, Project Management, Χτίσιμο αποτελεσματικής ομάδας – Team building κ.ά.) ή θα δημιουργηθούν αποκλειστικά για τον σκοπό αυτό. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Ειδικά εργαλεία ελέγχου πληροφορικής (αυτοματισμού γραφείου), εφόσον έχουν αναπτυχθεί για το σκοπό αυτό (παρατίθενται σχετικά στοιχεία στη συνέχεια της πρότασης).
- Επιλογή θεμάτων σύγχρονων μεθόδων δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης, τα οποία θα μπορούσαν να ενισχύσουν την επιχειρησιακή ετοιμότητα των στελεχών που θα συμμετάσχουν στις ομάδες κρούσης.

### **Περιγραφή έργου - Τομείς δράσεων και παρεμβάσεων**

Οι τομείς δράσης στους οποίους θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν αυτές οι ομάδες, όπως προκύπτουν από τα θέματα που πραγματεύεται η παρούσα διδακτορική διατριβή, αφορούν στην καλύτερη αξιοποίηση των γνώσεων, της εμπειρίας και κατ' επέκταση της δημιουργικής σκέψης και των καινοτόμων ιδεών του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις δημόσιες υπηρεσίες. Ειδικότερα οι προτεινόμενοι τομείς δράσεις είναι:

- 1) Η οργανωτική δομή – οργανόγραμμα της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας.
- 2) Η διερεύνηση ύπαρξης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

<sup>1460</sup> Ενδεικτικά, στα παραδοτέα, πλέον των αναφορών και των προτάσεων, προτείνεται και η παράδοση τεύχους διαδικασιών λειτουργίας και ανάρτησης στο δικτυακό τους τόπο, όταν αφορούν σε θέματα εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων πολιτών ή και επαγγελματιών με την υπηρεσία, δηλαδή τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους.

<sup>1461</sup> Βλ. Γ. Φίλος, Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών (εργαλείο οργάνωσης και ελέγχου), εκδ. IQ Groop, Αθήνα, 2004, σ.5.

- 3) Η διερεύνηση ύπαρξης και λειτουργίας συστήματος καταγραφής και αξιοποίησης καινοτόμων ιδεών.
- 4) Η διερεύνηση ύπαρξης κινήτρων και συστημάτων - στοιχείων παρακίνησης των εργαζομένων.
- 5) Η διερεύνηση ύπαρξης συστημάτων διάχυσης της γνώσης και προγραμματισμού εκπαίδευσης προσωπικού.
- 6) Η τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.
- 7) Η τήρηση των κανόνων επαγγελματικής δεοντολογίας, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Υ.Κ. και τον οδηγό ορθής διοικητικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.
- 8) Η ύπαρξη σαφούς διαχωρισμού των καθηκόντων των εργαζομένων και η ορθολογική κατανομή τους.
- 9) Η αξιοποίηση του εργαλείου του Κ.Π.Α.
- 10) Η ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών και δεικτών ποιότητας.
- 11) Η διερεύνηση για την ύπαρξη Project Management Office και η αποτελεσματικότητά του.

### **Επιλογή φορέων**

Η σειρά προτεραιότητας των Δ.Υ. βάσει της οποίας αυτές θα δεχθούν την υποστήριξη των ομάδων κρούσης αποτελεί πρωτίστως κυβερνητική απόφαση και κατά συνέπεια προτείνεται να γίνει από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης<sup>1462</sup>. Κάθε έτος προτείνεται να συντάσσεται σχέδιο δράσης το οποίο θα προβλέπει τις ανάγκες σε ομάδες κρούσης, το χρόνο σύστασης των ομάδων, τη διαχείρισή τους κ.λπ. Η λειτουργία μιας ομάδας θα πρέπει να ολοκληρώνεται ανεξαρτήτως εθνικών εκλογών και για την παύση της θα πρέπει να συντρέχουν σημαντικοί λόγοι, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν προηγουμένων καταγραφεί και προβλεφθεί προκειμένου να εξετάζεται κάθε φορά από το αρμόδιο όργανο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης αν οι λόγοι παύσης της,

---

<sup>1462</sup> Σημειώνεται ότι η ύπαρξη του «Μητρώου υπηρεσιών και φορέων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης» (βλ. πρώτο κεφάλαιο παρούσας), αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την επιλογή των φορέων και των υπηρεσιών που θα επιλέγονται από το αρμόδιο όργανο.



εμπίπτουν στο σχετικό πλαίσιο.

Επίσης, προτείνεται να υπάρχει η δυνατότητα υποβολής αιτήματος από μια δημόσια υπηρεσία ή φορέα για την υποστήριξή του από τις εν λόγω ομάδες, προκειμένου να εξετάζεται το αίτημα και να συμπεριλαμβάνεται στο σχετικό ετήσιο σχέδιο δράσης.

### **Στελέχωση των ομάδων κρούσης**

Η επιλογή του προσωπικού των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που απασχολούνται στις Δ.Υ. και θα κληθούν να υποστηρίξουν τις Δ.Υ. μπορεί να γίνει από το αρμόδιο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, μέσω εσωτερικής πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος.

Ο αριθμός στελέχωσης των ομάδων θα πρέπει να δίνει έχει ως κριτήριο την ευελιξία της, για το λόγο αυτό προτείνεται να αποτελείται από τρία (3) στελέχη.

Σε κάθε ομάδα κρούσης θα υπάρχουν και αναπληρωτές<sup>1463</sup> αυτών για την περίπτωση της αποχώρησης κάποιου μέλους.

Στην περίπτωση που το πλήθος των αιτημάτων ξεπερνά το αιτούμενο πλήθος στελέχωσης (συμπεριλαμβανομένων και των αναπληρωτών αυτών), προτείνεται να επιλέγονται οι υποψήφιοι που υπέβαλαν αίτηση κατά σειρά προτεραιότητας.

Στην περίπτωση που δεν υπάρχει επάρκεια συμμετεχόντων η επιλογή των μελών και των αναπληρωτών αυτών, προτείνεται να γίνεται μέσω κλήρωσης, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει επαρκώς ενημερωμένη βάση δεδομένων με τα ενεργά στελέχη των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Στις ομάδες κρούσης, δεν θα γίνονται δεκτοί απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που ήδη υπηρετούν στο φορέα που πρόκειται να υποστηριχθεί από τις Task Forces.

Για τη λειτουργία των ομάδων απαιτείται σύνταξη κανονιστικού πλαισίου στο οποίο θα συμπεριλαμβάνεται και συμβόλαιο εμπιστευτικότητας – εχεμύθειας, όπου κάθε μέλος της ομάδας που θα επιλέγεται για τη στελέχωση των Task Forces, θα υπογράφει σχετικό έγγραφο εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που θα το δεσμεύουν και νομικά.

---

<sup>1463</sup> Η ενημέρωση των αναπληρωτών θα γίνεται από τα λοιπά μέλη της ομάδας και μέσω των σχετικών εντύπων και αναφορών που θα έχουν συνταχθεί. Οι αναπληρωτές θα έχουν δικαίωμα να υποβάλουν αίτηση σε νέα πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος και αν επιλεγούν, το αρμόδιο όργανο θα ορίζει τον αναπληρωτή αυτού σε περίπτωση που απαιτηθεί.

## Γενικοί όροι

1. Ο μέσος χρόνος ολοκλήρωσης του έργου των ομάδων προσδιορίζεται στα δύο έτη με δυνατότητα επέκτασης δύο ακόμα ετών, εφόσον κριθεί απαραίτητο και με τη σύμφωνη γνώμη – έγκριση των αρμοδίων οργάνων της Διοίκησης.
2. Για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασφάλιση της αντικειμενικότερης αντιμετώπισης θεμάτων από μέρους των στελεχών που θα συμμετέχουν στις εν λόγω ομάδες, προτείνεται να υπάρχει όρος ο οποίος θα περιορίζει την δυνατότητα τους για απασχόληση στον φορέα που κλήθηκαν να βελτιώσουν τουλάχιστον για μια πενταετία μετά την ολοκλήρωση του έργου.
3. Τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων θα πρέπει να είναι μετρήσιμα και να υποβάλλονται υπόψη του αρμόδιου Υπουργού, αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου.
4. Τα αρμόδια όργανα διοίκησης των Δ.Υ. θα πρέπει να δεσμευτούν εγγράφως στην πρακτική εφαρμογή των προτάσεων των ομάδων κρούσης. Σε διαφορετική περίπτωση θα πρέπει να υποβάλει σχετικό υπόμνημα συνοπτικής τεκμηρίωσης διαφορετικών απόψεων, το οποίο θα υποβάλλεται προς έγκριση στον αρμόδιο Υπουργό. Η τήρηση των προτάσεων ανά φορέα, θα γίνεται σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων του Υπουργείου Εσωτερικών, όπου θα εμφανίζονται οι χρόνοι υποβολής της πρότασης από της ομάδα κρούσης, ο χρόνος υλοποίησής της και τυχόν μη αποδοχή υλοποίησής της με σύνδεση των στατιστικών στοιχείων παρακολούθησης του χρόνου απόκρισης με το σχετικό έγγραφο τεκμηρίωσης (υπόμνημα υπηρεσίας για τη μη υλοποίηση της πρότασης). Η μη υλοποίηση προτεινόμενων δράσεων και ενεργειών θα αξιολογείται συνδυαστικά με το υπόμνημα τεκμηρίωσης της υπηρεσίας και θα σημειώνεται προεπιλεγμένο λεκτικό χαρακτηρισμού για την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων τόσο για την ομάδα κρούσης, όσο και για την υπηρεσία. Η σχετική αξιολόγηση της μη υλοποιημένης δράσης ή ενέργειας θα κοινοποιείται στους ενδιαφερόμενους ηλεκτρονικά ή εγγράφως.

## Μέσα συλλογής πληροφοριών και ελέγχου

Είναι πολύ σημαντική η τυποποίηση των μεθόδων συλλογής πληροφοριών και ελέγχου, ώστε να υπάρχει ομοιογένεια στον τρόπο εκτέλεσης του έργου των ομάδων κρούσης που θα δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς οργανισμούς, για λόγους τυποποιημένης

εξαγωγής συγκρίσιμων στατιστικών στοιχείων μεταξύ των υπηρεσιών και των φορέων που θα υποστηριχθούν. Απαιτείται η δημιουργία και η εφαρμογή ενός εσωτερικού συστήματος Τ.Π.Ε. για το έργο των ομάδων κρούσης με υποχρεωτική τη χρήση της ψηφιακής υπογραφής.

Τα προτεινόμενα εργαλεία – τα οποία επιδέχονται τροποποίησης ή προσαρμογής από τον κεντρικό φορέα συντονισμού - είναι: (α) Ερωτηματολόγιο<sup>1464</sup> διερεύνησης στοιχείων Ανθρώπινου Δυναμικού και (β) κατάλογος στοιχείων ελέγχου (check list) τα οποία παρατίθενται ακολούθως:

**(α) 1<sup>ο</sup> διερευνητικό ερωτηματολόγιο.**

**(β) Ερωτηματολόγιο Κ.Π.Α<sup>1465</sup>.**

**(γ) Κατάλογος στοιχείων προς ενημέρωση - διερεύνηση (check list).**

- Ύπαρξη σχεδίου δράσης.
- Έλεγχος του βαθμού εφικτότητας του υφιστάμενου σχεδίου δράσης, βάσει των ειδοποιηθέντων έργων.
- Τρόπος ελέγχου συμβατικών υποχρεώσεων (π.χ. (α) ωρομέτρηση με καρταναγνώστη ή με υπογραφή σε βιβλίο, (β) διαχείριση αδειών μέσω ηλεκτρονικής εφαρμογής τύπου Η.Σ.Μ. κ.ά.).
- Περιβάλλον εργασία (υλοποίηση συστάσεων ιατρού εργασίας και τεχνικού ασφαλείας<sup>1466</sup>).
- Έλεγχος ύπαρξης και εφαρμογής βασικών διαδικασιών. Μια υπηρεσία μπορεί να έχει μεγάλο αριθμό διαδικασιών οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του έργου που υλοποιεί ή να μην διαθέτει διαδικασίες. Καθίσταται όμως αναγκαίος ο προσδιορισμός βασικών διαδικασιών που θα πρέπει να είναι υποχρεωτικές σε κάθε υπηρεσία. Η εφαρμογή των διαδικασιών αυτών μπορεί να ελέγχεται από τον κεντρικό φορέα συντονισμού ανά τακτά διαστήματα, τέτοιες διαδικασίες θα μπορούσαν να είναι: Η εκπαίδευση

---

<sup>1464</sup> Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ – Draft διερευνητικού ερωτηματολογίου.

<sup>1465</sup> Αναλυτικότερα Βλ. τέταρτο κεφάλαιο παρούσας διδακτορικής διατριβής.

<sup>1466</sup> Από τα στοιχεία που θα προκύψουν, ενδέχεται να δημιουργηθεί η ανάγκη δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας παρακολούθησης υλοποίησης των συστάσεων του ιατρού εργασίας και του τεχνικού ασφαλείας και στις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης της Δ.Υ. να προβλέπονται κυρώσεις.

προσωπικού, η αξιολόγηση προσωπικού, η διαχείριση καινοτόμων ιδεών, οι προμήθειες<sup>1467</sup>, η ανάθεση έργου σε εξωτερικούς φορείς κ.ά.. Παρόλο που υπάρχει το απαραίτητο νομοθετικό πλαίσιο που ορίζει τα προαναφερθέντα στοιχεία, εντούτοις είναι απαραίτητη η τυποποίησή του σε διαδικασίες και η γνωστοποίησή τους στο προσωπικό που απασχολείται στη συγκεκριμένη υπηρεσία.

- Ύπαρξη δικτυακού τόπου (ιστοσελίδα). Αξιολόγηση αρτιότητας και ευκολίας χρήσης της συγκεκριμένης ιστοσελίδας για τους συναλλασσόμενους πολίτες και επαγγελματίες με την υπηρεσία ή φορέα. Δημιουργία και ανάρτηση F.A.G.<sup>1468</sup> στο δικτυακό τόπο της υπηρεσίας.
- Ύπαρξη intranet για την εσωτερική ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού του κάθε φορέα.
- Τήρηση των προβλεπόμενων στον οδηγό ορθής διοικητικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

#### **Διαχείριση ομάδων κρούσης**

- Κάθε ομάδα κρούσης που θα συστήνεται μετά τη διαδικασία πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος και η οποία μπορεί να αφορά στη σύσταση περισσότερων από μίας ομάδας, προτείνεται να «χαρακτηρίζεται» ομοίως του τρόπου χαρακτηρισμού των Εκπαιδευτικών Σειρών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ήτοι: Α΄ Σειρά Ομάδας Κρούσης και ο αύξων αριθμός αυτής, δηλαδή, Α΄ Σειρά Ομάδας Κρούσης 1 (2016), Α΄ Σειρά Ομάδας Κρούσης 2 (2016) κ.λπ.

#### **Συντονισμός ομάδων κρούσης και ανατροφοδότηση**

- Κάθε τρεις μήνες από τη σύσταση και λειτουργία των ομάδων να διοργανώνεται διημερίδα στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μέσω του ΙΝ.ΕΠ., σε συνεργασία με το αρμόδιο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όπου το πρόγραμμα θα περιλαμβάνει την παρουσίαση των δράσεων κάθε ομάδας στο φορέα που υποστηρίζει, τα πεπραγμένα και την προοπτική του επόμενου τριμήνου. Κάθε

---

<sup>1467</sup> Από τα στοιχεία που θα προκύψουν, ενδέχεται να δημιουργηθεί μια ανάγκη για αποτελεσματικότερη διαχείριση των προμηθειών του συνόλου των υπηρεσιών ενός φορέα σε αναλώσιμα, επιτυγχάνοντας καλύτερες οικονομικές προσφορές ή ακόμα και η συλλογή του χαρτιού προς ανακύκλωση με ανταποδοτικό όφελος για το δημόσιο, πλέον της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης του προσωπικού των Δ.Υ.

<sup>1468</sup> F.A.G.: Frequently Asked Questions

ομάδα θα μοιράζεται τους προβληματισμούς της σε προκύπτοντα θέματα και την επόμενη ημέρα τα θέματα που θα έχουν καταγραφεί θα συζητούνται και θα κρατούνται πρακτικά των αποφάσεων που θα λαμβάνονται. Τα πρακτικά θα αναρτώνται σε «εσωτερικό» δίκτυο των ομάδων κρούσης (τύπου intranet) σε συγκεκριμένη θεματική ενότητα και θα καταγράφονται τα σχετικά αιτήματα σε εγχειρίδιο που θα δημιουργείται σταδιακά από τις διημερίδες για την ενημέρωση των νέων ομάδων που θα συστήνονται κάθε φορά. Την ευθύνη τήρησης και ενημέρωσης του εγχειριδίου θα έχει το αρμόδιο Υπουργείο και το εν λόγω υλικό θα αποτελεί και εκπαιδευτικό υλικό των προγραμμάτων επιμόρφωσης των νέων ομάδων κατά την εισαγωγική τους εκπαίδευση στις ομάδες κρούσης.

- Προτείνεται η ύπαρξη Help Desk στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για την υποστήριξη των ομάδων κρούσης σε περιπτώσεις που υπάρχουν ερωτήματα κατά τη λειτουργία τους. Η καταγραφή και απάντηση των αιτημάτων θα τηρείται και ηλεκτρονικά και ο χρόνος απάντησής τους δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις δύο εργάσιμες ημέρες, στις περιπτώσεις που δεν δύνανται τα στελέχη υποστήριξης του Help Desk να απαντήσουν άμεσα. Η στελέχωση του Help Desk, προτείνεται να γίνει από αποφοίτους της Σχολής και εν συνεχεία να αυξάνεται το πλήθος τους από στελέχη που έχουν συμμετάσχει σε ομάδες κρούσης.
- Σε κάθε ομάδα κρούσης θα επιλέγεται ένα μέλος της, το οποίο θα επιφορτίζεται με το ρόλο του συνδέσμου (liaison), με το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, για θέματα αρμοδιότητάς του και για διαχειριστικά θέματα της ομάδας όπως η λήψη των κανονικών αδειών κ.λπ.

### **Αξιολόγηση λειτουργίας και αποτελεσμάτων ομάδων κρούσης και επιβράβευση ομάδων κρούσης και αντίστοιχων δημοσίων υπηρεσιών (κίνητρα)**

Κάθε δύο έτη, όπου θα ολοκληρώνεται ο εκάστοτε κύκλος υποστήριξης των δημοσίων υπηρεσιών από τις ομάδες κρούσης, θα διοργανώνεται ανοικτή ημερίδα στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την παρουσίαση των πεπραγμένων και των επιτευγμάτων κάθε ομάδας. Κάθε χρονιά θα απονέμονται βραβεία για τη δράση των ομάδων και των δημοσίων υπηρεσιών. Για τη διαδικασία λειτουργίας της όλης διαδικασίας απαιτείται σύνταξη σχετικού τεύχους διαδικασιών, κριτηρίων και δεικτών, η οποία προτείνεται να γίνει με τη συνεργασία ομάδας εργασίας με μέλη στελέχη της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και

του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

### **Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και εκ νέου επίσκεψη**

Τροφοδότηση ομάδων Mystery Shopping και Wistleblowing (βλ. σχετική πρόταση που ακολουθεί) με το σχετικό υλικό.

#### **8.2.2.2 Σύσταση ομάδων κρούσης – δράσης για την παροχή ποιοτικότερων παρεχόμενων υπηρεσιών, της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Mystery Shopping και Wistleblowing)**

Η μεταφορά από τη θεωρία της έννοιας της ποιότητας στις υπηρεσίες στην πράξη, δε θα μπορούσε ποτέ να είναι αόριστη, παρά συνδεδεμένη με το βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένων και προσδιορισμένων αναγκών των πολιτών<sup>1469</sup>, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν οι πολίτες την ποιότητα από την καθημερινή τους επαφή με τις υπηρεσίες. Όμως τί σημαίνει ποιότητα υπηρεσιών; «Σημαίνει κατανόηση των προβλημάτων και των επιθυμιών του πολίτη»<sup>1470</sup>. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο κ. Β. Κέφης: «Εάν οι λειτουργοί της Δημόσιας Διοίκησης κατανοήσουν αυτό τον απλό ορισμό, τότε θα έχουμε μια αξιόπιστη και πραγματικά ανθρωποκεντρική διοίκηση η οποία θα χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών, την ευέλικτη δομή και λειτουργία, τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των μεθόδων, την εξασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος βασισμένου στην επικοινωνία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τη φροντίδα των ατομικών και συλλογικών συμφερόντων»<sup>1471</sup>.

Σε συνέχεια της έρευνας που διεξήχθη και σε συνδυασμό με τα ανωτέρω αναφερόμενα, προτείνεται η σύσταση ομάδας εργασίας, με μέλη της αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη σύνταξη σχεδίου λειτουργίας και δράσης των ομάδων που θα δραστηριοποιηθούν σε θέματα βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω της εφαρμογής τεχνικών Mystery Shopping και Wistleblowin στις υπηρεσίες της ελληνικής Δ.Δ. Ειδικότερα:

- Για την πρόταση βελτίωσης των υπηρεσιών του δημοσίου για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών (π.χ. «Mystery Shopping» επισκέψεις σε υπηρεσίες όπως π.χ. το Ι.Κ.Α. και εν συνεχεία καταγραφή των προβλημάτων που

<sup>1469</sup> Ν. Μιχαλόπουλος, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003, σ. 237.

<sup>1470</sup> Β.Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σσ. 71-73.

<sup>1471</sup> Β.Ν. Κέφης, ό.π., σσ. 71-73.

διαπιστώθηκαν μετά από συνεντεύξεις με εργαζόμενους και πολίτες και εν συνεχεία σύνταξη και υποβολή πρότασης με δυνατότητα άμεσης υλοποίησης), με γνώμονα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών για την αξιοπιστία της Δ.Δ.<sup>1472</sup> και ευθύνη – αρμοδιότητα εποπτείας της υλοποίησής της σε περίπτωση έγγρισής της (με χρονικό περιορισμό). Η καταγραφή των προτάσεων, συστάσεων ευρημάτων και η τυχόν μη έγκριση υλοποίησής τους προτείνεται να είναι σε βάση δεδομένων που τα δεδομένα της (αν δεν κρίνονται ως υπηρεσιακά απόρρητα να είναι διαθέσιμα στους πολίτες – ανοιχτά δεδομένα).

- Για τη δημιουργία και υποστήριξη του θεσμού του «Wistleblowing»<sup>1473</sup> (μάρτυρες δημοσίου συμφέροντος), για την πρόληψη ή την αποκάλυψη πράξεων διαφοράς

Ενδεικτικά αναφέρονται προτεινόμενα αντικείμενα δραστηριοποίησης των ομάδων:

- Διαπίστωση τήρησης οριζόμενος στον οδηγό ορθής διοικητικής συμπεριφοράς.
- Διαπίστωση τήρησης προβλεπόμενων διαδικασιών που θα έχουν γίνει γνωστές στην ομάδα μέσω του υλικού που θα έχει συλλεχθεί ή συνταχθεί από τις Task Forces.

Η ημερομηνία επίσκεψης του κλιμακίου δεν θα είναι ανακοινώσιμη στην υπηρεσία που θα γίνει η επίσκεψη, αλλά θα έχει προηγηθεί σχετική προωθητική ενέργεια ενημέρωσης όλων των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών.

Τα παραδοτέα των επισκέψεων θα είναι συγκεκριμένα (check list) και ελεύθερο κείμενο για τις περιπτώσεις που διαπιστώθηκε κάτι που κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθεί. Τα εν λόγω στοιχεία θα καταχωρίζονται σε ηλεκτρονική βάση του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και θα εξάγεται τυποποιημένη αναφορά (report) που θα αποστέλλεται στους άμεσα ενδιαφερόμενους (διοίκηση οργανισμού και κοινοποίηση στο σωματείο εργαζομένων) καθώς και στο εποπτεύον υπουργείο του εκάστοτε οργανισμού.

<sup>1472</sup> «Η αναγκαιότητα ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης το οποίο θα έχει ως κέντρο αναφοράς την ποιότητα, καθίσταται προφανής. Όλες οι κυβερνήσεις στη χώρα μας από την αρχή της δεκαετίας του '90 έχουν αντιληφθεί το πρόβλημα και υιοθετούν την αρχή ότι "η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών είναι στοιχείο κρίσιμο για την αξιοπιστία της Δημόσιας Διοίκησης"». Βλ. Β. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σσ. 67-68.

<sup>1473</sup> Βλ. Μ. Βενετσανοπούλου, Κακαδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση, Ελεγκτικοί μηχανισμοί, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2014, σ.167.

Τα στατιστικά που θα προκύπτουν από την προτεινόμενη δράση προτείνεται να κοινοποιούνται σε ιστότοπο του υπουργείου που θα αφορά τις βελτιωτικές δράσεις για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες και φορείς προς τους συναλλασσόμενους με αυτές πολίτες και επαγγελματίες. Στην εν λόγω ενότητα του σχετικού ιστότοπου, προτείνεται να υπάρχει δυνατότητα ηλεκτρονικής επιλογής μίας ή περισσότερων εκ των δημόσιων υπηρεσιών<sup>1474</sup> ή φορέων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης από ένα πολίτη ή επαγγελματία για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η υποβολή του ηλεκτρονικού εντύπου αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών θα τίθεται εντός του ηλεκτρονικού «κυτίου» αξιολόγησης, αφού προηγουμένων έχουν καταγραφεί τα στοιχεία του υποβάλλοντα για το δειγματοληπτικό έλεγχο τους από την αρμόδια υπηρεσία, αλλά δεν θα είναι κοινοποιήσιμα. Ο λόγος που προτείνεται το ανωτέρω, είναι για την αποφυγή συμπλήρωσης θετικών ή αρνητικών απόψεων που δεν θα είναι των συναλλασσομένων στους οποίους και θα απευθύνεται η εν λόγω δυνατότητα και στο μέτρο του εφικτού για τη διασφάλισή του.

Κάθε έτος τα ευρήματα θα παρουσιάζονται σε ετήσια έκθεση και θα βραβεύεται η υπηρεσία που έλαβε τη θετικότερη βαθμολογία, βάσει στατιστικών στοιχείων. Τα έντυπα των κυτίων θα συνυπολογίζονται, αλλά δεν θα καθορίζουν το αποτέλεσμα.

### **8.2.2.3 Σύσταση Public Administration Project Management Offices σε κάθε υπουργείο και στελέχωσή τους με αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που θα ανήκουν σε ένα διυπουργικό κλάδο επιτελικής διοίκησης**

Σύμφωνα με την 3<sup>η</sup> κύρια σύσταση της έκθεσης του Ο.Ο.Σ.Α. για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση του 2011, «η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν λειτουργεί σε ενιαίο πλαίσιο και υπάρχει ελάχιστος συντονισμός, γεγονός που θέτει σε κίνδυνο τις μεταρρυθμίσεις, οι περισσότερες από τις οποίες απαιτούν συλλογική δράση<sup>1475</sup>».

Ειδικότερα αναφέρεται ότι: «Ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών του ίδιου υπουργείου αλλά και μεταξύ των υπηρεσιών διαφορετικών υπουργείων είναι ελάχιστος. Η διοίκηση σε γενικές γραμμές λειτουργεί υπό τη μορφή «σιλό», δηλαδή αποσπασματικά και αποκομμένα. Ο κατακερματισμός των δομών και η αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων αποθαρρύνουν τη συντονισμένη δράση. Επιπλέον, απουσιάζει η συλλογική δέσμευση

<sup>1474</sup> Στο «μητρώο δημοσίων υπηρεσιών και φορέων» υπάρχει όλο το σχετικό υλικό.

<sup>1475</sup> OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing, σελ.33.



στην τήρηση ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος δράσης. Τα υπουργεία παρουσιάζονται απρόθυμα στη διάχυση πληροφοριών. Όπου υπάρχει συντονισμός, αυτός γίνεται κατά περίπτωση και βασίζεται σε προσωπική γνώση. Ένα χαρακτηριστικό πρόσφατο παράδειγμα της αποσπασματικότητας με την οποία λειτουργεί η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι οι προϋπολογισμοί προγραμμάτων που καταρτίστηκαν χωρίς καμία απολύτως σύνδεση με συστήματα διοίκησης της απόδοσης. Ο εξορθολογισμός της χρήσης των συστημάτων ΤΠΕ<sup>1476</sup> έτσι ώστε να επιτευχθεί διάχυση δεδομένων εντός και μεταξύ υπουργείων είναι αναμενόμενο να επιφέρει θεαματική αύξηση της παραγωγικότητας».

Και συνεχίζει προτείνοντας:

**(α) Κύριες μεταρρυθμίσεις** που αφορούν στην: «Ανάπτυξη μιας απλουστευμένης αλλά πλήρους στρατηγικής για την ενδυνάμωση του Κέντρου Διακυβέρνησης, του στρατηγικού κέντρου των υπουργείων και του διϋπουργικού συντονισμού που πρέπει να τα συνδέει. Δημιουργία και εφαρμογή μιας πλήρους στρατηγικής για κοινά εσωτερικά συστήματα ΤΠΕ και συνεπακόλουθος εξορθολογισμός της χωροταξίας των κυβερνητικών κτιρίων».

**(β) Άμεσες ενέργειες** που αφορούν στην: «Καθιέρωση μιας σταθερής δομής, αρμόδιας για τον διϋπουργικό συντονισμό στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, με σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες, μεταξύ των οποίων θα περιλαμβάνεται ο χειρισμός των τρεχόντων θεμάτων που απαιτούν διϋπουργικό συντονισμό. Ωστόσο, σε πρώτη φάση, η δομή αυτή θα πρέπει να είναι επίσης υπεύθυνη για την εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται από την υψηλού επιπέδου ομάδα καθοδήγησης των μεταρρυθμίσεων, για την οποία έγινε λόγος προηγουμένως.

Καθιέρωση στρατηγικών μονάδων στο κέντρο κάθε υπουργείου με αρμοδιότητες που θα αφορούν θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, ανθρώπινου δυναμικού, προϋπολογισμού, καλύτερης νομοθέτησης, διαχείρισης δεδομένων και ΤΠΕ, προκειμένου να διασφαλιστεί ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών του ίδιου υπουργείου, η αποτελεσματική διασύνδεση μεταξύ των υπηρεσιών διαφορετικών υπουργείων, καθώς επίσης και υποστήριξη της ομάδας καθοδήγησης αλλά και της ομάδας διϋπουργικού συντονισμού. Ιδανικά, στις στρατηγικές μονάδες θα πρέπει να απασχολούνται και υπάλληλοι αποσπασμένοι από άλλα υπουργεία. Στο μέτρο του δυνατού, δεν θα πρέπει να

<sup>1476</sup> Τ.Π.Ε.: Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας.

*γίνεται ανάθεση των στρατηγικών αρμοδιοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες.*

*Διαμόρφωση ενός σχεδίου ΤΠΕ που θα διασφαλίσει τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων ΤΠΕ των υπουργείων, προωθώντας έτσι τη συλλογή και διάχυση δεδομένων, αρχής γενομένης από τα βασικά υπουργεία και κτίρια και με την επιφύλαξη του εκσυγχρονισμού των τελευταίων».*

Στο ανωτέρω πλαίσιο προτείνεται η σύνταξη σχεδίου λειτουργίας σύστασης και λειτουργίας των Public Administration - Project Management Offices από ομάδα εργασίας αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., στελέχη του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, του ΙΝ.ΕΠ. και της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Πλέον της σύνταξης της σχεδίασης της οργανωτικής δομής και του οργανωσιακού σχεδιασμού, προτείνεται η δημιουργία εκπαιδευτικής ενότητας στο ΙΝ.ΕΠ. για την πιστοποίηση γνώσεων δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα Public Administration – Project Management.

Στόχος των ομάδων θα είναι η δημιουργία των P.A. – P.M.O. σε κάθε υπουργείο, η εξασφάλιση της εκπαίδευσης των εμπλεκομένων σε θέματα Project Management και η ευθύνη λειτουργίας τους για πέντε έτη αρχικά από την ομάδα οργάνωσης και εποπτείας η οποία αρχικά θα στελεχωθεί με αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και εν συνεχεία – προοδευτικά, θα στελεχώνεται και από δημοσίους υπαλλήλους μη αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με στόχο το «μπόλιασμά» τους.

Η αποτελεσματική λειτουργία των P.M.O. θα αξιολογείται βάσει των στόχων και των αποτελεσμάτων τους από αρμόδιο όργανο.

Ενδεικτικά θα αξιολογείται η υλοποίηση των έργων των υπουργείων βάσει του ετήσιου σχεδίου δράσης, αλλά και η εφικτότητα υλοποίησής του βάσει των διαθέσιμων πόρων τους (ανθρώπινοι, οικονομικοί κ.λπ).

#### **8.2.2.4 Δημιουργία τράπεζας θεμάτων επιλογής αντικειμένου τελικών εργασιών αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., βάσει των αναγκών της Δ.Δ. σε μελέτες**

Προτείνεται η δημιουργία ηλεκτρονικού υποδοχέα αιτημάτων των φορέων της ελληνικής Δ.Δ. για την καταγραφή των αναγκών τους ή και των προβλημάτων τους για περαιτέρω διερεύνηση και υποβολή πρότασης, από τον οποίο οι σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα επιλέγουν το θέμα της τελικής εργασίας που θα εκπονήσουν για την αποφοίτησή τους από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Δεδομένης της δημόσιας επένδυσης στους σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. καθώς και της

υποχρεωτικής εκπόνησης της τελικής εργασίας<sup>1477</sup> για την αποφοίτηση από τη Σχολή, η επιλογή του ερευνητικού θέματος, θα εξυπηρετούσε περισσότερο τις ανάγκες της Δ.Δ., ειδικά σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, αν γινόταν επί συγκεκριμένων θεμάτων που η Δ.Δ. θα πλήρωνε ενδεχομένως εξωτερικούς συνεργάτες για να τις εκπονήσει. Αν κανείς μελετήσει την έκθεση του 2011 του Ο.Ο.Σ.Α. και τελικές εργασίες σπουδαστών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., θα παρατηρήσει, ότι αρκετές από τις συστάσεις του Ο.Ο.Σ.Α., έχουν ήδη εντοπιστεί - αναφερθεί σε πλήθος εργασιών αποφοίτων και μάλιστα σε χρόνο προγενέστερο της εν λόγω έκθεσης.

Είναι σημαντικό, σε περίοδο οικονομικής κρίσης να μην παραμένει αναξιοποίητη μία τόσο σημαντική δημόσια επένδυση. Το να γίνεται αναφορά – διαπίστωση ότι οι εργασίες των αποφοίτων της πρώτης παραγωγικής σχολής της χώρας μας είναι «θησαυρός»<sup>1478</sup> είναι σημαντικό, αλλά θα πρέπει να ακολουθούν και σχετικές ενέργειες για την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου που το δημιούργησε.

Επίσης, η ενεργοποίηση του άρθρου (7<sup>ου</sup>) άρθρου του Ν.3839/2010, όπου προβλέπεται ότι ο Πρωθυπουργός μπορεί να αναθέτει απευθείας και με αμοιβή μελέτη σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα και να συνιστά, αντίστοιχα, αμειβόμενες επιτροπές και ομάδες εργασίας για τη μελέτη και διατύπωση προτάσεων<sup>1479</sup>, προτείνεται όπου αυτό είναι εφικτό, να γίνεται αφού προηγουμένως (όπου αυτό είναι δυνατόν) έχουν εκπονηθεί οι σχετικές μελέτες από τους σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και στις περιπτώσεις που τα αποτελέσματα των εργασιών των σπουδαστών δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της Διοίκησης, τότε να μπορούν να προβαίνουν σε πρόσληψη συμβούλων από τον ιδιωτικό τομέα.

<sup>1477</sup> Οι τελικές εργασίες των σπουδαστών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 11 παρ.4. «αρχαιοθετούνται στη Βιβλιοθήκη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά εκπαιδευτική σειρά και είναι διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δύναται να αναρτά τις εργασίες των εκπαιδευομένων στο δικτυακό τόπο, να προβαίνει σε μετάφραση και επεξεργασία των κειμένων και γενικότερα να αξιοποιεί τις εργασίες για εκπαιδευτικούς και ερευνητικού σκοπούς». Σημειώνεται ότι απαιτείται η προσθήκη για «λόγους δημοσίου συμφέροντος». Όντως, πρόκειται για ένα «θησαυρό» για τη δημόσια διοίκηση, που με κατάλληλη διαχείριση της γνώσης που έχει συγκεντρωθεί θα μπορούσε να αξιοποιηθεί, ώστε να συμβάλουν οι σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σημαντικά στη Δ.Δ. και προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος· και παράλληλα να γίνεται αξιοποίηση και απόσβεση της δημόσιας επένδυσης, μέσω του ανθρώπινου κεφαλαίου της Δ.Δ. που αποτελούν οι σπουδαστές και μετέπειτα απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ενός από τους σημαντικότερους θεσμούς για την υλοποίηση μεταρρυθμιστικών δράσεων της Δ.Δ.

<sup>1478</sup> Το 2014 σε εκδήλωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. παραδόθηκαν από τον Πρόεδρο και ομότιμο καθηγητή κ. Ι. Χρισουλάκη στο Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, κ. Λ. Ρακιτζή, εργασίες της ΚΒ' εκπαιδευτικής σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. οι οποίες χαρακτηρίστηκαν «θησαυρός». Βλ. Ζιαμπάκας, Σ. (2015). Ομάδα δράση υπό ...δοκιμή, Φεβρουάριος. <http://www.efsyn.gr/arthro/omada-drasis-ypo-dokimi> [πρόσβαση 15.08.2016].

<sup>1479</sup> Ετήσια έκθεση αποφοίτων Μάιος 2010, «αξιοποίηση αποφοίτων».

### 8.2.2.5 Δημιουργία ηλεκτρονικού Portal καταγραφής και διαχείρισης αναγκών Δημόσιας Διοίκησης σε ομάδες κρούσης (Task Forces) ανά θεματική ενότητα<sup>1480</sup>

Απαιτείται καταγραφή αναγκών Δ.Δ. για δράσεις σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση που απαιτούν τομές, εποπτεία, διερεύνηση και καταγραφή αναγκών για νέες δράσεις. Κατηγοριοποίηση αναγκών και ιεράρχηση με κριτήριο τη «σημαντικότητα» και ιεράρχηση με κριτήριο το «επείγον» της διαχείρισής τους. Επιλογή των πρώτων σε σειρά κατάταξης και από τις δύο κατηγορίες (σημαντικό και επείγων). Σύσταση ομάδων κρούσης με μέλη αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Ενδεικτικά η επιλογή των μελών θα μπορούσε να γίνεται: (α) είτε με αίτηση (αυτοπρόταση – αυτοδιάθεση) του αποφοίτου για τη συμμετοχή του στην ομάδα και αν είναι προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος, (β) είτε με κριτήρια που εξυπηρετούν την εκάστοτε ανάγκη ή (γ) εναλλακτικά, αντί να υπάρχει ως έσχατη λύση η αναγκαστική συμμετοχή με τυχαίο τρόπο επιλογής π.χ. τον τόπο δραστηριοποίησης της ομάδας, θα μπορούσε η άκαρπη «εσωτερική» πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος να απευθύνεται μετά στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του Δ.Τ.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε, προέκυψε ότι οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. επιθυμούν να συμβάλλουν σε δράσεις της Δ.Δ. που αφορούν στη βελτίωση της λειτουργίας της. Για το λόγο αυτό προτείνεται να δημιουργηθεί ένας ακόμα κλάδος των ομάδων κρούσης που θα αξιοποιείται σε:

- Τρέχοντα ζητήματα, όπως το μεταναστευτικό και ειδικότερα με κριτήρια που εξυπηρετούν την εκάστοτε ανάγκη, π.χ. Δεδομένων των ραγδαίων εξελίξεων στο μεταναστευτικό ζήτημα που απασχολεί τη χώρα μας, οι απόφοιτοι του Τμήματος Μεταναστευτικής Πολιτικής της Ε.Σ.Τ.Α., θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προς όφελος των δημοσίων πολιτικών, συμβάλλοντας είτε με εκπόνηση μελετών, είτε και ως σύμβουλοι της Δ.Δ., είτε και ως απεσταλμένοι στις περιοχές που πλήττονται για τον εντοπισμό των θεμάτων που χρήζουν βελτίωσης, τα οποία θα επικοινωνούνταν μέσω εκθέσεων στον αρμόδιο Υπουργό.
- Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών μεγαλύτερου οικονομικού οφέλους από κόστος.

<sup>1480</sup> Ομοίως της ηλεκτρονικής πλατφόρμας του ΙΝ.ΕΠ. για τις εκπαιδευτικές δράσεις του και τις αιτήσεις συμμετοχής.

- Για την καταγραφή των συνθηκών που ευνοούν την καινοτομία ανά φορέα, την έρευνα και τη σύνταξη μελέτης για την εξασφάλιση των συνθηκών που την ευνοούν και τέλος την εποπτεία εφαρμογής των εν λόγω δράσεων.
- Για τη μελέτη εξοικονόμησης πόρων από τα ενοικιαζόμενα κτίρια και τα κτίρια που είναι ιδιοκτησίας του δημοσίου. Όπως, οικονομοτεχνικές μελέτες και πρόταση βάσει κόστους - οφέλους προς την πολιτική ηγεσία για λήψη απόφασης.
- Για την αναζήτηση προτάσεων διαχείρισης γνώσης και καταγραφής Know How για προώθηση – πώληση Best Practices σε άλλες χώρες των Βαλκανίων, της Ε.Ε. κ.λπ. με στόχο το κέρδος (οικονομικό όφελος). Μπορεί η ειδοποιός διαφορά ιδιωτικού τομέα και δημοσίου να είναι ότι η πρώτη αποσκοπεί στο κέρδος, ενώ η δεύτερη στην κοινωνική προσφορά, όμως το ένα δεν αναιρεί υποχρεωτικά το άλλο όταν γίνονται επιπλέον παράλληλες δράσεις με σκοπό την αύξηση των εσόδων π.χ. υπάρχει το ΙΝ.ΕΠ. το οποίο θα μπορούσε σε συνεργασία με ομάδα εργασίας αποφοίτων να καταρτίσουν πιστοποιημένο πρόγραμμα για κρατικό πιστοποιητικό Project Management, μετά από σχετική διερεύνηση και επικοινωνία με άλλες χώρες του εξωτερικού για την ύπαρξη κάποιου αντίστοιχου πιστοποιητικού, πλέον του ινστιτούτου διοίκησης έργων που δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες. Δηλαδή να προκύψει μετά από μελέτη ένα πιστοποιητικό για Public Project Management, το οποίο αν δεν υπάρχει σε άλλες χώρες μπορεί να κατοχυρωθεί και να εξάγεται σε άλλες χώρες.
- Δράσεις της Δ.Δ. για το «μπόλιασμά» της για την επιθυμητή διοικητική κουλτούρα που μπορούν να προταθούν μετά από μελέτη της ομάδας που θα συσταθεί.
- Για την κατάρτιση σχεδίου - μελέτης που να αφορά στα κρούσματα διαφθοράς και τη διάθεσή του στην αρμόδια υπηρεσία, η οποία αν κρίνει σκόπιμο να υπολογίζει και τη συμμετοχή της ομάδας κρούσης στις δράσεις της.
- Για την παρακολούθηση της απορρόφησης κονδυλίων της Ε.Ε. σε συνεργασία με τον αρμόδιο φορέα.

Όπως αναφέρει η απόφοιτος κα Νίτσιου στην τελική της εργασία πριν σχεδόν 10 έτη, «τα ερωτήματα για την επιτυχία ή αποτυχία του θεσμού (της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) μετατίθενται

στην πρακτική δοκιμή στο μέλλον, ευελπιστώντας για τη θετική τους απάντηση»<sup>1481</sup>.

Επίσης, παρατίθεται απόσπασμα από πρόσφατο (2015) άρθρο του εμπειρογνώμονα της Δ.Δ., κ. Δρ. Κώστα Παπαδημητρίου (νυν Διευθυντής της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και πρώην Πρόεδρο της ΕΝ.ΑΠ., απόφοιτος Ε.Σ.Τ.Α.), που δημοσιεύθηκε στο ΔΕΕ, με τίτλο «Η απαραίτητη διοικητική μεταρρύθμιση» αναφέρεται μεταξύ άλλων: «...η βελτίωση της αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας της Διοίκησης κατά 15-20%, θα εξαφάνιζε το έλλειμμα του 2009... Συνεπώς, μιλώντας από στενά οικονομική οπτική, η εστίαση πρέπει να επικεντρωθεί στην κατακόρυφη βελτίωση του κρατικού μηχανισμού! Καλώς κακώς, ο δρόμος για την αναβάθμιση της Διοίκησης είναι ένας και περνάει μέσα από την αποφασιστική μεταρρύθμισή της...».

Συνδυαστικά των ανωτέρω, προτείνεται η «πρακτική δοκιμή» των αποφοίτων, στο θέμα που αναδεικνύει ο εμπειρογνώμονας της Δ.Δ., Δρ. Κ. Παπαδημητρίου, με τη σύσταση ομάδων κρούσης που θα στελεχώνονται από αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., εξειδικεύοντας το αόριστο «μπόλιασμα» της Δ.Δ., το οποίο με αυτό τον τρόπο θα μετουσιωθεί σε πράξη με συγκεκριμένες δράσεις.

---

<sup>1481</sup> Α. Νίτσιου, *Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;* (2007), Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σ. 100.

### 8.3 Περαιτέρω έρευνα

Πλέον της απάντησης των ερωτημάτων επί των υποθέσεων που έγινε ανωτέρω και των οργανωτικών προϋποθέσεων βελτίωσης και σε συνέχεια της στατιστικής ανάλυσης που προηγήθηκε, προέκυψαν και άλλα σημαντικά ευρήματα. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν στην Α' ενότητα του ερωτηματολογίου να αξιολογήσουν τις υφιστάμενες εργασιακές συνθήκες του Δ.Τ. οι οποίες ευνοούν ή αναστέλλουν τη δημιουργικότητα - καινοτομία των εργαζομένων. Από την επόμενη (Β') ενότητας και ειδικότερα από τις ερωτήσεις που αφορούν στους λόγους (κίνητρα) επιλογής ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Τ. και στους λόγους παραμονής σε αυτόν, σε συνδυασμό με τη στατιστική ανάλυση που ακολούθησε, προέκυψαν οι τάσεις των ερωτώμενων ανά κριτήριο (όπως αυτά τέθηκαν από την ερευνήτρια) και εν συντομία προκύπτει ότι οι απαντήσεις των ερωτώμενων που επέλεξαν το Δ.Τ. για λόγους «Καριέρα» και «Προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού», σε αντίθεση με όσους επέλεξαν του άλλους τρεις πιθανούς λόγους εισαγωγής, συγκεντρώνουν υψηλότερη βαθμολογία στις δράσεις που αφορούν τη βελτίωση της Δ.Δ. μέσω της σύστασης Task Forces, δηλαδή οι εν λόγω συμμετέχοντες προκύπτει ότι «δημιουργούν» τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας και το αξιολογούν αντίστοιχα θετικά. Ειδικότερα:

**Σημαντικότερο κριτήριο εισαγωγής στη Δ.Δ.:** Οι ερωτώμενοι που εντάχθηκαν στο δημόσιο με γνώμονα την καριέρα στο δημόσιο και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο δίνουν σε γενικές γραμμές υψηλότερη βαθμολογία και συγκεκριμένα στους παράγοντες ελευθερία, πρόκληση (στατιστικά σημαντική), οργανωσιακή ενθάρρυνση και δημιουργικότητα. Από την άλλη πλευρά, μεγαλύτερη βαθμολογία στους παράγοντες ενθάρρυνση από προϊσταμένους, υποστήριξη ομάδας εργασίας και έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων από τους συμμετέχοντες που εντάχθηκαν στο δημόσιο για εργασιακή ασφάλεια, οικονομική σταθερότητα και ωράριο εργασίας. Στους υπόλοιπους παράγοντες (επαρκείς πόροι και ρεαλιστικός φόρτος εργασίας) δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση στις βαθμολογίες.

**Σημαντικότερο κριτήριο παραμονής στη Δ.Δ.:** Εξετάζοντας αυτό το κριτήριο, παρατηρούνται οι περισσότερες στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν για καριέρα στο δημόσιο ή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο δίνουν πολύ υψηλότερη βαθμολογία (στατιστικά σημαντική) στους παράγοντες ελευθερία, πρόκληση και δημιουργικότητα. Επίσης, υψηλότερη

βαθμολογία δίνουν και στην υποστήριξη ομάδας εργασίας και οργανωσιακή ενθάρρυνση. Από την άλλη τα άτομα που δηλώνουν ότι παραμένουν για εργασιακή ασφάλεια, οικονομική σταθερότητα ή σταθερό ωράριο εργασίας δίνουν μεγαλύτερη βαθμολογία μόνο στην ενθάρρυνση από προϊσταμένους. Στους υπόλοιπους παράγοντες (έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων, επαρκείς πόροι, ρεαλιστικός φόρτος εργασίας) δεν υπάρχει εμφανής διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων.

Δηλαδή, οι άνθρωποι που κρίνουν το περιβάλλον εργασίας θετικά, όσον αφορά στις συνθήκες που ευνοούν την ανάπτυξη της καινοτομίας, είναι εκείνοι που επέλεξαν την ένταξή τους στο ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Τ., λόγω εσωτερικών κινήτρων. Δηλαδή, αν οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν επιλεγεί με κριτήριο το εσωτερικό κίνητρο εισαγωγής στη Δ.Δ., η εικόνα που θα είχαμε λάβει για τη Δ.Δ. θα είχε διαψεύσει τις μελέτες και τα σχετικά άρθρα που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια.

Από μία τέτοια παρατήρηση μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου και ο δείκτης πάθους για το αντικείμενο εργασίας του είναι εξαιρετικά σημαντικά για την αύξηση της παραγωγικότητας του Δ.Τ. Υπό αυτό το πρίσμα, ενδεχομένως ένα σημαντικό μελλοντικό στόχος θα ήταν να αναζητηθούν οι εργαζόμενοι του Δ.Τ. που έχουν αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα.

Στο σημείο αυτό γίνεται η σύγκριση της βαθμολογίας των παραγόντων, όπως προκύπτει από την ομαδοποίηση των ερωτώμενων βάσει των απαντήσεών τους σε ερωτήσεις που ορίστηκαν ως κριτήρια και τα οποία ενδεχομένως να οδηγήσουν σε διαφορετική αξιολόγηση. Ως κριτήρια ορίστηκαν: το φύλο, η εκπαίδευση, ο φορέας/υπηρεσία που εργάζεται, οι λόγοι ένταξης και παραμονής στη δημόσια διοίκηση, η πρόθεση συμμετοχής σε ομάδες εργασίας με μετακίνηση χωρίς αμοιβή, η θέση στο φορέα, τα έτη προϋπηρεσίας στη Δ.Δ. και η παρούσα θέση και τέλος η τυχόν προϋπηρεσία εκτός δημοσίου. Παράλληλα, επισημαίνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές με επίπεδο σημαντικότητας 0.05 και ακολουθεί η σύνοψη των αποτελεσμάτων ανά ομάδα, όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω.

**Συνοψίζοντας**, για μελλοντική έρευνα και περαιτέρω μελέτη, προτείνεται:

1. Η διενέργεια έρευνας με σκοπό την αναζήτηση – του ανθρώπινου δυναμικού του συνόλου του δημοσίου τομέα που χαρακτηρίζεται για τον υψηλό δείκτη πάθους, με στόχευση στους λόγους επιλογής ένταξης και παραμονής στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η εν λόγω μελλοντική έρευνα, προκύπτει από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, όπως αυτά συνοπτικά παρατίθενται στον



πίνακα που ακολουθεί. Με την προτεινόμενη δράση θα επιχειρηθεί η περαιτέρω αξιοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων που διαθέτουν υψηλό P.Q.

Η έναρξη των δράσεων αύξησης της παραγωγικότητας των Δ.Υ. μπορεί να ξεκινήσει με τις ομάδες κρούσης – δράσης των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., αλλά στη συνέχεια μπορεί να διευρυνθεί στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του Δ.Τ. με τη συνεργασία των αποφοίτων για το «μπόλιασμα» του συνόλου των απασχολούμενων στην ελληνική Δ.Δ. για νέου τύπου καινοτόμες δράσεις.

Συμπληρωματικά των ανωτέρω, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί το ακόλουθο απόσπασμα από τη συζήτηση που ακολούθησε μετά τις ομιλίες ημερίδας της Economía Business Tank (2007) με θέμα «Reinventing the public sector – Πώς θα ξαναχτίσουμε το κράτος στο νέο οικονομικό περιβάλλον» στην οποία η ομότιμη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, κα Νάνσυ Παπαλεξανδρή, ανέφερε: *«Εγώ θα ήθελα απλώς να αναφερθώ σε μια μελέτη που είχαμε κάνει παλαιότερα με το συνάδελφο Δημήτρη Μπουραντά, πάνω στην απόδοση του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα σε επίπεδο ανθρώπων ηγεσίας και απόδοσης των ανθρώπων. Είχαμε βρει, λοιπόν, τότε ότι στο Δημόσιο υπάρχει ένα 14% περίπου (τους είχαμε ονομάσει «ιεραπόστολους») οι οποίοι είναι τόσο αφοσιωμένοι, δουλεύουν τόσο σκληρά ώστε πραγματικά ο ιδιωτικός τομέας να μην έχει τόσο καλούς ανθρώπους πάντα. Με τους όρους που δουλεύουν αυτοί οι άνθρωποι, πραγματικά θα ζήλευε και ο ιδιωτικός τομέας. Υπάρχει, λοιπόν, αυτός ο πυρήνας. Υπάρχουν άνθρωποι που αληθινά θα μπορούσαμε να τους χαρακτηρίσουμε «ιεραπόστολους». Αν δεν υπήρχαν αυτοί, μπορεί να είναι μικρό το ποσοστό, αλλά αν δεν υπήρχαν, δεν θα μπορούσε τίποτε να προχωρήσει. Αυτοί οι άνθρωποι θα μπορούσαν να αποτελέσουν τον πυρήνα και γύρω απ' αυτούς με κατάλληλη ενθάρρυνση, με κατάλληλη διευκόλυνση, με κατάλληλη εκπαίδευση, με συστήματα, θα μπορούσε αυτό το 14% να γίνει 25%, να γίνει 30%. Από κει και πέρα νομίζω ότι οι αλλαγές και οι διαφορές θα είναι πάρα πολύ μεγάλες»<sup>1482</sup>.*

2. Η περαιτέρω διερεύνηση - εντοπισμός των λόγων περιορισμένης χρήσης του Κ.Π.Α. στο δημόσιο τομέα.

<sup>1482</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, στα πρακτικά ημερίδας «Reinventing the public sector – Πώς θα ξαναχτίσουμε το κράτος στο νέο οικονομικό περιβάλλον», εκδ. Κέρκυρα ΕΠΕ, 2007, σ.63.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

---

<b>Παράγοντας</b>	<b>Κίνητρο εισαγωγής</b>	<b>Κίνητρο παραμονής</b>
<b><u>Ελευθερία</u></b> συνολική βαθμολογία <b>4,47</b>	Όσοι είχαν ενταχθεί στο δημόσιο για λόγους εργασιακής ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας, έχουν λιγότερο αίσθημα ελευθερίας από όσους εντάχθηκαν για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (4,78).	Η <b>μεγαλύτερη διαφορά στο αίσθημα ελευθερίας</b> παρατηρείται μεταξύ όσων <b>παραμένουν</b> στο δημόσιο για λόγους εργασιακής ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας κ.λπ. (4,16) και σε όσους παραμένουν για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (5,13).  <b>Μάλιστα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική</b> ( $U = -2.071, p = .038$ ).
<b><u>Πρόκληση</u></b> συνολική βαθμολογία <b>5,47</b>	Όσοι είχαν ενταχθεί στο δημόσιο για λόγους <b>καριέρας</b> και προσφοράς έχουν πολύ μεγαλύτερο αίσθημα πρόκλησης (6,22) από όσους είχαν ενταχθεί για λόγους ασφάλειας (4,89).  <b>Μάλιστα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική</b> ( $Z_U = 2.465, p = .014$ ).	Ακόμα μεγαλύτερη διαφορά στο αίσθημα πρόκλησης παρατηρείται μεταξύ όσων <b>παραμένουν</b> για λόγους ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας κ.λπ. (4,84) και σε όσους παραμένουν <b>για λόγους καριέρας και προσφοράς</b> στο κοινωνικό σύνολο (6,84).  <b>Μάλιστα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική</b> ( $t(71) = -3.441, p = .001$ ).
<b><u>Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους</u></b> συνολική βαθμολογία <b>5,14</b>	Όσοι είχαν ενταχθεί ή παραμένουν στο δημόσιο για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, δηλώνουν μικρότερη ενθάρρυνση (6,22) από όσους είχαν ενταχθεί ή παραμένουν για λόγους ασφάλειας, οικονομικής σταθερότητας, ωραρίου εργασίας κ.λπ. (4,89).	
<b><u>Υποστήριξη ομάδας εργασίας</u></b> συνολική βαθμολογία <b>6,27</b>	Αισθητά μεγαλύτερη βαθμολογία δίνουν όσοι εντάχθηκαν στο δημόσιο με κριτήριο την εργασιακή ασφάλεια, την οικονομική σταθερότητα και το ωράριο εργασίας, ενώ κάπως μεγαλύτερη βαθμολογία δίνουν όσοι εντάχθηκαν με κριτήριο την καριέρα στο δημόσιο τομέα και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο.	
<b><u>Οργανωσιακή</u></b>	Οι συμμετέχοντες που είχαν ως κύριο λόγο εισαγωγής την εργασιακή και οικονομική εξασφάλιση δίνουν χαμηλότερη	

<p align="center"><b><u>ενθάρρυνση</u></b>  <b>συνολική βαθμολογία</b>  <b>3,15</b></p>	βαθμολογία και ακόμα χαμηλότερη δίνουν όσοι παραμένουν για τους ίδιους λόγους.	
<p align="center"><b><u>Έλλειψη οργανωσιακών</u></b>  <b><u>κωλυμάτων – εμποδίων</u></b>  <b>συνολική βαθμολογία</b>  <b>3,61.</b></p>	Ελαφρώς χαμηλότερη βαθμολόγηση δίνουν όσοι εντάχθηκαν στο δημόσιο για καριέρα και προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, ενώ οι λόγοι παραμονής δε διαφοροποιούν καθόλου τη βαθμολόγηση.	
<p align="center"><b><u>Επαρκείς πόροι</u></b>  <b>συνολική βαθμολογία</b>  <b>3,95</b></p>	Ο λόγος εισαγωγής στο δημόσιο δε φέρει καμία διαφοροποίηση.	Λίγο χαμηλότερη βαθμολογία δίνουν όσοι παραμένουν στο δημόσιο για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.
<p align="center"><b><u>Ρεαλιστικός φόρτος</u></b>  <b><u>εργασίας</u></b>  <b>συνολική βαθμολογία</b>  <b>3,79</b></p>	Ο λόγος εισαγωγής και ο λόγος παραμονής των ερωτώμενων στο Δ.Τ. δε φαίνεται να διαφοροποιούν τη βαθμολογία.	
<p align="center"><b><u>Δημιουργικότητα</u></b>  <b>συνολική βαθμολογία</b>  <b>3,86</b></p>	Οι ερωτώμενοι που εντάχθηκαν στο δημόσιο για λόγους ασφάλειας και σταθερότητας δίνουν πολύ χαμηλότερη βαθμολογία από τους ερωτώμενους που εντάχθηκαν για λόγους καριέρας και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Επίσης, η διαφορά είναι ακόμα μεγαλύτερη και <b>στατιστικά σημαντική</b> μεταξύ των δύο ομάδων με διαφορετικό λόγο παραμονής ( $Z_U = -2.599$ , $p = .009$ ).	

***Ερμηνεία: Οι άνθρωποι είναι αυτοί που μπορούν να δημιουργούν τις συνθήκες με «προβολές» τους στη Δ.Δ., λόγω του προσωπικού τους χαρακτηριστικού που αφορά στον υψηλό δείκτη πάθους (P.Q.)***



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

---

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Αθανασόπουλος Δ.*, Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1986.
- Ανδρονόπουλος Β., Μαθιουδάκης Μ.*, Νεοελληνική διοικητική ιστορία, περιφερειακή διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Αθήνα, 1988.
- Αργυριάδης Δ.*, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, Ο.Ο.Σ.Α., 1970. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.
- Ασπρίδης Γ.*, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2013.
- Βακαλόπουλος Απ.*, Νέα ελληνική ιστορία 1204 -1985, εκδ. Βάνιας, Θεσσαλονίκη, 1992.
- Βακόλα Μ. / Νικολάου Ι.*, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπροφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2012.
- Βαρβαρέσσος Κ.*, Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.
- Βενετσανοπούλου Μ.*, Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2002.
- Βενετσανοπούλου Μ.*, Κακαδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση, Ελεγκτικοί μηχανισμοί, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2014.
- Βουρνάς Τ.*, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Από τα πρώτα μετεμφυλιοπολεμικά χρόνια ως την ημέρα του στρατιωτικού πραξικοπήματος των συνταγματαρχών, εκδ. Αφοί Τολίδη, Αθήνα, 1976.
- Βουρνάς Τ.*, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Από την έλευση του Βενιζέλου στην Ελλάδα (1909) ως την έκρηξη του ελληνοϊταλικού πολέμου, εκδ. Αφοί Τολίδη, Αθήνα, 1977.
- Βουρνάς Τ.*, Ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας – Πόλεμος 1940-1941, κατοχή, Εθνική Αντίσταση, Απελευθέρωση, Δεκέμβριος 1944, Βάρκιζα, εκδ. Αφοί Τολίδη, Αθήνα, 1980

- Δεκλερής Μ.* (εισ.-επιμ.), Διοίκηση Συστημάτων, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1989.
- Δημητρίου Κ.*, Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα, 1991.
- Ζαβλανός Μ.*, Οργάνωση και Διοίκηση, Τόμος Α', εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1996.
- Ζαβλάνος Μ.*, Οργανωτική συμπεριφορά, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2002.
- Θεοδωράτος Ε.*, Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2004.
- Ιορδάνογλου Δ.*, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2008.
- Κανελλόπουλος Χ. / Κατσούλας Ε.*, Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη, 1983.
- Κάντας Α.*, Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1993.
- Κάντας Α.*, Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία, εκδ. Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1998.
- Καρκατσούλης Π.*, Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998.
- Κέφης Β.*, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005.
- Κτιστάκη Σ.*, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014.
- Λυριντζής Χρ., Νικολακόπουλος Ηλ., Σωτηρόπουλος Δ.* (επιμ), Κοινωνία και πολιτική – Όψεις της Γ' Ελληνικής Δημοκρατίας 1974 – 1994, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1996.
- Λύτρας Π.*, Εργασιακές σχέσεις: Συμβολή στο σύγχρονα κοινωνικοψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1992.
- Μακρυνδημήτρης Α.*, Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, στο συλλογικό έργο Ο εκσυγχρονισμός στη δημόσια διοίκηση, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1991 (αναδημοσιεύθηκε το 1999 στο βιβλίο του Διοίκηση και Κοινωνία, εκδόσεις Θεμέλιο).
- Μακρυνδημήτρης Α.*, Διοίκηση και Κοινωνία: η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999.



*Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000.*

*Μαντάς Ν., Διοίκηση Προσωπικού, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992.*

*Μαραγκόπουλος Γ., Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοικήσεως. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.*

*Μάρδας Γ. / Βαλκάνος, Διοικητική – Οικονομική – Κοινωνική Οργανισμών και Επιχειρήσεων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2007.*

*Μιχαλόπουλος Ν., Οργανωτικός σχεδιασμός στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1994.*

*Μιχαλόπουλος Ν., Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003.*

*Μιχαλόπουλος Ν., Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2007.*

*Μοίρα-Μυλωνοπούλου Π., Οι δημόσιοι υπάλληλοι, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998.*

*Μπάμπιλης Χ., Η κυβερνητική πολιτική για τη διαμόρφωση συντονιστικού διοικητικού φορέα της δημόσιας διοίκησης κατά τα έτη 1945 – 1965, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987.*

*Μπουραντάς Δ. / Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1992.*

*Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδ. Team, Αθήνα, 1992.*

*Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002.*

*Παγκάκης Γ., Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1998.*

*Παπαλεξανδρή Ν. / Μπουραντάς Δ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002.*

*Παπούλιας Δ./ Σωτηρόπουλος Δ./ Οικονόμου Χ., Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμιση: το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2002.*

*Πουλιαντζάς Ν.*, Οι κοινωνικές τάξεις στο σύγχρονο καπιταλισμό, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1978.

*Πούλης Π.*, Ιστορία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης (1821 – 1975), εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987.

*Πρεβεζάνου Κ.*, Η διάσταση πραγματικού και αναμενόμενου στις συμπεριφορές & στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων – Από το 1995 στο 2005, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2011.

*Ραμματά Μ.*, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011.

*Σπηλιωτόπουλος Ε. / Χρυσανθάκης Χ.*, Βασικοί θεσμοί δημοσιούπαλληλικού δικαίου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2007.

*Συμεωνίδης Ι.*, Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων την εποχή των μνημονίων, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2014.

*Σωτηρόπουλος Δ.*, Η κορυφή του πελατειακού κράτους, εκδ. Ποταμός, Αθήνα, 2001.

*Τσουκαλάς Κ.*, Σκέψεις γύρω από τον κοινωνικό ρόλο της δημόσιας απασχόλησης στην Ελλάδα, στο Το κράτος στον περιφερειακό καπιταλισμό, εκδ. Έξαντας, Αθήνα, 1985.

*Τσουκαλάς Κ.*, Κοινωνική ανάπτυξη και Κράτος – Η συγκρότηση του δημοσίου χώρου στην Ελλάδα, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1989.

*Φίλος Γ.*, Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών (Εργαλείο Οργάνωσης και Ελέγχου), εκδ. IQ Group, Αθήνα, 2004.

*Φλογαΐτης Σπ.*, Το ελληνικό διοικητικό σύστημα, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1987.

*Χριστοφορίδης Σ.*, Δυσμενή μέτρα κατά των δημοσίων λειτουργών: καταλογισμός, αργία, διαθεσιμότητα, μείωση συντάξεων, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2014.

*Χυτήρης Α.*, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.

*Χυτήρης Α.*, Μάνατζμεντ – αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2006.

*Χυτήρης Α.*, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2011.

*Amabile M.T.*, Πώς να στραγγαλίσετε τη δημιουργικότητα, (μτφ. Α. Σοκοδήμος), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003.

*Clogg R.*, Σύντομη ιστορία της νεότερης Ελλάδος, εκδ. Καρδαμίτσας, Αθήνα, 1984.

*Covey S.R.*, Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων, (μτφ. Γ. Φαλδάμης), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000.

*Giddens A.*, Πολιτική και Κοινωνιολογία στη σκέψη του Max Weber, (μτφ. Β. Ιακώβου & Γ. Σταυρακάκης), εκδ. Οδυσσέας, Αθήνα, 1993.

*Willson F.M.G.*, Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

*Langrod G.*, Έκθεσις αφορώσα την διοικητικήν αναδιορθάνωσιν εν Ελλάδι. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης. Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, Αθήνα 1990. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης. Έκθεση επιτροπής Μ. Δεκλερής, Ελληνική Διοίκηση 2000 – Πρώτο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού 1992-1995, Εθνικό Τυπογραφείο. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

ΚΕΠΕ, «Δημόσια Διοίκηση - Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992», Αθήνα 1988. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα 1998. Στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 -1998*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

## Ξένη

*Birnbaum, Peter & Badie, Bertrand*, The Sociology of the state, The University of Chicago Press, Chicago & London, 1983.

*Capon C., Disbury A.*, Understanding Organisational Context: Inside and Outside Organisations, Pearson Education, 2003.

*Decenzo D.A. & Robbins S.P.*, Human resource management, 7th ed., New York : John Wiley & Sons, 2002.

*Drucker P.*, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, εκδ. Harper and Row, New York, 1974.

*Fisher C.D. / Schoenfeldt L.F. / Shaw J.B.*, Human resource management, 2nd ed., Boston : Houghton Mifflin, 1993.

*Gordon J.R.*, A diagnostic approach to organizational behavior, 4th ed., Boston : Allyn and Bacon, 1993.

*Hollyford S. / Whiddett S.*, The Motional Handbook. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003.

*Machiavelli*, The Prince, edit. Quentin Skinner and Russell Page, Cambridge U.P., 1988.

*Martin J.M.*, Organizational behaviour, London : International Thomson Business Press, 1998.

*Marshall R.J.*, Understanding Motivation and Emotion, J.Wiley & Sons Inc. U.S.A., 2005.

*Mc Curdy*, Howard, Public administration: A synthesis, Cummings Publishing Company, California, 1992.

*Mullins L.*, Management and Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> ed. Harlow England: Prentice Hall. 2007

*Mullins L.J.*, Management and organisational behaviour, 4th ed., London : Pitman, 1996.

*Morgan, Douglas & Kass, Henry*, Legitimizing administrative discretion through constitution stewardship, σε Bowman, James (επιμ.), Ethical Frontiers in public management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.1991

*Nord, W.R. and Tucker, S.* Implementing Routine and Radical Innovation

Lexington, MA: Lexington Books. 1987.

*Porter Leslie J., Tanner Steve*, *Assessing Business Excellence: A Guide to Business Excellence and Self-assessment*, second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.

*Rabin J., Hildreth W.B., Miller G.*, *Handbook of Public Administration*, third edition, CRC Press, London, 2006.

*Rohr, John*, *Ethics for Bureaucrats: An essay on law & values*, 2 ed., Marcel Dekker, New York, introduction, 1989,

Stefik Mark and Stefik Barbara, *Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation*. 2004.

*Weber M.*, *The theory of Social and economic organization*, Oxford University Press (Translated by Henderson A.-M. and Parsons T.), New York, 1947.

#### **Αρθογραφία**

Baron R.A., *Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research*, *Motivation and Emotion*, Vol. 15, No 1, 1991.

Bertók János, Fukasaku Kiichiro, *Public Sector Integrity. A Framework for Assessment*, OECD Publishing, Paris, 2005.

Caldwell L.C., *Turkish Administrator, Cultural Survey*, Edit by J.R.Hopper and R.I.Levin.

Daft, R.L. , *Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change*, 1982. In Bacharash, S.B. (Ed), *Research in the Sociology of Organization*: 129-166, Greenwich, CT: JIT Press

David Mowery & Nathan Rosenberg, *The Influence of Market Demand Upon Innovation: A Critical Review of SOME Empirical Studies*, 1979.

Damanpour, F., *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, *Management Science*, Vol. 42, No 5., 1996.

Dess G.G., Lumpkin G.T., Taylor M.L., *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGraw Hill Professional, 2004.

Ettlie, J.E. and Reza, E.M., *Organizational integration and process innovation*, *Academy of Journal*, 35, 1992.

Henk W. Volberda, Frans A.J. Van Den Bosch and Cornelis V. Heij, «Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation», *European Management Review*, Vol. 10, 1-15, DOI: 10.1111/emre.12007, 2013.

Latham G.P. / Ernst C.T., Keys to motivating tomorrow's workforce, *Human Resource Management Review*, Τεύχος 16, 2006.

Myers, S. and Marquis, D.G. , *Successful Industrial Innovation*. Washington, DC: National Science Foundation, 1969.

Schumpeter. J. , *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 1934.

*Schermerhorn J.R. / Osborn R.N. / Hunt J.C*, Managing organizational behaviour, 4th ed., New York : John Wiley, 1982.

Trist, E.L. and Bamforth, K.W. , Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting, *Human Relations*, 1951.

Trist, E.L. The evolution of socio-technical systems as a conceptual framework and as an action research program, 1981., in Van de Ven, A.H. and Joyce, W.F. (Eds), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, New York: Wiley.

The Boston Consulting Group (2006). *Measuring innovation*, 2006.

*Walker J.W.*, Human resource strategy, New York : McGraw-Hill, 1992.

Κατρούγκαλος, Γ., Χρυσόγονος, Κ. (2011) «Η εφεδρεία προσκρούει στο Σύνταγμα και στους νόμους», *Ελευθεροτυπία*, 30.09.2011.

Μαυρομουστάκου, Η. (2006), «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα: η σχετικοποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων», *Εφημερίδα Δ.Δ.*

Μεσθάνεως, Β., «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: ο επαγγελματικός χαρακτήρας της», *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 11(Μάιος 1998).

Ράλλης, Γ., «Η δημόσια διοίκηση ασθενεί βαρέως. 1. Οι διαπιστώσεις και η αιτία του κακού. 2. Σκέψεις – μέτρα για εξυγίανση», *Το Βήμα* (Α 18), 1996.

Σαματάς, Μ. (1996) «Όψεις του λαϊκιστικού γραφειοκρατισμού: Τα εμπόδια και οι προοπτικές του κρατικού εκσυγχρονισμού στη μετά- διδακτορική Ελλάδα με βάση την εμπειρία της τελευταίας διοικητικής μεταρρύθμισης του 1994», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*.

Σωτηρόπουλος, Δ (1999), «Η άδοξη επανάσταση. Ίδρυση, κρίση και παρακμή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης». Περιοδικό *Κοινωνία Πολιτών*, τχ. 2.

#### **Διδακτορικές, μεταπτυχιακές και τελικές εργασίες φοιτητών και σπουδαστών**

Δούκας Τ., *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για γενική ή εφαρμοσμένη γνώση;*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2003.

Καζάκου Κ., *Η ιστορική εξέλιξη του αρμοδίου για τη Δημόσια Διοίκηση φορέα στην Ελλάδα και προτάσεις βελτίωσης*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2006.

Καλλιγά Α., *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης*, Τελική Εργασία Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2011

Καραμούζη Α., *Διεθνοποίηση καινοτόμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, 2012.

Κρασίτης Θ., *Εθνικά συστήματα καινοτομίας*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2009.

Κυριάκου Δ., *Συστήματα πρόσληψης στο Δημόσιο Τομέα: από την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού μέχρι σήμερα*, Τελική εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΚΑ΄ εκπαιδευτική σειρά. 2011.

Μαρκαντωνάκη Α., *Το σύγχρονο management και ο ρόλος της καινοτομίας*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, 2014.

Μαυρομιχάλη Κ., *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή*, Τελική Εργασία Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2011.

Μαυρουδή Γ., *Αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών με προσανατολισμό στις ανάγκες των πολιτών*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2012.

Νικολαΐδου Α., *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας*, Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2010.

Νίτσιου Α., *Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2007.

Ντόλκα Μ., *Αποτίμηση του μέχρι σήμερα ρόλου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο διοικητικό εκσυγχρονισμό και οι προοπτικές για το μέλλον* (2002), Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ., 2002.

Παπαδοπούλου Ι., *Η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση – συγκριτική μελέτη διεθνών βραβείων καινοτομίας με το ελληνικό βραβείο καινοτομίας δημοσίων υπηρεσιών*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2009.

Παρτάλας Α., *Εθνικό σύστημα καινοτομίας της Ελλάδος*, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, 2009.

Ρεκλείτης Π., *Καινοτομίες και Ανταγωνιστικότητα – Η περίπτωση της ελληνικής βιομηχανίας*, Διδακτορική διατριβή, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 1998.

Ρεμούντη Δ., *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη χρηματικά κίνητρα*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2008.

Σαλβάρας Κ., *Ο ρόλος της παρακίνησης στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική ανάλυση θεωρητικών μοντέλων και πρακτικών εφαρμογών*, Τελική Εργασία Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Ε.Σ.Δ.Δ.Α. 2011.

Τετώρου Κ., *Το πλαίσιο των προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας – Ιστορική εξέλιξη*, Τελική εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΙΗ΄ εκπαιδευτική σειρά, 2007.

Χρόνη Α., *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις), όπως αυτή έχει εξελιχθεί από το ν. 2683/1999 έως τους πρόσφατους μνημονιακούς νομούς*, Τελική εργασία, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΒ΄ εκπαιδευτική σειρά, 2014.

#### **Εκπαιδευτικό υλικό, σημειώσεις, εισηγήσεις και εκδόσεις πανεπιστημίων και φορέων**

Εμμανουήλ Ι., (09.05.2016). Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα ΙΝ.ΕΠ./ Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Έναρξη προγράμματος – Γενική παρουσίαση του Ε.Π. «Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014 – 2020», Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Καρακατσούλης Π., (27.02.2014). ΤΟΜΔΔΑ, θέμα: «Η ελληνική διοικητική



μεταρρύθμιση είναι αναγκαία και εφικτή!», σε ημερίδα με θέμα «Η εταιρική σχέση Δημόσιας Διοίκησης και Ιδιωτικής Πρωτοβουλίας».

Καμάλης Α., «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων». Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2005.

Κλινάκης Ε., (21.03.2016), στέλεχος Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Τμήμα Κινητικότητας/ Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράδοση σε σεμινάριο με θέμα «Νέο Σύστημα Αξιολόγησης - Νέο Σύστημα Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων Βαθμολογική Διάρθρωση θέσεων (Ν. 4369/2016-ΦΕΚ 33 Α΄/27-02-2016)».

Παπαλεξανδρή Ν., στα πρακτικά ημερίδας «Reinventing the public sector – Πώς θα ξαναχτίσουμε το κράτος στο νέο οικονομικό περιβάλλον», εκδ. Κέρκυρα ΕΠΕ, 2007.

Πραστάκος Γ., Σπανός Γ., Κωστόπουλος Κ., «Καινοτομία: Προσδιοριστικοί παράγοντες και προβληματισμοί για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας», εκδ. Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Εργαστήριο Διοικητικής Επιστήμης, 2003.

Ρεκλείτης Π., Στεφοπούλου Ε., Χάλας Ι., Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση, Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), 2010.

Inno Support Transfer, Εκπαιδευτικό υλικό στην Υποστήριξη της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις – Καινοτομία. Είδη καινοτομίας. Μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας, 2007.

### Κρατικές εκδόσεις

Υ.Δ.Μ.Η.Δ. Επιτροπή Πληροφορικής & Επικοινωνίας, Εθνική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τις ΤΠΕ, έκδοση 1<sup>η</sup>, Φεβρουάριος 2012.

Υ.Δ.Μ.Η.Δ. Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014 – 2020.

Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Αλλάζουμε τη Διοίκηση μετά από 4 δεκαετίες, Λιγότερη Γραφειοκρατία, Μικρότερο Κράτος. Η Ζωή μας πιο εύκολη, Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012.

Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, Τμήματος

Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών. Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονική Διακυβέρνησης, Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016, Αθήνα, Υ.Δ.Μ.Η.Δ.

Υπουργείο Εσωτερικών, *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)*, Αθήνα, 2007.

Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, Πενταετές Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987, Αθήνα, 1983.

#### **Δελτίο τύπου**

Γραφείο Τύπου Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Δελτίο Τύπου, 29.10.2014.

#### **Φυλλάδια προβολής**

Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τεύχη 29-30. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: 30χρονη διαδρομή. Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αύγουστος – Οκτώβριος 2013.

Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τεύχος 35. Νέα επιτελικά στελέχη της διοίκησης. Αθήνα: Έκδοση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2015.

Ελληνική Δημοκρατία, Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Φυλλάδιο Προβολής, Know How, Επιμόρφωση, Training, Certification, Έρευνα, Εκπαίδευση, Τεκμηρίωση, Research, Τεχνογνωσία, Documentation, Πιστοποίηση, Training, Τηλεκπαίδευση, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2015.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, Ε.Κ.Δ.Δ. 10 Χρόνια – Απολογισμός και Προοπτικές, Ε.Κ.Δ.Δ., Αθήνα 1996.

#### **Εκθέσεις Ο.Ο.Σ.Α.**

OECD, Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing, 2011

OECD, Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition - Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 2005.

OECD, Managing National Innovation Systems, 1999.

### Άλλες πηγές

Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), «Contributors and Detractors: Ranking Countries' Impact on Global Innovation», ITIF, Ιανουάριος 2016.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας Ενημέρωσης πολιτών (2014). Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Έρευνα και Καινοτομία. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Ένωση, 2014.

Planet (ανώνυμη εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών) και Β.Ρ.Μ. (εταιρία διοίκησης επιχειρήσεων και έργων Α.Ε.), Παραδοτέο Π2: «Στρατηγικός Σχεδιασμός Ε.Κ.Δ.Δ.Α.», του έργου «Εκπόνηση Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.» για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Απρίλιος 2012.

Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας (ΣΕΒ), Μελέτη στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας και οργανωτικής καινοτομίας, Προτάσεις στρατηγικής για την ανάπτυξη πρακτικών ευέλικτης οργάνωσης, Οδηγός εφαρμογής πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας & οργανωτικής καινοτομίας, Ανάδοχοι: Τέκμωρ Α.Ε. και Planning σύμβουλοι οργανώσεων επιχειρήσεων Α.Ε., Ιούνιος 2012.

Α. Λιβιεράτος, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας, Οδηγός Καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, 2013.

Microsoft Innovation Center και Spin Communications – Advising the Brilliant, Ελληνικός χάρτης καινοτομίας – αναδιατύπωση δεδομένων, συγκριτική ανάλυση, προτάσεις. Αθήνα: Microsoft Innovation Center, 2010.

### Σύνταγμα της Ελλάδας

Σύνταγμα της Ελλάδας 1844, ΦΕΚ Α 5/18.03.1844.

Σύνταγμα της Ελλάδας 1864, ΦΕΚ Α 48/17.11.1864.

Σύνταγμα της Ελλάδας 1911, ΦΕΚ Α 127/1911.

Σύνταγμα της Ελλάδας 1952, ΦΕΚ Α 1/01.01.1952.

Σύνταγμα της Ελλάδας 1975, ΦΕΚ Α 111/09.06.1975.

Σύνταγμα της Ελλάδος, Ψήφισμα της 6ης Απριλίου 2001, της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, ΦΕΚ Α 85/18.04.2001

**Νόμοι**

- Νόμος ΓΛ'(33)/1846, «Περί διοργανισμού των υπουργείων», ΦΕΚ 14/07.06.1846.
- Νόμος 656 (ΧΝΣΤ')/1877, «Περί οργανισμού των προξενικών αρχών, δικαιοδοσίας αυτών κ.λπ.», ΦΕΚ 98/27.12.1877.
- Νόμος 657 (ΧΝΖ')/1877, «Περί οργανισμού και προσόντων του προσωπικού των επί των εξωτερικών υπουργείων», ΦΕΚ 98/27.12.1877.
- Νόμος 666 (ΧΕΖ')/1878, «Περί προσόντων δικαστικών υπαλλήλων κα περί άλλων σχετικών διατάξεων», ΦΕΚ 2/04.01.1878.
- Νόμος 702/1916, «Περί συστάσεως επιτροπής για την προμήθειαν και διανομήν τροφίμων και άλλων ειδών καταναλώσεως», ΦΕΚ 33/15.02.1916.
- Νόμος 824/1917, «Περί οργανισμού Υπουργείου Επισιτισμού», ΦΕΚ 188/05.09.1917.
- Νόμος 964/1917, «Περί συστάσεως νομοπαρασκευαστικής επιτροπείας προς σύνταξιν σχεδίων διοικητικών κωδίκων», ΦΕΚ 234/24.10.1917.
- Νόμος 3000/1922, «Περί ιδρύσεως Σχολής Διοικητικών υπαλλήλων», ΦΕΚ 143/12.08.1922.
- Νόμος 4229/1929, «Περί των μέτρων ασφαλείας του κοινωνικού καθεστώτος και προστασίας των ελευθεριών των πολιτών», ΦΕΚ 245/25.07.1929.
- Νόμος 230/1945, «Περί κυρώσεως της μεταξύ Ελλάδος και ΟΥΝΡΡΑ Συμφωνίας», ΦΕΚ 79/30.03.1945.
- Νόμος 5/1946, «Περί συστάσεως Οργανισμού δια την σύνταξιν προγράμματος ανασυγκροτήσεως», ΦΕΚ 201/22.06.1946.
- Νόμος 12/1946, «Περί κυρώσεως, τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του από 9/11.05.1946 Ν.Δ. "περί συμπληρώσεως του υπ' αριθ. 718 Α.Ν. περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού"», ΦΕΚ 218/01.07.1946.
- Νόμος 342/1947, «Περί συστάσεως επιτροπής καταρτισμού κώδικος περί της καταστάσεως των εν γένει δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων», ΦΕΚ 123/25.06.1947.
- Νόμος 1439/1950, «Περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 133/17.06.1950.
- Νόμος 1632/1951, «Περί κυρώσεως, τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του υπ' αριθ. 1564/50 Α.Ν. "Περί οργανισμού της στατιστικής υπηρεσίας του κράτους"»,

ΦΕΚ 10/09.01.1951.

Νόμος 1634/1951, «Περί κυρώσεως και τροποποιήσεως του υπ' αριθ. 1506/50 Α.Ν. "Περί συμπληρώσεως του Ν. 1439/50" Περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 10/09.01.1951.

Νόμος 1971/1951, «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων», ΦΕΚ 33/28.01.1951.

Νόμος 1811/1951, «Περί Κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων», ΦΕΚ 141/15.05.1951.

Νόμος 3273/1955, «Περί της αληθούς έννοιας του άρθρου 12 του Α.Ν. 1671/1951 και άλλων τινών διατάξεων», ΦΕΚ 164/30.06.1955.

Νόμος 3925/1959, «Περί Υπουργείων και Οργανισμών των Δημοσίων Πολιτικών Υπηρεσιών», ΦΕΚ 1/02.01.1959.

Νόμος 4355/1964, «Περί αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 146/28.08.1964.

Νόμος 4464/1965, «Περί τροποποιήσεως διατάξεων τινών του υπαλληλικού κώδικα κ.λπ.», ΦΕΚ 72/29.04.1965.

Νόμος 232/1975, «Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων», ΦΕΚ 279, τ. Α' / 09.12.1975.

Νόμος 1232/1982, «Περί επαναφοράς σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ/τος 4352/1964 και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 22/25.02.1982.

Νόμος 1235/1982, «Άσκηση της Κυβερνητικής πολιτικής και καθιέρωση της Λαϊκής εκπροσώπησης στου Νομούς», ΦΕΚ Α' 26/03.03.1982.

Νόμος 1320/1983, «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 6/Α/11.1.1983.

Νόμος 1388/1983, «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ΦΕΚ Α' 113/29.08.1983.

Νόμος 1505/1984, «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες συναφείς διατάξεις», ΦΕΚ 194/03.12.1984.

Νόμος 1586/1986, «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 37/01.04.1986.

Νόμος 1735/1987, «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 195/11.11.1987.

Νόμος 1868/1989, «Τροποποίηση, αντικατάσταση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν.1756/1988 “Κώδικας οργανισμού Δικαστηρίων και κατάσταση δικαστικών λειτουργών”, τροποποίηση διατάξεων του Ν.Δ. 3026/1954 “Περί Κώδικος δικηγόρων” και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 230/10.10.1989.

Νόμος 1892/1990, «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 101/31.07.1990.

Νόμος 1943/1991, «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», ΦΕΚ 50/11.4.1991.

Νόμος 2190/1994, «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», ΦΕΚ 28/03.03.1994.

Νόμος 2247/1994, «Ρυθμίσεις θεμάτων συστήματος προσλήψεων», ΦΕΚ 182/31.10.1994.

Νόμος 2431/1996, «Διορισμός ή πρόσληψη πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη Δημόσια Διοίκηση», ΦΕΚ 175/30.07.1996.

Νόμος 2469/1997, «Περιορισμός και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κρατικών δαπανών και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 38/14.03.1997.

Νόμος 2527/1997, «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 206/08.10.1997.

Νόμος 2683/1999, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 19/09.02.1999.

Νόμος 2738/1999, «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη δημόσια διοίκηση μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 180/09.09.1999.

Νόμος 2839/2000, «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 196/Α/12.9.2000.

Νόμος 3051/2002, «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση

και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις», ΦΕΚ 220/Α/20.9.2002.

Νόμος 3200/2003, «Τροποποίηση του Ν. 1388/1983 “Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης”, Ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 281/Α’/ 09.12.2003.

Νόμος 3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/ 11.02.2004.

Νόμος 3320/2005, «Ρυθμίσεις θεμάτων για το προσωπικό του Δημοσίου και των νομικών προσώπων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και για τους Ο.Τ.Α.», ΦΕΚ 48/Α/23.2.2005.

Νόμος 3528/2007, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», ΦΕΚ 26/09.02.2007.

Νόμος 3812/2009, «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 234/Α/28.12.2009.

Νόμος 3833/2010, «Προστασία της εθνικής οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης», ΦΕΚ 40/Α/15.3.2010.

Νόμος 3839/2010, «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», ΦΕΚ 52/29.03.2010.

Νόμος 3845/2010, «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο», ΦΕΚ 65/Α/6.5.2010.

Νόμος 3896/2010, «Εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης – Εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την οδηγία 2006/54/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5<sup>ης</sup> Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις», ΦΕΚ 207/08.12.2010.

Νόμος 3899/2010, «Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του προγράμματος στήριξης της ελληνικής οικονομίας», ΦΕΚ 212/Α/17.12.2010.

Νόμος 3966/2011, «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις»,

ΦΕΚ 118/24.05.2011.

Νόμος 3986/2011, «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015», ΦΕΚ 152/Α/1.7.2011.

Νόμος 4024/2011, «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015», ΦΕΚ 226/Α'/27.10.2011.

Νόμος 4046/2012, «Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας», ΦΕΚ 28/Α'/14.02.2012.

Νόμος 4093/2012, «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν.4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013 – 2016», ΦΕΚ 222/α'/12.11.2012.

Νόμος 4172/2013, «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Ν. 4046/2012, του Ν. 4093/2012 και του Ν.4127/2013 και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 167/Α'/23.07.2013.

Νόμος 4305/2014, «Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημοσίου τομέα, τροποποίηση του Ν. 3448/2006 (Α' 57), προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στις διατάξεις της οδηγίας 2013/37/ΕΕ του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου, περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας», ΦΕΚ 237/31.10.2014.

Νόμος 4310/2014, «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 258/08.12.2014.

Νόμος 4354/2015, «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της Συμφωνίας Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων», ΦΕΚ 176/16.12.2015.



Νόμος 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 33/27.02.2016.

### **Αναγκαστικοί Νόμοι**

Αναγκαστικός Νόμος 3270/1944, «Περί συστάσεως Υπουργείου Επισιτισμού», ΦΕΚ 20/07.06.1944.

Αναγκαστικός Νόμος 3267/1944, «Περί συστάσεως Υπουργείου Ανασυγκροτήσεως», ΦΕΚ 20/07.06.1944.

Αναγκαστικός Νόμος 3312/1944, «Περί μεταβιβάσεως των αρμοδιοτήτων του Υφυπουργείου Αγορανομίας εις το Υπουργείον Επισιτισμού και συγχωνεύσεως των υπηρεσιών αυτού», ΦΕΚ 32/01.09.1944.

Αναγκαστικός Νόμος 27/1944, «Περί μετονομασίας του Υπουργείου Επισιτισμού εις Υπουργείον Εφοδιασμού κ.λπ.», ΦΕΚ 28/24.11.1944.

Αναγκαστικός Νόμος 230/1945, «Περί κυρώσεως της μεταξύ Ελλάδος και ΟΥΝΡΡΑ Συμφωνίας», ΦΕΚ 79/30.03.1945.

Αναγκαστικός Νόμος 312/1945, «Περί διοικήσεως και διαχειρίσεως των εκ του εξωτερικού εφοδίων», ΦΕΚ 108/05.05.1945.

Αναγκαστικός Νόμος 395/1945, «Περί διαχειρίσεως των οικονομικών και δημοσιονομικών υποθέσεων της χώρας», ΦΕΚ 149/12.06.1945.

Αναγκαστικός Νόμος 718/1945, «Περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 298/11.12.1945.

Αναγκαστικός Νόμος 516/1948, «Περί ελέγχου νομιμοφροσύνης των δημοσίων κ.λπ. υπαλλήλων και υπηρετών», ΦΕΚ 6/08.01.1948.

Αναγκαστικός Νόμος, «Περί συστάσεως μονίμου Ελληνικής Αντιπροσωπίας παρά των Οργανισμών Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας», ΦΕΚ 14/15.01.1948.

Αναγκαστικός Νόμος 1368/1949, «Περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων», ΦΕΚ 333/27.11.1949.

Αναγκαστικός Νόμος 1506/1950, «Περί συμπληρώσεως του Ν. 1439/1950 περί οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 10/09.01.2951.

Αναγκαστικός Νόμος 91/1967, «Περί οργανώσεως, λειτουργίας και αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως», ΦΕΚ 132/10.08.1967.

Αναγκαστικός Νόμος 340/1968, «Περί μέτρων βελτιώσεως της αποδοτικότητος των Δημοσίων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ.», ΦΕΚ 68/01.04.1968.

**Νομοθετικά Διατάγματα**

Νομοθετικό Διάταγμα, «Περί ιδρύσεως και ετέρου Υπουργείου του Υπουργείου του «Επισιτισμού και Αντάρκειας»», ΦΕΚ 24/11.02.1917.

Νομοθετικό Διάταγμα, «Περί καταργήσεως του Υπουργείου του Επισιτισμού κ.λπ.», ΦΕΚ 156/13.06.1923.

Νομοθετικό Διάταγμα, «Περί μετονομασίας του Υφυπουργείου Αγορανομίας εις Υπουργείον Επισιτισμού», ΦΕΚ 164/14.05.1941.

Νομοθετικό Διάταγμα 37/1941, «Περί συστάσεως Δικαστικού Γραφείου παρά τω Υπουργείω Επισιτισμού», ΦΕΚ 165/15.05.1941.

Νομοθετικό Διάταγμα, «Περί ασκήσεως των αρμοδιοτήτων και δικαιοδοσιών του Υπουργείου Συντονισμού υπό του Υπουργού Συντονισμού», ΦΕΚ 130/12.04.1946.

Νομοθετικό Διάταγμα, «Περί ορισμού καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του Γενικού Γραμματέα Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 125 Β΄/03.08.1946.

Νομοθετικό Διάταγμα, «Περί λειτουργίας των Υπηρεσιών του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 243/21.08.1946.

Νομοθετικό Διάταγμα 666/1948, «Περί συστάσεως Υπουργείου Εφοδιασμού και Διανομών», ΦΕΚ 119/07.05.1948.

Νομοθετικό Διάταγμα 675/1948, «Περί συστάσεως Ανωτάτου Συμβουλίου Ανασυγκροτήσεως», ΦΕΚ 121/07.05.1948.

Νομοθετικό Διάταγμα 957/1971, «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων Εφημερίδα της Κυβέρνησης», ΦΕΚ 166/25.08.1971.

Νομοθετικό Διάταγμα 1174/1972, «Περί αντικαταστάσεως και συμπληρώσεως διατάξεων τινών του Νομοθετικού Διατάγματος 957/1971», ΦΕΚ 100/30.07.1972.

Νομοθετικό Διάταγμα 1347/1973, «Περί τροποποιήσεως του άρθρου 18 του Ν.Δ. 720/1970», ΦΕΚ 35/10.02.1973.

Νομοθετικό Διάταγμα 175/1973, «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων», ΦΕΚ 230/24.09.1973.

Νομοθετικό Διάταγμα 267/1974, «Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως της περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων Νομοθεσίας», ΦΕΚ 2/09.01.1974.

Νομοθετικό Διάταγμα 285/1974, «Περί καταργήσεως του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών», ΦΕΚ 19/23.01.1974.

Νομοθετικό Διάταγμα 216/1974, «Περί συστάσεως Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως», ΦΕΚ 364/07.12.1974.

### **Βασιλικά Διατάγματα**

Βασιλικό Διάταγμα, «Περί σχηματισμού των Γραμματειών της Επικρατείας», ΦΕΚ 13/10.04.1833.

Βασιλικό Διάταγμα, «Περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», ΦΕΚ 37/22.11.1833.

Βασιλικό Διάταγμα, «Περί προσδιορισμού των εργασίμων ωρών εις τας γραφεία», ΦΕΚ 40/12.12.1833.

Βασιλικό Διάταγμα, «Περί οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 223/06.10.1950.

Βασιλικό Διάταγμα, «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 50/10.02.1951.

Βασιλικό Διάταγμα 633/1960, «Περί οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού», ΦΕΚ 142/16.09.1960.

Βασιλικό Διάταγμα 762/1965, «Περί του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών και της Γενικής Διευθύνσεως Διοικητικής Οργανώσεως», ΦΕΚ 190/26.10.1965.

Βασιλικό Διάταγμα 323/1969, «Περί οργανώσεως και λειτουργίας του κέντρου μετεκπαιδεύσεως οργάνων δημόσιας διοικήσεως», ΦΕΚ 95/17.05.1969.

### **Προεδρικά Διατάγματα**

Προεδρικό Διάταγμα 611/1977, «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον “Υπαλληλικός Κώδιξ”, των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.», ΦΕΚ 198/15.07.1977.

Προεδρικό Διάταγμα 581/1984, «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών», ΦΕΚ 207/20.12.1984.

Προεδρικό Διάταγμα 410/1990, «Σύσταση Γενικής Δ/σης, Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, συμπλήρωση και τροποποίηση των Π.Δ/των 320/1988 (ΦΕΚ 149 Α) και 64/90 (ΦΕΚ 30/Α)», ΦΕΚ 161/28.11.1990.

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992, «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών

πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου», ΦΕΚ 161/25.09.1992.

Προεδρικό Διάταγμα 315/1993, «Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης», ΦΕΚ 135/16.08.1993.

Προεδρικό Διάταγμα 373/1995, «Συγχώνευση των Υπουργείων Προεδρίας της Κυβέρνησης και Εσωτερικών στο Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και καθορισμός των αρμοδιοτήτων του», ΦΕΚ 201/Α΄/ 14.09.1995.

Προεδρικό Διάταγμα 400/1995, «Σύσταση Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Εσωτερικών και καθορισμός των αρμοδιοτήτων της», ΦΕΚ 226/Α΄/ 01.11.1995.

Προεδρικό Διάταγμα 205/2007, «Συγχώνευση Υπουργείων», ΦΕΚ 231/Α΄/19.09.2007.

Προεδρικό Διάταγμα 65/2011, «Διάσπαση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Υπουργείο: α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συγχώνευση των Υπουργείων Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας στο Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και μεταφορά στον Πρωθυπουργό των Γενικών Γραμματειών Ενημέρωσης και Επικοινωνίας και στο Υπουργείο Παιδείας, δια βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων στη Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς», ΦΕΚ 147/Α΄/27.06.2011.

Προεδρικό Διάταγμα 99/2014, «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», ΦΕΚ 166/Α΄/28.08.2014.

Προεδρικό Διάταγμα 24/2015, «Σύσταση και μετονομασία Υπουργείων, μεταφορά της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων», ΦΕΚ 20/Α΄/27.01.2015.

Προεδρικό Διάταγμα 38/2015, «Προκήρυξη Δημοψηφίσματος για κρίσιμο εθνικό θέμα», ΦΕΚ Α΄ 63/28.06.2015.

#### **Υπουργικές Αποφάσεις και Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις**

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. Γ.Υ. 983, Καθορισμός του συνολικού αριθμού εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και το αριθμού σπουδαστών ανά τμήμα, Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 442/15.07.1985.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Α΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΦΕΚ 506

B/26.08.1985.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/411/101/5727, Μεταβολή Τμημάτων ΕΣΔΔ και ορισμός αριθμού εισακτέων στη Σχολή κατά το έτος 1986, 5727/19.06.1986, ΦΕΚ Β 456/ 17.07.1986.

Υπουργική Απόφαση, 6700/23.07.1986, Μεταβολή Τμημάτων Ε.Σ.Δ.Δ. και ορισμός εισακτέων στη Σχολή κατά το έτος 1986, ΦΕΚ 524/23.07.1986

Υπουργική Απόφαση, Καθορισμού συνολικού αριθμού εισακτέων Β' εισαγωγικού διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 456 Β/17.07.1986 & τροποποίηση ΦΕΚ 524Β/23.07.1986.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Β' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΦΕΚ 525 Β/24.07.1986.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/Η11/436/5593, Ορισμός αριθμού εισακτέων στη Σχολή κατά το έτος 1987, ΦΕΚ 371 Β/22.07.1987.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/Η11/441/6118, Ορισμός μελών της Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ΦΕΚ 371 Β/22.07.1987.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/Η 12 Κ/6/23/7113, Ορισμός αριθμού εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης κατά το έτος 1988, Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 524 Β/ 26.07.1988.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Δ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΔΙΕΚ/Η – 12-Κ/6/24/7151/27.07.1988.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Ε' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΔΑΔ/76Ε/15/16926/22.09.1989.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΔΑΔ/81/17057, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης κατά το εισαγωγικό διαγωνισμό του έτους 1989, Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 731 Β/ 02.10.1989.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΣΤ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΔΑΔ/76Ε/12/οικ

18994/15.03.1991.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΔΑΔ/ΤΜΕΚ/81/οικ9004, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 158 Β/ 21.03.1991 (όπως τροποποιήθηκε με Υ.Α. ΔΙΕΚ/81/28/13170, ΦΕΚ 329Β/16.05.1991).

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/81/28/13170, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ΦΕΚ 329Β/16.05.1991.

Υπουργική Απόφαση, Σύσταση τμήματος Εμπορικών Ακολούθων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 28827/06.09.1991, ΦΕΚ Β 806/30.09.1991.

Υπουργική Απόφαση, Σύσταση Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 46120/10.01.1992, ΦΕΚ Β 43/30.01.1992.

Υπουργική Απόφαση ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/80/25/3033/20.02.1992, Σύσταση Τμήματος Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ΦΕΚ 142 Β/04.03.1992.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/81δ/4/4941/29581, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (7<sup>ος</sup> Εισαγωγικός Διαγωνισμός), Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 135/ 02.03.1992.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Ζ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΦΕΚ 278 Β/20.04.1992.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ'1/821/16393, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (8<sup>ος</sup> Εισαγωγικός Διαγωνισμός), Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 405 Β/ 22.06.1992.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Η' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΦΕΚ 618 Β/12.10.1992.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Θ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΦΕΚ 417Β/09.06.1993, όπως τροποποιήθηκε με ΦΕΚ 511Β/09.07.1993.

Υπουργική Απόφαση ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.8.1/21682/13.07.1993, Αριθμός εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. για τον 9<sup>ο</sup> Εισαγωγικό Διαγωνισμό & σύσταση Τμήματος Ακολούθων Τύπου, ΦΕΚ Β 526/13.07.1993.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.8.1/22613, Αριθμός εισακτέων στην

ΕΣΔΔ κατά το 10<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ΦΕΚ 662 Β/ 01.09.1994.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Ι΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΦΕΚ 774Β/12.10.1994, όπως συμπληρώθηκε ΦΕΚ 774Β/12.10.1994.

Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/Τ.Μ.Β/10499, Αριθμός εισακτέων στην ΕΣΔΔ κατά τον 11<sup>ο</sup> Εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ΦΕΚ 363 Β/ 1996 & τροποποίηση ΦΕΚ 1064Β/1996.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΑ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/18688/23.08.1996, όπως συμπληρώθηκε με τις όμοιες ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/22900/11.11.1996 και ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/836/14.01.1997.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/Τμ.Β/Φ8/3676, Αριθμός εισακτέων στην ΕΣΔΔ κατά τον 12<sup>ο</sup> Εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών, ΦΕΚ 214 Β/ 05.03.1998.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΒ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ, ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/3582/18.03.1998.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.8/οικ. 13662, Αριθμός εισακτέων στην ΕΣΔΔ κατά τον ΙΓ΄ εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών, ΦΕΚ 1396 Β/ 07.07.1999.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΓ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/13774/02.08.1999.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ8/24602, Αριθμός εισακτέων στην ΕΣΔΔ κατά τον 14<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών, ΦΕΚ 331 Β/ 28.03.2001.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΔ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ,

ΔΙΕΚ/ΤΜΒ/Φ.7/2877/03.04.2001.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/2992, Αριθμός εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον 15<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 439 Β/ 10.04.2002.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΕ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/5246/12.04.2002.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8.1/4690, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης κατά τον 16<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 387 Β/ 02.04.2003.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΣΤ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/6717/15.04.2003.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8.1/25157, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης κατά τον 17<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 585 Β/20.04.2004.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΖ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/οικ. 8849/23.04.2004.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/5/518, Αριθμός εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον 18<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 520 Β/ 19.04.2005.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/5/519, Αριθμός εισακτέων στην Ε.Σ.Τ.Α. κατά τον 1<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 520 Β/ 19.04.2005.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΗ΄ Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.,



ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/8/οικ.8028/20.04.2005.

Κοινή Υπουργική Απόφαση Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών, ΔΠΠΑ/9381/09.05.2006, Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υπουργού Οικονομικών, ΦΕΚ 538/Β/09.05.2006.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ/23/6896, Αριθμός εισακτέων στη Ε.Σ.Τ.Α. κατά τον 2<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, ΦΕΚ 661 Β/26.05.2006.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ/23/6622, Αριθμός εισακτέων στη Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον 19<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, ΦΕΚ 661 Β/26.05.2006.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΙΘ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/17/17539/08.08.2006 και ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β./Φ.7/18/οικ. 19122/30.08.2006.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών Κ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ7/26/οικ./6582.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/42/οικ. 6399, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης κατά τον 20<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 394 Β/07.03.2008.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/43/οικ. 6423, Αριθμός εισακτέων στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατά τον 3<sup>ο</sup> εισαγωγικό διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 394 Β/07.03.2008.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΚΑ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ., ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/31/οικ.9438/08.04.2009.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/58/οικ. 9673, Αριθμός εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ. κατά τον 21<sup>ο</sup> Εισαγωγικό Διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 666 Β/ 09.04.2009.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/59/οικ. 9672, Αριθμός εισακτέων στην Ε.Σ.Τ.Α. κατά τον 4<sup>ο</sup> Εισαγωγικό Διαγωνισμό, Υπουργού Εσωτερικών και Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ΦΕΚ 666 Β/ 09.04.2009.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/24865, Καθορισμός αριθμού

εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Υπουργού Οικονομικών, ΦΕΚ 2790 Β/ 06.12.2011.

Υπουργική Απόφαση με αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/21137/01.11.2011, Σύσταση Τμήματος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), ΦΕΚ 2455/Β'/02.11.2011, όπως διορθώθηκε και ισχύει το ΦΕΚ 2835/Β'/15.12.2011.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΚΒ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Α.Π. 1016/01.02.2012.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.8/8400, Καθορισμός αριθμού εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Υπουργού Οικονομικών, ΦΕΚ 1713 Β/11.07.2013.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΚΓ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.7/12490/26.08.2013 (ΑΔΑ ΒΛΩΝΧ-Η1Δ).

Υπουργική Απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ 21909/01.07.2015, Καθορισμός τμημάτων εξειδίκευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΦΕΚ 1456/10.07.2015.

Υπουργική Απόφαση, Συγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Ορισμός Προέδρου και Μελών ΚΔ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ΦΕΚ 556/30.07.2015.

Κοινή Υπουργική Απόφαση, Αριθ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/3/26096, Καθορισμός αριθμού εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) και κατανομή αυτών στα τμήματα εξειδίκευσης, Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργού Οικονομίας- Υποδομών- Ναυτιλίας και Τουρισμού και Υπουργού Οικονομικών, ΦΕΚ 1717/Β/17.08.2015.

#### **Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**

Απόφασης Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 4008, Έγκριση του Κανονισμού Σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), ΦΕΚ 220/17.02.2015.

### Εισηγητικές και αιτιολογικές εκθέσεις νομοσχεδίων και νομοσχέδια

Νομοσχέδιο «Περί καταστάσεως δημοσίων υπαλλήλων, υπηρεσιών αναγομένων εις τα Υπουργεία των Εσωτερικών, των Οικονομικών, της Δικαιοσύνης και των Εκκλησιαστικών και της Δημ. Εκπαιδεύσεως». Στο παράρτημα της Εφημερίδας της Βουλής της Α΄ συνόδου της ΙΗ΄ βουλευτικής περιόδου (1906). Εν Αθήναις: Εκ του Εθνικού Τυπογραφείου και Λιθογραφείου.

Εισηγητική Έκθεση Σχεδίου Νόμου, «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», Βουλή των Ελλήνων, (Αρχειόν της Βουλής», Προεδρία Ιωάννη Ν. Αλευρά, Υπουργείον Προεδρίας της Κυβέρνησης, 15.04.1983).

Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α΄44/11.2.2004). Αιτιολογική Έκθεση Σχεδίου Νόμου, «Αναδιοργάνωση υπουργείων και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», (2014).

### Πρακτικά της Βουλής των Ελλήνων και αποφάσεις κυβερνόντων

Πρακτικά Βουλής των Ελλήνων, Τμήμα Θερινών Διακοπών 1983, τόμος 9ος, συνεδρίαση ΙΘ΄ (21.07.1983), σ. 694.

Συνεδρίαση ΚΣΤ΄, 24/05/1906. Στα πρακτικά των συνεδριάσεων της Βουλής της εκτάκτου συνόδου της ΙΖ΄ βουλευτικής περιόδου (1906). Εν Αθήναις: Εκ του Εθνικού Τυπογραφείου.

Απόφαση Πρωθυπουργού 2876/2009 (ΦΕΚ 2234/Β΄/07.10.2009).

Διάσκεψη των Προέδρων της Βουλής: αποτελείται από τον Πρόεδρο και τους διατελέσαντες Προέδρους της Βουλής (εφόσον έχουν εκλεγεί Βουλευτές), τους Αντιπροέδρους της Βουλής, τους Προέδρους των διαρκών επιτροπών, τον Πρόεδρο της Επιτροπής θεσμών και διαφάνειας, τους Προέδρους των κοινοβουλευτικών ομάδων και έναν ανεξάρτητο Βουλευτή, ως εκπρόσωπο των ανεξαρτήτων, εφόσον ο αριθμός αυτών είναι τουλάχιστον πέντε (5) (άρθρο 13 του ΚτΒ όπως έχει τροποποιηθεί με τις από 14.4.2010 (ΦΕΚ 57/Α/20.4.2010) και 16.7.2010 (ΦΕΚ 139/Α/10.8.2010) αποφάσεις της Ολομέλειας της Βουλής).

### Επερώτηση

Αλέξανδρος Δαμιανίδης, βουλευτής Σερρών, Επερώτηση στη Βουλή των Ελλήνων προς τον υπουργό ΕΣΔΔΑ για την υπηρεσιακή κατάσταση και αξιοποίηση των αποφοίτων της ΕΣΔΔ, 15.11.1996.

**Αποφάσεις της Κ.Ε.Ε.**

Έγγραφο Διοικητικού Συμβουλίου Ε.Σ.Δ.Δ., Παράρτημα Α΄, ανήκε στο Σ19 της 15 Ιουλίου 1985. «Προαγγελία Προκήρυξης Εισαγωγικού Διαγωνισμού για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 78/Σ2.0, «Προκήρυξη Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης έτους 1985».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., «Προκήρυξη» 2<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης έτους 1986.

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. Σ2.0/547, «Προκήρυξη» 3<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης έτους 1987.

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. Σ2.0/627/28.07.1988, «Προκήρυξη του 4<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1988».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 1094/04.10.1989, «Προκήρυξη του 5<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1989».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 4818/02.07.1991, «Προκήρυξη του 6<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 1991».

Έγγραφο Ε.Κ.Δ.Δ./Ε.Σ.Δ.Δ. της Κ.Ε.Ε., Α.Π. 6757/23.10.1992, «Προκήρυξη του 7<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης έτους 1992».

Έγγραφο Ε.Κ.Δ.Δ./Ε.Σ.Δ.Δ. της Κ.Ε.Ε., Α.Π. 6757/23.10.1992, «Προκήρυξη του 8<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης έτους 1992».

Έγγραφο Ε.Κ.Δ.Δ./Ε.Σ.Δ.Δ. της Κ.Ε.Ε., Α.Π. 8698/27.07.1993, «Προκήρυξη του 9<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης 1993».

Έγγραφο Ε.Κ.Δ.Δ./Ε.Σ.Δ.Δ. της Κ.Ε.Ε., Α.Π. 21187/16.11.1994, «Προκήρυξη του 10<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης 1994».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 543/22.01.1997, «Προκήρυξη του 11<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1997».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 1312/27.03.1998, «Προκήρυξη του 12<sup>ο</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1998».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 6293/16.09.1999, «Προκήρυξη του ΙΓ Εισαγωγικού

Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 1999».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 1425/10.04.2001, «Προκήρυξη του ΙΔ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 2001».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 3357/22.04.2002, «Προκήρυξη του ΙΕ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. έτους 2002».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 4095/21.04.2003, «Προκήρυξη του ΙΣΤ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2003».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 5945/03.05.2004, «Προκήρυξη του ΙΖ Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. 2004».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 6132/27.04.2005, «Προκήρυξη του ΙΗ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του Α' εισαγωγικού διαγωνισμού της ΕΣΤΑ 2005».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 14158/06.10.2006, «Προκήρυξη του ΙΘ' Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του Β' εισαγωγικού διαγωνισμού της ΕΣΤΑ 2006-2007».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 4956/12.03.2008, «Προκήρυξη του 20<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του 3<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της ΕΣΤΑ».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 5618/14.04.2009, «Προκήρυξη του 21<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και του 4<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της ΕΣΤΑ».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 1789/17.02.2012, «Προκήρυξη του 22<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 9010/04.09.2013, «Προκήρυξη του 23<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)».

Έγγραφο Κ.Ε.Ε., Α.Π. 7108/15.10.2015, «Προκήρυξη του 24<sup>ου</sup> Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)».

### **Εγκύκλιοι**

Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005.

Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, με θέμα: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της

Διοίκησης (Ν. 3230/2004)».

Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006.

Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.5270/ 1.3.2007.

Εγκύκλιος Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ., ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΠΙΔ/οικ.2618,12.11.2012.

Εγκύκλιος, Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, Τμήματος Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών με Α.Π. ΔΟΑ/Φ.10/οικ.12225/24.04.2015 (2015). Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

### **Αιτήματα και Απαντητικές Επιστολές Φορέων**

Έγγραφο αίτημα υποψήφιας διδάκτορος του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Γεωργίας Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με Α.Π. 2995/22.04.2015 και θέμα: «Αίτημα για χορήγηση στοιχείων».

Απαντητική επιστολή Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης προς Γεωργία Μαυρουδή, με Α.Π. 2995/07.05.2015 και θέμα: «Υπ' αριθμ. πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση χορήγησης στοιχείων».

Έγγραφο αίτημα υποψήφιας διδάκτορος του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Γεωργίας Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με Α.Π. 7205/21.10.2015 και θέμα: «Αίτημα για χορήγηση στοιχείων».

Απαντητική επιστολή Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης προς Γεωργία Μαυρουδή, με Α.Π. 7205/21.10.2015 με σχετικό το «Αίτημα για χορήγηση στοιχείων με Α.Π. 7205/21.10.2015».

Έγγραφο αίτημα υποψήφιας διδάκτορος του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Γεωργίας Μαυρουδή προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με Α.Π. 8050/20.11.2015 και θέμα: «Αίτημα για χορήγηση στοιχείων».

Απαντητική επιστολή Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης προς Γεωργία Μαυρουδή, με Α.Π. 8050/20.04.2016 και θέμα: «Αίτηση για χορήγηση στοιχείων».

Έγγραφο αίτημα υποψήφιας διδάκτορος του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Γεωργίας Μαυρουδή

προς την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με Α.Π. 2836/06.05.2016 και θέμα: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήρους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέση με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού»

Απαντητική επιστολή Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης προς Γεωργία Μαυρουδή, με Α.Π. 2836/20.05.2016 με θέμα: «Αίτηση για χορήγηση στοχείων».

Έγγραφο ηλεκτρονικό αίτημα υποψήφιας διδάκτορος του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Γεωργίας Μαυρουδή προς τον Ελεγκτή Νομικό της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, με Α.Π. Γ/ΕΙΣ/2326/21.04.2015 και θέμα: «Αίτημα για παροχή πληροφοριών σχετικά με υποχρεώσεις επεξεργασίας και ανάλυσης στοιχείων ερωματολογίου έρευνας στο πλαίσιο εκπόνησης διδακτορικής διατριβής».

Απαντητική επιστολή Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα προς Τζωρτζίνα Μαυρουδή, με Α.Π. Γ/ΕΞ/2326-1/15.05.2015 με θέμα: «Το υπ' αριθμ. Πρωτ. Γ/ΕΙΣ/2326/21.04.2015 ερώτημά σας προς την Αρχή».

Αίτημα υποψήφιας διδάκτορος του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Γεωργίας Μαυρουδή προς τον Πρόεδρο του Δ.Σ. της Ένωσης Αποφοίτων (ΕΝ.ΑΠ.) της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., κ. Σπύρο Τσουκαλά, της 14<sup>ης</sup> Μαΐου 2015 με θέμα: «Αίτημα έγκρισης διακίνησης ερωματολογίου προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.».

#### Έντυπος και Περιοδικός Ηλεκτρονικός Τύπος

Ιστορία και πολιτισμός στην Ελλάδα. *Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ»* (03.03.2008). <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/59015/?iid=2>.

Παπαμανώλης, Ν. (2013). *Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών*. Η ιστορία του Υπουργείου Συντονισμού, Σεπτέμβριος. <http://www.inerp.gr/en/blog/97-i-istoria-tou-ypourgeiou-syntonismou.html>.

Ιστορία και πολιτισμός στην Ελλάδα. *Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ»* (03.03.2008), <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/59015/?iid=2>.

Η επέτειος του Νταβός. *Εφημερίδα «Καθημερινή»* (26.01.2011) [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_columns\\_1\\_26/01/2011\\_430097](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_columns_1_26/01/2011_430097).

<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=130472> Ελευθεροτυπία Πάγωμα μισθών και περικοπές επιδομάτων ανακοίνωσε η κυβέρνηση.

Στη Βουλή το πολυνομοσχέδιο. *Εφημερίδα «Ναυτεμπορική»* (07.10.2011). <http://www.naftemporiki.gr/story/319248>.

Μητσοτάκης, Κ. *Εφημερίδα Τα Νέα*. «Σε ισχύ τα νέα οργανογράμματα στα υπουργεία», (29.10.2014). <http://www.tanea.gr/news/greece/article/5174318/se-isxy-apo-shmera-ta-nea-organogrammata-sta-ypourgeia/>.

Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας Ελευθεροτυπία – e-net (09.02.2010), Πάγωμα μισθών και περικοπές επιδομάτων ανακοίνωσε η κυβέρνηση. <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=130472>.

Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας Ελευθεροτυπία (04.03.2010), Βαρύ πλήγμα στα μεσαία εισοδήματα με ελάχιστη επιβάρυνση εχόντων (κύριων μισθών) - Αξέχαστη (!) και δυσσίωση η 3η Μαρτίου. <http://www.enet.gr/?i=issue.el.home&date=04/03/2010&id=137789>.

Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας Τα Νέα (01.05.2010), Ανακοινώνεται το σκληρό πρόγραμμα λιτότητας - Ώρα μηδέν για τα νέα μέτρα. <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4572600/?iid=2>.

Εφημερίδα Έθνος της Κυριακής που αναδημοσιεύθηκε στην ηλεκτρονική εφημερίδα [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), Το νέο βαθμολόγιο στο δημόσιο – Περιλαμβάνει αλλαγές σε δύο φάσεις [πίνακας] | [iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
<http://www.iefimerida.gr/news/232590/neo-vathmologio-sto-dimosio-perilamvanei-allages-se-dyo-faseis-pinakas#ixzz41qMWR93y>

#### **Διαδικτυακοί τόποι**

Κατάλογος βασιλέων της Ελλάδας. *Βικιπαίδεια –ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια*, στο <https://el.wikipedia.org>.

Κατοχή στην Ελλάδα 1941 – 1944. *Βικιπαίδεια –ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια*, στο <https://el.wikipedia.org>.

Ελληνικός εμφύλιος πόλεμος. *Βικιπαίδεια –ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια*, στο <https://el.wikipedia.org>.

*Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Προγραμματική Περίοδος 2007-2013, Αθήνα, Οκτώβριος 2007, στο <http://www.gspa.gr>

Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής*



*Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ, Μάιος, στο <https://sites.google.com/site/enaponline/proeleuse-apophoiton>.

Ελληνική κρίση χρέους στην Ελλάδα 2009-σήμερα, Χρονολόγιο της ελληνικής κρίσης χρέους. *Βικιπαίδεια –ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια*, στο <https://el.wikipedia.org>.

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, στο [www.asep.gr](http://www.asep.gr).

Report on Greek Government Deficit and Debt Statistics (8.1.2010), σελ. 28. *European Commission*, <http://ec.europa.eu/eurostat/help/new-eurostat-website>.

Μητσοτάκης, Κ. «Απάντηση Μητσοτάκη για τα νέα οργανογράμματα των υπουργείων», (28.02.2015). <http://www.newsbeast.gr/politiki/arthro/794307/apadisi-mitsotaki-gia-ta-nea-organogrammata-ton-upourgeion>.

Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔΕ / hrms δημοσιο), [www.infocom.gr/wp-content/uploads/strathgikh\\_hd/hrms\\_strategy.pdf](http://www.infocom.gr/wp-content/uploads/strathgikh_hd/hrms_strategy.pdf).

Νέα ιστοσελίδα Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή), <https://apografi.gov.gr/>, Δημοσιεύτηκε στις 01 Απριλίου 2015.

Δικτυακός τόπος Απογραφή – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Στατιστικά Ιανουαρίου 2016, [http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2016/Flows\\_January\\_2016.htm](http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2016/Flows_January_2016.htm).

Ο θεσμός του Α.Σ.Ε.Π. (Ιανουάριος 2015) Δικτυακός τόπος Α.Σ.Ε.Π. [https://www.asep.gr/asep/site/home/LC+Menu/ASEP/Thesmos\\_Asep.csp?tabId=0&lcmenuId=lc1](https://www.asep.gr/asep/site/home/LC+Menu/ASEP/Thesmos_Asep.csp?tabId=0&lcmenuId=lc1).

*A3554 Απόφαση Ολομέλειας ΣτΕ*, (2013). <https://www.ste.gr/ste/faces/index.jsp>.

OECD (2002), Frascati Manual, στο Καινοτομία, *Βικιπαίδεια – Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια*. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CE%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>.

OECD (2012), Innovation for development, <http://www.oecd.org/innovation/inno/50586251.pdf>.

<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=146>, στο Inno

Support Transfer, Εκπαιδευτικό υλικό στην Υποστήριξη της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις – Καινοτομία. Είδη καινοτομίας. Μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας (2007)

Coombs, et al. 1996, Evangelista, et al. 1998, Feeny and Rogers, 2003, στο εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας.

Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας.

European Commission – DG Enterprise and Industry, «Regional Innovation Scoreboard 2015», <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation>.

European Commission – DG Enterprise and Industry, «Innobarometer index», <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation>.

Δικτυακός τόπος Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ενότητα ΜΟ.ΤΕ.Κ., <http://www.ekdd.gr/ekdd/index.php/gr/2012-06-19-19-56?tmpl=component&print>

[labs.opengov.gr](http://labs.opengov.gr)

<http://labs.opengov.gr/labs>

<http://www.startupgreece.gov.gr/>

<http://www.digitalgreece2020.gr/>

Ο.Η.Ε., <http://unpan.1un.org/intrdoc/groups/public/documents/un/unpan023511.pdf>, στο Ι. Παπαδοπούλου, *Η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση – συγκριτική μελέτη διεθνών βραβείων καινοτομίας με το ελληνικό βραβείο καινοτομίας δημόσιων υπηρεσιών* (2009), Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Εκπαιδευτικό υλικό στο δικτυακό τόπο [www.gerbusy.gr](http://www.gerbusy.gr) (2007), Εισαγωγή στα μοντέλα καινοτομίας, [πρόσβαση, 10.06.2014].

Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημόσιου Τομέα, <http://www.espa2009.eu/en/content/show/&tid=107>.

[http://innovationaward.harvard.edu/Selection\\_Criteria.cfm](http://innovationaward.harvard.edu/Selection_Criteria.cfm)

<http://www.gspa.gr>

Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2005). *Ετήσια έκθεση για τη θέση και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση*, Μάιος, [www.enap.gr](http://www.enap.gr).

Ένωση Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (2010). *Ετήσια έκθεση ένωσης αποφοίτων Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Ίδρυση και Αποστολή των δύο παραγωγικών σχολών ΕΣΔΔ & ΕΣΤΑ, Μάιος, <https://sites.google.com/site/enaponline/proeleuse-apophoiton>.

Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. <http://el.wikipedia.org/wiki>.

Δικτυακός τόπος φροντιστηρίου Κολλιντζάς, «*Τεράστια αποχή στον 22<sup>ο</sup> Διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.*», <http://www.kollintzas.gr>.

Τα στοιχεία προκύπτουν από το δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εργασίες Σπουδαστών, <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/telikes-ergasies-esdd>.





# ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΩΝ<sup>1483</sup>

---

<sup>1483</sup> Βασική πηγή όσων ακολουθούν αποτελεί το εκπαιδευτικό υλικό του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Π. Ε. Πετράκης, του Προγράμματος Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, στη «Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες με τη χρήση SPSS» (2012).



### Γλωσσάριο στατιστικών όρων

- **Μέτρα θέσης:** αριθμητικές τιμές που δείχνουν το κέντρο της κατανομής του δείγματος και δίνουν πληροφορία για τα βασικά χαρακτηριστικά του, όπως η μέση τιμή ή μέσος όρος (mean) και η διάμεσος (median).
- **Μέτρα διασποράς:** αριθμητικές τιμές που δείχνουν τη διασπορά των παρατηρήσεων και δίνουν πληροφορίες για το εύρος των τιμών του δείγματος και την απόστασή τους από το μέσο όρο. Τέτοια μέτρα είναι το εύρος (range) και η τυπική απόκλιση (standard deviation).
- **95% Διάστημα εμπιστοσύνης:** Το διάστημα εμπιστοσύνης αποτελεί το διάστημα τιμών, μέσα στο οποίο εκτιμάται ότι βρίσκεται η πραγματική τιμή της παραμέτρου που μελετάται με βεβαιότητα 95%.
- **Βαθμός συσχέτισης:** η ένταση της σχέσης που συνδέει δύο μεταβλητές. Η γραμμική συσχέτιση συνήθως εξετάζεται από το συντελεστή συσχέτισης Pearson, ο οποίος λαμβάνει τιμές από -1 έως 1. Τιμές κοντά στο -1 υποδηλώνουν αρνητική συσχέτιση (δηλαδή όταν αυξάνονται οι τιμές της μίας μεταβλητής, μειώνονται οι τιμές της άλλης), τιμές κοντά στο 1 θετική (δηλαδή όταν αυξάνονται οι τιμές της μίας μεταβλητής, αυξάνονται και οι τιμές της άλλης ή όταν μειώνονται οι τιμές της μίας, μειώνονται και οι τιμές της άλλης) και τιμές κοντά στο μηδέν ότι οι μεταβλητές δε συσχετίζονται. Πρέπει να αναφερθεί ότι μία σημαντική συσχέτιση δε συνεπάγει σχέση αιτίου-αιτιατού απαραίτητα.
- **Κανονικότητα δείγματος (Normality):** Η υπόθεση ότι το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί κανονική κατανομή και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση παραμετρικών στατιστικών ελέγχων. Ελέγχεται με το Kolmogorov-Smirnov test, την ύπαρξη ακραίων τιμών και την απουσία υπερβολικής κύρτωσης ή ασυμμετρίας.
- **Ακραίες τιμές (outliers):** οι απόμακρες παρατηρήσεις που είναι αρκετά μικρότερες ή μεγαλύτερες από τις υπόλοιπες και επηρεάζουν στατιστικά μέτρα, όπως το μέσο όρο, τη διακύμανση, το βαθμό συσχέτισης, την εικόνα της κανονικότητας και γενικά με την ύπαρξή τους αλλοιώνεται η εικόνα του δείγματος.

- **Κύρτωση (Kurtosis):** Ο βαθμός συγκέντρωσης των τιμών γύρω από το κέντρο της κατανομής του δείγματος. Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης (λεπτόκυρτη) ή το αντίθετο (πλατύκυρτη) αποτελούν αρνητικές ενδείξεις για την κανονικότητα του δείγματος. Ελέγχεται από την τιμή  $Z_{kurtosis}$  (Kurtosis statistic  $\div$  Standard Error of Kurtosis) και πρέπει να κυμαίνεται από -1,96 έως 1,96, για δείγματα με μέγεθος μικρότερο από 100 άτομα.
- **Ασυμμετρία (Skewness):** Ο βαθμός εξάπλωσης των τιμών συμμετρικά από το κέντρο της κατανομής του δείγματος. Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης δεξιά του κέντρου (αρνητική ασυμμετρία) και το αντίθετο (θετική ασυμμετρία) αποτελούν αρνητικές ενδείξεις για την κανονικότητα του δείγματος. Ελέγχεται από την τιμή  $Z_{Skewness}$  (Skew statistic  $\div$  Standard Error of Skew) και πρέπει να κυμαίνεται από -1,96 έως 1,96, για δείγματα με μέγεθος μικρότερο από 100 άτομα.
- **Στατιστικός έλεγχος υπόθεσης:** Μία στατιστική υπόθεση που εξετάζεται με έναν έλεγχο. Συνήθως εξετάζεται εάν μία παράμετρος μπορεί να θεωρηθεί ότι ισούται με το μηδέν ή εάν μία παράμετρος μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ίση με μία άλλη. Ο έλεγχος αποτελείται από δύο δηλώσεις: α) τη μηδενική υπόθεση, που περιγράφει την υπάρχουσα κατάσταση και συμβολίζεται με  $H_0$  και β) την εναλλακτική υπόθεση, η οποία είναι αντίθετη της μηδενικής και συμβολίζεται με  $H_1$ . Η εναλλακτική υπόθεση γίνεται αποδεκτή μόνο εάν τη στηρίζουν τα δεδομένα, ορίζοντας επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (η πιθανότητα της απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης, δεδομένου ότι είναι αληθής) συνήθως στο 0.05 πριν πραγματοποιηθεί ο έλεγχος.
- **Έλεγχος στατιστικά σημαντικής διαφοράς:** Στατιστικός έλεγχος υπόθεσης που εξετάζει εάν η διαφορά των μέσων του πληθυσμού δύο δειγμάτων ή δύο ομάδων θεωρείται στατιστικά ίση με το μηδέν. Ουσιαστικά, εάν οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους, βασιζόμενοι στο μέσο όρο των 2 δειγμάτων ή των 2 ομάδων:  

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \text{ ή } \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \text{ ή } \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$



- **Παραμετρικοί και μη παραμετρικοί έλεγχοι:** Παραμετρικοί έλεγχοι ονομάζονται οι έλεγχοι υποθέσεων για μία ή περισσότερες παραμέτρους του πληθυσμού οι οποίοι γίνονται κάτω από την υπόθεση ότι η κατανομή του πληθυσμού είναι γνωστή και συνήθως κανονική (ορισμένοι από τους ελέγχους αυτούς μπορούν να εφαρμοστούν και στην περίπτωση που αγνοούμε την κατανομή του πληθυσμού, αρκεί να έχουμε πολύ μεγάλο δείγμα). **Μη παραμετρικοί έλεγχοι** ονομάζονται όλοι οι υπόλοιποι. Πριν γίνει η επιλογή του κατάλληλου ελέγχου σε δείγματα που δεν είναι μεγάλα, προηγείται η εξέταση της παραμετρικής προϋπόθεσης περί κανονικότητας του πληθυσμού που προέρχεται το κάθε δείγμα, μέσω των χαρακτηριστικών της κατανομής του δείγματος (όπως η κύρτωση, η ασυμμετρία, η ύπαρξη ακραίων τιμών) και μέσω του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov<sup>1484</sup>.
- **Independent t-test:** Παραμετρικός έλεγχος που εφαρμόζεται στην περίπτωση σύγκρισης 2 δειγμάτων διαφορετικών ατόμων ή 2 ομάδων διαφορετικών ατόμων του ίδιου δείγματος και εξετάζει εάν δύο παράμετροι, όπως ο μέσος όρος των δειγμάτων θεωρούνται στατιστικά ίσες ή διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Ο αντίστοιχος μη παραμετρικός έλεγχος είναι ο **Έλεγχος Mann-Whitney**.
- **One-way Independent ANOVA (Analysis of variance):** Παραμετρικός έλεγχος που εφαρμόζεται στην περίπτωση σύγκρισης 3 ή και περισσότερων δειγμάτων διαφορετικών ατόμων ή 3 ή και περισσότερων ομάδων διαφορετικών ατόμων του ίδιου δείγματος και εξετάζει εάν παράμετροι, όπως ο μέσος όρος των δειγμάτων θεωρούνται στατιστικά ίσες ή διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Ο αντίστοιχος μη παραμετρικός έλεγχος είναι ο Έλεγχος **Kruskal Wallis**.
- **Έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$ :** ο μη παραμετρικός αυτός έλεγχος χρησιμοποιείται σε δύο περιπτώσεις Α) ως δείκτης καλής προσαρμογής που εξετάζει, στην ουσία, αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί κατά τη διάρκεια της έρευνας (πραγματικές συχνότητες) και αυτών που θα περιμέναμε να εμφανιστούν εάν ίσχυε η μηδενική υπόθεση (αναμενόμενες συχνότητες). Β) ως μέσο για να ελεγχθεί εάν δύο μεταβλητές που διασταυρώνονται σε έναν πίνακα διπλής εισόδου είναι ανεξάρτητες ή εξαρτημένες και εάν οι συχνότητες των διάφορων κατηγοριών μπορούν να προκύψουν τυχαία ή είναι συστηματικές αντίστοιχα.

<sup>1484</sup> <http://statistics.scientist.gr/5.pdf>

Παρά το γεγονός ότι ο έλεγχος ανεξαρτησίας  $X^2$  είναι ένα μη παραμετρικό στατιστικό κριτήριο, υπάρχουν προϋποθέσεις που πρέπει να ικανοποιούνται. Καταρχήν, οι συμμετέχοντες πρέπει να εμφανίζονται μία μόνο φορά (σε ένα μόνο φαντίο) στον πίνακα διπλής εισόδου. Δηλαδή, δεν επιτρέπεται να περιλαμβάνονται δύο παρατηρήσεις από το ίδιο άτομο στον πίνακα, ούτε όμως και να παραλείπονται δεδομένα από κάποιο συμμετέχοντα. Ο δεύτερος κανόνας ορίζει με σαφήνεια ότι στα φαντίνια του πίνακα πρέπει να εμφανίζονται πραγματικές συχνότητες και όχι ποσοστά ή αναλογίες. Τρίτον, το σύνολο των αναμενόμενων συχνοτήτων πρέπει να είναι ίσο με το σύνολο των πραγματικών συχνοτήτων. Τέλος, υπάρχει ένας τέταρτος περιορισμός στην περίπτωση όπου σε ορισμένα φαντίνια του πίνακα διπλής εισόδου οι αναμενόμενες συχνότητες είναι χαμηλές. Ο έλεγχος  $X^2$  βασίζεται εν μέρει στην υπόθεση ότι, αν ένα πείραμα επαναλαμβανόταν άπειρες φορές με τον ίδιο αριθμό συμμετεχόντων, οι πραγματικές συχνότητες σε κάθε φαντίο του πίνακα θα σχημάτιζαν κανονική κατανομή γύρω από την αναμενόμενη συχνότητα. Όταν όμως η αναμενόμενη συχνότητα είναι πολύ χαμηλή (π.χ. 1), δεν είναι δυνατόν οι πραγματικές συχνότητες να σχηματίσουν κανονική κατανομή γύρω από αυτήν. Όταν ο πίνακας διασταύρωσης είναι μικρός (9 ή λιγότερα φαντίνια), όλες οι αναμενόμενες συχνότητες θα πρέπει να είναι ίσες ή μεγαλύτερες του 5.

- **Fisher Exact test:** Σε περίπτωση που ο έλεγχος ανεξαρτησίας  $X^2$  δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί, λόγω χαμηλής αναμενόμενης συχνότητας σε φαντίνια του πίνακα διπλής εισόδου, τότε πραγματοποιείται ο Fisher Exact test για τον έλεγχο ανεξαρτησίας των μεταβλητών, αλλά μόνο σε περίπτωση που ο πίνακας διπλής εισόδου αποτελείται από 4 φαντίνια (2 κατηγορικές μεταβλητές με 2 δυνατές απαντήσεις η κάθε μία).
- **Phi and Cramer's V:** Τόσο το  $\phi$  (Phi) όσο και το Cramer's V είναι συντελεστές εκτίμησης της έντασης (του μεγέθους) της σχέσης μεταξύ των δύο κατηγορικών μεταβλητών. Ο συντελεστής Cramer's V μπορεί να πάρει τιμές μεταξύ 0 και 1, ενώ ο συντελεστής  $\phi$  μπορεί να πάρει τιμή μεγαλύτερη από 1. Στην περίπτωση της ανεξαρτησίας μεταξύ των δύο μεταβλητών, η τιμή των συντελεστών είναι κοντά στο 0.



**ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ  
& ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

---

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

---

**Ευρετήριο πινάκων**

		Σελ.
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	Ενδεικτική αναφορά Προεδρικών Διαταγμάτων οργανικών διατάξεων υπουργείων	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1	Οι προβλεπόμενες άδειες των δημοσίων υπαλλήλων πριν την έλευση των μνημονίων	151
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2	Κατηγορίες και κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων	163
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3	Αντιστοίχιση τελικής βαθμολογίας αξιολόγησης με βαθμό επάρκειας του	164
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4	Κατηγορίες και κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων	165
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5	Αντιστοίχιση τελικής βαθμολογίας αξιολόγησης με βαθμό επάρκειας του προϊσταμένου οργανικής μονάδας	166
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6	Υπουργικές αποφάσεις Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας Υπηρεσιών του Δημοσίου	182
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1	Χρονολογική ανασκόπηση συμβολής επιστημόνων στο θεωρητικό υπόβαθρο της καινοτομίας	195
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2	Πίνακας χρονολογικής ανάπτυξης μοντέλων καινοτομίας	207
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3	Χρονολογική παρουσίαση σημαντικών δράσεων Ε.Ε. για την έρευνα και την καινοτομία	211
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4	Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης και διαχείρισης της καινοτομίας	215
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1	ΦΕΚ συγκρότησης Κ.Ε.Ε. και αρμόδιος/οι υπουργός/οι έκδοσης της απόφασης	285
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2	Δικαίωμα συμμετοχής στον εισαγωγικό διαγωνισμό και προϋποθέσεις ανά διαγωνισμό	290
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3	Απόφοιτοι Τμήματος Διοικητικής Δικαιοσύνης	297
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διοικητικής Δικαιοσύνης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	297
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5	Απόφοιτοι Τμήματος Διπλωματικής Κατεύθυνσης	299
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διπλωματικής Κατεύθυνσης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	300
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7	Απόφοιτοι Τμήματος Γενικής Διοίκησης	303
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Γενικής Διοίκησης βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) και Κοινών Υ.Α. ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	303
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	306
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινωνικής Κατεύθυνσης, βάσει	307

	Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών του Προγράμματος Διοίκησης Νοσοκομείων και του Προγράμματος του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, βάσει Υπουργικής Απόφασης, του Τμήματος Γενικής Διοίκησης	308
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12	Απόφοιτοι Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης	309
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινωνικής Διοίκησης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) και Κοινών Υ.Α. ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	310
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14	Απόφοιτοι Τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης	312
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) και Κοινών Υ.Α. ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	313
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16	Απόφοιτοι Τμήματος Εμπορικών Ακολούθων	315
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Εμπορικών Ακολούθων, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	316
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18	Απόφοιτοι Τμήματος Στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης	318
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Κοινοτικής Κατεύθυνσης, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	318
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20	Απόφοιτοι Τμήματος Ακολούθων Τύπου	319
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Μορφωτικών Ακολούθων/ Ακολούθων Τύπου/ Ακολούθων Επικοινωνίας/ Στελεχών Επικοινωνίας,, βάσει Υπουργικών Αποφάσεων (Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	321
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22	Απόφοιτοι Τμήματος Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης	322
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.23	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	323
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.24	Απόφοιτοι Τμήματος Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	324
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.25	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	324
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.26	Απόφοιτοι Τμήματος Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης	325
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.27	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης,	326

	βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.28	Απόφοιτοι Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης	326
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.29	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	327
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.30	Απόφοιτοι Τμήματος Μεταναστευτικής Πολιτικής	327
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.31	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Μεταναστευτικής Πολιτικής, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	328
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.32	Απόφοιτοι Τμήματος Πολιτικής Προστασίας	328
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.33	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών Πολιτικής Προστασίας, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	329
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.34	Απόφοιτοι Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης	329
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.35	Ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης για την παραγωγή στελεχών, βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α.) ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	330
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.36	Υφιστάμενα Τμήματα Εξειδίκευσης Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	331
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.37	Χρονολογική ανασκόπηση προσθαφάιρησης τμήματα Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	331
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.38	Χρονολογική ανασκόπηση προσθαφάιρησης τμήματα Ε.Σ.Τ.Α. (πριν την ενσωμάτωσή της στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., δυνάμει του Ν.3966/2011)	335
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.39	Υπουργικές αποφάσεις καθορισμού συνολικού αριθμού εισακτέων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	335
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.40	Χρονολογικής συχνότητας προκήρυξης Εισαγωγικού Διαγωνισμού	447
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.41	Υπουργικές Αποφάσεις καθορισμού συνολικού αριθμού εισακτέων	457
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.42	Παρουσίαση πλήθους υποψηφίων και ποσόστωσης επιτυχόντων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό	462
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.43	Ενδεικτικό και κατά προσέγγιση ύψος δημόσιας επένδυσης ανά εκπαιδευτική σειρά	464
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.44	Πλήθος και ποσόστωση ανδρών και γυναικών ανά εκπαιδευτική σειρά της Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	476
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.45	Πλήθος και ποσόστωση ανδρών και γυναικών ανά εκπαιδευτική σειρά της Ε.Σ.Τ.Α.	477
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.46	Διαφοροποιήσεις μετά πηγών για το πλήθος των αποφοίτων	480
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1	Κωδικοποίηση απαντήσεων στις ερωτήσεις για το λόγο ένταξης και το λόγο παραμονής στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.	521
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2	Κωδικοποίηση απαντήσεων στις ερωτήσεις με κλίμακα απαντήσεων «Διαφωνώ απόλυτα-Συμφωνώ απόλυτα»	522
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3	Κωδικοποίηση απαντήσεων στις ερωτήσεις με κλίμακα απαντήσεων «ΝΑΙ-ΟΧΙ»	522

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4	Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για το φύλο	522
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5	Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση επιπέδου εκπαίδευσης	523
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6	Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση του φορέα/υπηρεσίας	523
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7	Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για τη θέση στο φορέα/ υπηρεσία	523
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8	Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για το μέγεθος του οργανισμού	524
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9	Κωδικοποίηση απαντήσεων στην ερώτηση για τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας	524
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10	Βαθμολόγηση απαντήσεων στις ερωτήσεις με κλίμακα «Ποτέ-Πάντα»	525
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11	Συντελεστής στάθμισης ερωτήσεων ανά παράγοντα	525
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12	Συνολικός πίνακας απαντήσεις ανά ερώτηση με ποσοστιαία συχνότητα	546
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13	Περιγραφικά στατιστικά βαθμολογίας παραγόντων	551
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14	Ιεράρχηση παραγόντων βάση μέσης βαθμολογίας	552
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15	Αποτελέσματα ελέγχων Wilcoxon Signed Ranks Test και Paired Samples t-test για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των βαθμολογιών των παραγόντων (όπου sig < 0.05 υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά)	555
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16	Έλεγχος προϋποθέσεων για την επιλογή παραμετρικού ή μη ελέγχου	556
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.17	Βαθμός συσχέτισης (Pearson correlation) μεταξύ των βαθμολογιών των παραγόντων	558
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.18	Βαθμολογία βάσει χαρακτηριστικών (Sores & Factors)	568
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.19	Αποτελέσματα παραμετρικών και μη ελέγχων για τον έλεγχο των στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ βαθμολογιών παραγόντων	570
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.20	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για το φύλο	576
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.21	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για το λόγο εισαγωγής στο δημόσιο τομέα	579
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.22	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για το λόγο παραμονής στο δημόσιο τομέα	581
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.23	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για τη θέση στο φορέα	583
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.24	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για τα έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	584
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.25	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά	585



	σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.26	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την προϋπηρεσία εκτός δημόσιου τομέα	586
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.27	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για τη συμμετοχή σε ομάδα εργασίας	587
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.28	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την αξιοποίηση της εκπαιδευτικής κατάρτισης	589
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.29	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q1	591
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.30	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q2	592
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.31	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q3	593
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.32	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q4	595
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.33	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q5	597
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.34	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q6	598
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.35	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q7	600
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.36	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q8	601
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.37	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q9	603
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.38	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q10	605
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.39	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q11	606
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.40	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q12	608

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.41	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q13	609
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.42	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q14	610
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.43	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q15	612
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.44	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q16	614
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.45	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q17	615
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.46	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q18	617
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.47	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q19	619
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.48	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q20	621
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.49	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q21	623
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.50	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q22	624
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.51	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q23	627
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.52	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q24	628
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.53	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q25	630
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.54	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q26	632
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.55	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q27	632
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.56	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q28	633
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.57	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q29	634

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.58	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q30	635
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.59	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q31	636
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.60	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q32	637
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.61	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q33	638
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.62	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q34	639
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.63	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q35	640
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.64	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q36	642
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.65	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q37	644
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.66	Αποτελέσματα chi-square test με στατιστικά σημαντική σχέση και συντελεστές Phi and Cramer's V για την Q38	646
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.67	Reliability Statistics	647

### Ευρετήριο σχημάτων

Σελ.

ΣΧΗΜΑ 1.1	Οργανόγραμμα Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης	53
ΣΧΗΜΑ 1.2	Παρούσα κατάσταση HRMS	67
ΣΧΗΜΑ 1.3	Πυλώνες εφαρμογής	67
ΣΧΗΜΑ 3.1	Οι εποχές της διοίκησης ποιότητας και τα σημεία εστίασής τους	144
ΣΧΗΜΑ 3.2	Αναγκών εργαζομένων	145
ΣΧΗΜΑ 3.3	Επίπεδο επικοινωνίας - συνεργασίας	148
ΣΧΗΜΑ 3.4	Διαδικασία διοίκησης με στόχους	177
ΣΧΗΜΑ 3.5	Διαδικασία κατανομής και υλοποίησης των στόχων του φορέα	178
ΣΧΗΜΑ 3.6	Η στοχοθεσία ως συμμετοχική και ανατροφοδοτική διαδικασία	179

ΣΧΗΜΑ 4.1	Ολιστικό μοντέλο καινοτομίας	197
ΣΧΗΜΑ 4.2	Γραμμικά μοντέλα καινοτομίας	203
ΣΧΗΜΑ 4.3	Γραμμικό μοντέλο ώθησης από την τεχνολογία (Technology Push)	204
ΣΧΗΜΑ 4.4	Γραμμικό μοντέλο έλξης από την αγορά (Market Pull)	205
ΣΧΗΜΑ 4.5	Συζευκτικό μοντέλο καινοτομίας	206
ΣΧΗΜΑ 4.6	Αλληλεπιδραστικό μοντέλο καινοτομίας	206
ΣΧΗΜΑ 4.7	Μήτρα καινοτομίας	208
ΣΧΗΜΑ 4.8	Απλό υπόδειγμα Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας	219
ΣΧΗΜΑ 4.9	Σχηματική περιγραφή ροής της ακολουθούμενης διαδικασίας κάθε θεματικού κύκλου των labs.opengov.gr	226
ΣΧΗΜΑ 4.10	Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	232

### Ευρετήριο γραφημάτων

		Σελ.
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.1	Α΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	340
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.2	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Α΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	341
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.3	Β΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	345
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.4	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Β΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	348
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.5	Γ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	351
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.6	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Γ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	352
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.7	Δ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	355
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.8	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Δ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	356
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.9	Ε΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	359
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.10	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Ε΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	360
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.11	ΣΤ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	363
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.12	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΣΤ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	364
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.13	Ζ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	366
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.14	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Ζ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	367
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.15	Η΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	370
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.16	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Η΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	371

ΓΡΑΦΗΜΑ 5.17	Θ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	374
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.18	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Θ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	375
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.19	Γ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	378
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.20	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Γ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	379
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.21	ΙΑ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	382
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.22	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΑ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	383
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.23	ΙΒ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	386
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.24	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΒ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	387
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.25	ΙΓ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	390
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.26	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΓ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	391
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.27	ΙΔ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	394
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.28	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΔ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	395
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.29	ΙΕ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	398
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.30	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΕ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	399
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.31	ΙΣΤ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	402
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.32	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΣΤ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	403
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.33	ΙΖ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	406
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.34	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	407
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.35	ΙΗ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	411
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.36	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΗ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	412
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.37	Α' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	414
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.38	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Α' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.	415
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.39	ΙΘ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	419
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.40	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΙΘ' Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	420
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.41	Β' Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	422
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.42	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα	423

	Β΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.	
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.43	Κ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	427
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.44	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Κ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	428
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.45	Γ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	430
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.46	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Γ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.	431
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.47	ΚΑ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	435
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.48	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΚΑ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.	436
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.49	Δ΄ Εισαγωγικός Διαγωνισμός Ε.Σ.Τ.Α. (προκηρυσσόμενες θέσεις & απόφοιτοι)	438
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.50	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα Δ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Τ.Α.	439
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.51	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΚΒ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	442
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.52	Κατανομή αποφοίτων κατά φύλο/τμήμα ΚΓ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	445
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.53	Απεικόνιση ορισμού αριθμού εισακτέων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α., μετά την έκδοση σχετικών Υ.Α. και Κ.Υ.Α. ανά έτος	455
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.54	Απεικόνιση ορισμού αριθμού εισακτέων ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α., μετά την έκδοση σχετικών Κ.Υ.Α. ανά έτος	456
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.55	Απεικόνιση αναγκών Δ.Δ. σε επιτελικά στελέχη, ανά εισαγωγικό διαγωνισμό, ανά τμήμα από το 1985 έως και το 2014	460
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.56	Ύψος δημόσιας επένδυσης ανά εκπαιδευτική σειρά (με επιφύλαξη)	465
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.57	Υπηρεσιών διορισμού (αρχικών τοποθετήσεων) αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α. των εκπαιδευτικών σειρών Α΄ έως και ΚΑ΄	470
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.58	Υπηρεσίες διορισμού (αρχικών τοποθετήσεων) αποφοίτων Ε.Σ.Τ.Α. των εκπαιδευτικών σειρών Α΄ έως και Δ	473
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.59	Κατανομή αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. & Ε.Σ.Δ.Δ.Α. βάσει φύλου	477
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.60	Κατανομή αποφοίτων Ε.Σ.Τ.Α. βάσει φύλου	478
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.61	Συνολική κατανομή αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. βάσει φύλου	478
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.62	Διαφοροποιήσεις πλήθους αποφοίτων ανά εκπαιδευτική σειρά βάσει διαφορετικών πηγών	482
ΕΙΚΟΝΑ 1.1	Αλλάζουμε τη Δ.Δ. μετά από 4 δεκαετίες	61





**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Καινοτομία και Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα για την  
Αύξηση της Παραγωγικότητας. Η Περίπτωση της Εθνικής  
Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης**

**Β΄ ΤΟΜΟΣ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

Γεωργίας Χ. Μαυρουδή

Τριμελής συμβουλευτική επιτροπή:

Ομότιμη Καθηγήτρια Μ. Βενετσανοπούλου (επιβλέπουσα)

Αναπληρωτής Καθηγητής Β. Κέφης

Λέκτορας Δ. Ιορδάνογλου

Αθήνα, Νοέμβριος, 2016



Copyright © Γεωργία Χ. Μαυρουδή, 2016.  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διατριβής, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δε δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Καινοτομία και Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση  
της Παραγωγικότητας. Η Περίπτωση της Εθνικής Σχολής  
Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Υποψήφια

Γεωργία Χ. Μαυρουδή

A.M.: 0713Δ007

**Τριμελής συμβουλευτική επιτροπή:**

**Βενετσανοπούλου Μαρία** (επιβλέπουσα)

*Ομότιμη Καθηγήτρια του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

**Κέφης Βασίλειος**

*Αναπλ. Καθηγητής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

**Ιορδάνογλου Δήμητρα**

*Λέκτορας του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

**Λοιπά μέλη επταμελούς εξεταστικής επιτροπής:**

**Παπαλεξανδρή Νάνσυ** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Ομότιμη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών*

**Κτιστάκη Σταυρούλα** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Καθηγήτρια Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

**Βαλκάνος Ευθύμιος** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Αναπλ. Καθηγητής Τμήματος Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας*

**Φίλος Ιωάννης** (μέλος επταμελούς εξεταστικής επιτροπής)

*Αναπλ. Καθηγητής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

*Η διατριβή παρουσιάστηκε δημόσια ενώπιον της επιταμελούς εξεταστικής επιτροπής την 1<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2016 και αξιολογήθηκε με Άριστα.*



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

**ΑΙΤΗΜΑΤΑ & ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ**

**Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

---



Αίτηση: 2995/22.04.2015

## ΑΙΤΗΣΗ

ΕΠΩΝΥΜΟ... ΜΑΥΡΟΥΔΗ.....

ΟΝΟΜΑ... ΓΕΩΡΓΙΑ.....

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ... [REDACTED].....

ΤΗΛΕΦΩΝΟ... [REDACTED].....

ΘΕΜΑ: "Αίτηση για χορήγηση  
έσοχων"

ΤΑΥΡΟΣ... 22/04/2015

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ  
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αριθμ. Πρωτ.: 2995

Ημερομηνία: 22/4/15

Συνημμένα:

Χρησίμως:

## ΠΡΟΣ ΕΣΔΔΑ

Στο πλαίσιο ειδικότητας της διδατορίας  
για διαταρξία, στο Παιδικό Παιδαγωγικό  
με θέμα "Κοινωνικές & κίνηση στο  
έμφαντο χώρο για την αγωγή της  
αποδοτικότητα", παρακαλώ να τη  
χορήγηση έσοχων που αφορούν  
σε στατιστικά της ΕΣΔΔΑ (καθώς &  
ΕΣΤΑ & ΕΣΑΑ) ιδιαιτερώ:

- 1) Παιδος "εργάζ" ΕΣΑΑ,
- 2) Υποβληθείς αιτήσεις για επιχορήγηση  
στο διαγωνισμό κάθε έτους
- 3) Παιδος επιχορηγήσεων στο διαγωνισμό  
Παιδος για  
4) Προσληφθείς στην διαγωνιστική
- 5) Παιδος τίτλων που λαμβάνονται/εργ
- 6) -η- ασφαίτων/εργή & κατεύθυνση
- 7) Φορέα που επιχορηγούνται

Ευχαριστώ θερμά & σε των προτέρων  
να τις ενδεχθείς σας.

Με ευτίμηση,  
Ο/Η ΑΙΤΟΥΣΑ.

...ΜΑΥΡΟΥΔΗ ΓΕΩΡΓΙΑ.....

Απάντηση: 2995/07.05.2015



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών και  
Διοικητικής Ανασυγκρότησης



ΕΘΝΙΚΟ  
ΚΕΝΤΡΟ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αθήνα, 07/05/2015  
Αρ. πρωτ.:2995

**ΠΡΟΣ: κα Μαυρουδή Γεωργία**

Θέμα: Υπ. αριθμ. πρωτ. 2995/22.04.2015 αίτηση για χορήγηση στοιχείων

Σας ενημερώνουμε ότι μέχρι σήμερα από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης έχουν αποφοιτήσει 21 Εκπαιδευτικές Σειρές, από την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης τέσσερις (4) και από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μία (1).

Σας επισυνάπτουμε πίνακες με τις περισσότερες από τις αρχικές τοποθετήσεις των αποφοίτων της ΕΣΔΔ και της ΕΣΤΑ (έως και 21<sup>η</sup> Εκπαιδευτική Σειρά ΕΣΔΔ και Δ' ΕΣΤΑ) καθώς και πίνακες με στοιχεία πλήθους αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ και ΕΣΔΔΑ ανά Εκπαιδευτική Σειρά και Τμήμα.

Όσον αφορά τα υπόλοιπα στατιστικά στοιχεία που αιτήσατε σας ενημερώνουμε ότι η ΕΣΔΔΑ δεν τηρεί σχετικά συγκεντρωτικά αρχεία.



Αντίγραφο  
στην Γραμματεία

**Η Διευθύντρια της ΕΣΔΔΑ**

**Δρ. Φωτεινή Κομσέλη**

**Επισυναπτόμενα :**

1. Πίνακας Αρχικών Τοποθετήσεων αποφοίτων ΕΣΔΔ
2. Πίνακας Αρχικών Τοποθετήσεων ΕΣΤΑ
3. Πίνακες Πλήθους Αποφοίτων ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ και ΕΣΔΔΑ ανά τμήμα

**ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ ΚΑΙ ΕΣΔΔΑ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ**

**ΕΣΔΔ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΤΜΗΜΑΤΑ										
	ΓΔ	ΠΔ	ΟΕΥ	ΔΙΠΛ.	ΚΔΥΥ	ΚΔΟΠ	ΔΠΣ	ΣΕ	ΔΔ	ΚΚ	ΤΟΑ
A	10		5	9					6		
B	6	12	11	20				3	6		
Γ	14	9	5	15				3	11		
Δ	31		5	12				2	9		
E	12		5	8				2			
ΣΤ	20	5	8		4	6		4			
Z	32	18	7		5	21					
H	28	5	6		1						
Θ	58	4	7			3		15		8	
I	30	4	7			2		15		2	
ΙΑ	33	16	8		10	7		15			
ΙΒ	34	15	8		10	7		13			
ΙΓ	34	21	7		11	9		15			
ΙΔ	51	35	12		20	12		13			
ΙΕ	48	35	9		17	15		16			
ΙΣΤ	55	30	10		10	10		10			
ΙΖ	56	39	14		15	14		10			
ΙΗ	44	20	7		19	14	15	15			15
ΙΘ	37	14	10		20	19	11	15			14
Κ	42	16			15	18	8	10			16
ΚΑ	25	15			14	17	8	7			15

ΓΔ: Γενική Διοίκηση

ΠΔ: Περιφερειακή Διοίκηση (έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομαζόταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και από την Θ έως και την ΙΔ ονομαζόταν Τοπική Αυτοδιοίκηση και Περιφερειακή Ανάπτυξη)

ΟΕΥ: Υπάλληλοι Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (έως και την ΙΔ Εκπαιδευτική Σειρά ονομαζόταν Εμπορικοί Ακόλουθοι)

ΔΙΠΛ.: Διπλωματική Κατεύθυνση

ΚΔΥΥ: Κοινωνική Διοίκηση - Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

ΚΔΟΠ: Κοινωνική Διοίκηση- Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής

ΔΠΣ: Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων (από ΙΗ Εκπαιδευτική Σειρά)

ΣΕ: Στελεχών Επικοινωνίας (έως και την Η Εκπαιδευτική Σειρά ονομαζόταν Μορφωτικοί Ακόλουθοι και από την Θ έως και την ΙΕ Ακόλουθοι Τύπου και από ΙΣΤ έως ΙΖ Ακόλουθοι Επικοινωνίας)

ΔΔ: Διοικητική Δικαιοσύνη

ΚΚ: Κοινοτική Κατεύθυνση

ΤΟΑ: Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης (από ΙΗ Εκπαιδευτική Σειρά)



**ΕΣΤΑ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΤΜΗΜΑΤΑ			
	Οργάνωσης & Διοίκησης	Μεταναστευτικής Πολιτικής	Πολιτικής Προστασίας	Οικονομικής Διαχείρισης
<b>A</b>	27	15	16	27
<b>B</b>	25	14	13	26
<b>Γ</b>	25	15	16	23
<b>Δ</b>	18	11	15	18

**ΕΣΔΔΑ**

Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης: ΚΒ Εκπαιδευτική Σειρά :85

Με την εν λόγω απαντητική επιστολή παρελήφθη και συγκεντρωτικός αναλυτικός πίνακας με τα στοιχεία των αποφοίτων και τις υπηρεσίες διορισμού τους. Λόγω της μεγάλης έκτασής του και της ονομαστικής αναφοράς των αποφοίτων, δεν συμπεριλήφθηκε στο παράρτημα.

Αίτηση: 7205/21.10.2015

**ΑΙΤΗΣΗ**

**ΠΡΟΣ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

ΕΠΩΝΥΜΟ: Μαυρουδή

ΟΝΟΜΑ: Γεωργία

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ: [REDACTED]

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: [REDACTED]

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ: [REDACTED]

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΟΓΟΓΡΑΦΗΣ
Κωδικός Δ/νσης: 7205
Ημερομηνία: 21/10/15
Συντηρητής: [REDACTED]
Χρηστές: [REDACTED]

ΘΕΜΑ: «Αίτημα για χορήγηση στοιχείων»

ΤΑΥΡΟΣ, 21/10/2015

Αξιότιμοι Κύριοι/ες,

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής, στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με θέμα: «Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας», αιτούμαι δια της παρούσας τη χορήγηση πληροφοριών, στοιχείων και δεδομένων, τα οποία αφορούν σε θέματα αρμοδιότητας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Η θετική σας απάντηση στο αίτημά μου κρίνεται ιδιαίτερως σημαντική, καθώς θα καθορίσει την πορεία και την εξέλιξη της έρευνάς μου.

Ειδικότερα, θα παρακαλούσα για τη χορήγηση των ακόλουθων πληροφοριών ή εγγράφων, όπου είναι διαθέσιμα, ή των πηγών που μπορώ να ανατρέξω για να συλλέξω της εν λόγω πληροφορίες/δεδομένα:

1. Αριθμούς φύλλων εφημερίδας της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ), που εκδόθηκαν σε συνέχεια των αποφάσεων του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για τον ορισμό του αριθμού των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Σ.Τ.Α, νυν Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Σελίδα 1 από 3

2. Τις Προκηρύξεις της Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων του Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης κάθε σειράς.
3. Το πλήθος των υποβληθέντων αιτήσεων συμμετοχής στον εισαγωγικό διαγωνισμό κάθε σειράς.
4. Το πλήθος των προσερχόμενων υποψηφίων στη διαγωνιστική διαδικασία της α' φάσης, κάθε σειράς.
5. Το πλήθος των επιτυχόντων υποψηφίων της α' φάσης, κάθε σειράς.
6. Το πλήθος των προσερχόμενων υποψηφίων στη β' φάση της διαγωνιστικής διαδικασίας, κάθε σειράς.
7. Τα ΦΕΚ, του οριστικού πίνακα της Κ.Ε.Ε., με τους εισαγόμενους στη Σχολή κάθε σειράς.
8. Το πλήθος των τελικών αποφοίτων ανά τμήμα της κάθε σειράς.
9. Το ύψος του συνόλου των αποδοχών του σπουδαστή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ανά σειρά (ώστε να προκύψει το συνολικό ποσό της δημόσιας επένδυσης ανά τμήμα και σειρά).
10. Το ύψος της ετήσιας κατανομής του προϋπολογισμού κάθε εκπαιδευτικής σειράς, ώστε από τη διαφορά του συνόλου της μισθοδοσίας, να προκύψει το ποσό των λειτουργικών δαπανών.
11. Το ποσοστό χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (απορρόφηση κονδυλίων) και το ποσοστό κάλυψης των οικονομικών αναγκών κάθε σειράς από τον κρατικό προϋπολογισμό. (Αν διευκολύνει, η αναφορά των ΦΕΚ, από όπου τυχόν προκύπτουν τα εν λόγω στοιχεία, ικανοποιεί το αίτημά μου).
12. Το πλήθος τμημάτων των διυπουργικών στελεχών που λειτούργησαν κατά την τρίτη φάση του εκπαιδευτικού προγράμματος κάθε σειράς, καθώς και το πλήθος των συμμετεχόντων σε αυτά ανά τμήμα κάθε σειράς.
13. Το πλήθος των αποφοίτων που αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση και εξυπηρέτησαν το σκοπό ίδρυσης της παραγωγικής σχολής ανώτερων στελεχών και οι οποίοι σήμερα κατέχουν θέσεις ευθύνης (Γενικοί Δ/ντές, Διευθυντές, Προϊστάμενοι ή άλλη θέση ευθύνης), αν είναι δυνατόν ανά σειρά, ώστε να προκύπτει το θέμα τη ωρίμανσης για προαγωγή σε ανώτερη βαθμίδα και θέση.

14. Την κατανομή των αποφοίτων ανά υπηρεσία/φορέα/υπουργείο που υπηρετούν σήμερα.
15. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε τμήματος, κάθε σειράς.
16. Το πλήθος των αποφοίτων που παραιτήθηκαν και επέστρεψαν το χρηματικό ποσό που προβλέπεται, μετά την απόφασή τους για αποχώρηση από το ανθρώπινο κεφάλαιο της Δημόσιας Διοίκησης και αν είναι δυνατόν από ποια σειρά και μέσα σε πόσο χρονικό διάστημα.

Κλείνοντας, θα ήθελα να σας ευχαριστήσω θερμά και εκ των προτέρων για την απάντησή σας και να σας γνωρίσω<sup>1</sup> ότι είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε ενέργεια ή εργασία θα μπορούσε να συμβάλει προς την κατεύθυνση της εξοικονόμησης του χρόνου που θα διατεθεί από την υπηρεσία σας, για την εξυπηρέτηση του αιτήματός μου. Στην περίπτωση που εγκρίνετε τη οικιοθελή συμμετοχή μου, γεγονός που θα μου έδινε μεγάλη χαρά, θα παρακαλούσα να με ενημερώσετε προκειμένου να αιτηθώ στην υπηρεσία μου άδεια. Ευελπιστώ μετά την επεξεργασία των αιτούμενων στοιχείων και το συσχέτισμό τους με άλλες πληροφορίες, να καταθέσω στην υπηρεσία σας τα αποτελέσματα της μελέτης μου, επιχειρώντας να συμβάλω, στο μέγιστο των δυνατοτήτων μου, στο σημαντικό έργο που επιτελείτε.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Γεωργία Χ. Μαυρουδλή

Υ.Γ.: Σας γνωρίζω ότι οι προκηρύξεις που είναι διαθέσιμες στο δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είναι ήδη σε γνώση μου.

<sup>1</sup> Δεδομένου ότι σε συνέχεια προηγούμενου αιτήματός μου (Α.Π. 2995/07.05.2015), μου γνωρίσατε ότι μέρος των στατιστικών που αιτήθηκαν δεν τηρούνται συγκεντρωτικά από την υπηρεσία σας.

Απάντηση: 7205/30.10.2015



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών και  
Διοικητικής Ανασυγκρότησης



ΕΘΝΙΚΟ  
ΚΕΝΤΡΟ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
European Union

ΕΓΓΡΑΦΟ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

ΕΣΠΑ  
2007-2013  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

Με την συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

Αθήνα, 30-10-2015

Αρ.πρωτ.: 7205

Προς : κα Γεωργία Μαουρουδή

Σχετ. : Αίτημα για χορήγηση στοιχείων με απ 7205/21-10-2015

Αξιότιμη κα Μαουρουδή,

Απαντώντας στην αίτησή σας, θέλουμε να σας γνωρίσουμε ότι βλέπουμε με ενδιαφέρον την ερευνητική σας προσπάθεια και ασφαλώς επιθυμούμε να βοηθήσουμε. Ωστόσο, είμαστε υποχρεωμένοι να σας γνωρίσουμε ότι όλα αυτά που ζητάτε απαιτούν μεγάλη κινητοποίηση εκ μέρους των υπηρεσιών της Σχολής, κάτι που είναι αρκετά δύσκολο αυτήν την περίοδο (προετοιμασία εξετάσεων ΚΔ διαγωνισμού, προετοιμασία προγράμματος σπουδών κλπ).

Πιο αναλυτικά, πολλά από αυτά που μας ζητάτε απαιτούν διεξοδική έρευνα στα αρχεία της Σχολής (θέματα 1,2,3,4,7, 15), ενώ κάποια άλλα απαιτούν σημαντικούς υπολογισμούς (πχ ερωτήματα 10, 11 και 16) που δεν είναι εύκολοι γιατί συναρτώνται και με άλλα δεδομένα της λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ. Επιπλέον, κάποια άλλα δεν απαντώνται με πληροφορίες ποσοτικού χαρακτήρα αλλά απαιτούν έρευνα ποιοτικού τύπου (θέμα 13), ενώ κάποια άλλα θέματα, απαντώνται άμεσα (θέμα 12, δεν λειτούργησε ποτέ το τμήμα διυπουργικών στελεχών).

Για να ξεκινήσουμε όμως μια καλή συνεργασία και για να πάρετε απαντήσεις σε αρκετά από τα ζητήματα που θέτετε που πιθανόν να σας βοηθήσουν να προσανατολιστείτε καλύτερα, σας προτρέπουμε να αναζητήσετε την τελική εργασία της (τότε) σπουδάστριάς της ΙΗ εκπαιδευτικής σειράς, κας Αγκλαίας Νίτσου, με τίτλο «ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης», η οποία εκπονήθη 2007 και παραμένει παλιά από τα στοιχεία που ζητάτε και

Πληροφορίες: Ίδρυση, Αναγνωστόπουλου, Τηλ. + 30 210 4209 219, fax + 30 210 4209 220, e-mail: info@ekhd.gr  
Ταχ. Διοίκησης Πλατείας 211 • 177 78 Ταύρος.

η οποία θα σας κατατοπίσει πολύ στην ερευνητική σας προσπάθεια. Την εργασία μπορείτε να τη βρείτε στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ ([www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)), στο πεδίο «Εκπαίδευση, ΕΣΔΔΑ, εργασίες σπουδαστών ΕΣΔΔ, 1η σειρά, τμήμα Γενικής Διοίκησης».

Παραμένουμε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πρόσθετη πληροφορία ή διευκρίνιση.



**Ο Δ/ντής της ΕΣΔΔΑ**

**Δρ. Κων/νος Παπαδημητρίου**

ΑΙΤΗΣΗ

ΠΡΟΣ

Ε.Κ.Δ.Δ.Α. & Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

ΕΠΩΝΥΜΟ: Μαυρουδή

ΟΝΟΜΑ: Γεωργία

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ: [REDACTED]

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: [REDACTED]

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ: [REDACTED]

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΩΤΟΒΡΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
Αριθμ. Πρωτ.	8050
Ημερ.	20/11/15
Στοιχεία Υποψηφίου	
Χαρακτήρας	

ΘΕΜΑ: «Αίτημα για χορήγηση στοιχείων»

ΤΑΥΡΟΣ, 19/11/2015

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, με θέμα «Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την αύξηση της παραγωγικότητας», αιτούμε στην υπηρεσία σας τη χορήγηση των ακόλουθων πληροφοριών/στοιχείων, για την εξυπηρέτηση της έρευνάς μου.

Ειδικότερα, θα παρακαλούσα να λάβω απάντηση για:

1. Το ονοματεπώνυμο των διατελεσάντων στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Προέδρων, από το έτος 1985 έως και σήμερα, καθώς και το χρονικό διάστημα θητείας τους.
2. Το ονοματεπώνυμο των διατελεσάντων στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Γενικών Γραμματέων, από το έτος 2001 έως και σήμερα, καθώς και το χρονικό διάστημα θητείας τους.
3. Τους διατελέσαντες στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Τ.Α και Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) Διευθυντές ή και αναπληρωτές τους από το 1999 έως και σήμερα, καθώς και το χρονικό διάστημα θητείας τους. Τέλος, για τους αναπληρωτές τους για τα διαστήματα που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα [απόσπασμα από

το βιβλίο των κ.κ. Δ.Β. Παπούλια, Δ.Α. Σωτηρόπουλου και Χ.Ι. Οικονόμου, με τίτλο: «Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.», σελ. 166 (πηγή ΕΣΔΔ 2000)].

**Διευθυντές Ε.Σ.Δ.Δ.**

02/1985 έως 8/1986	Ψυχοπαίδης Κοσμάς, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών
9/1986 έως 03/1987	Αναπληρωτής (;)
04/1987 έως 03/1993	Γκαφάνης Ιωάννης, Δρ. Πολιτικών Επιστημών
04/1993 έως 03/1994	Δονάτος Γεώργιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών
4/1995	Αναπληρωτής (;)
5/1995 έως 5/1996	Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου
6/1996 – 6/1997	Αναπληρωτής (;)
7/1997 έως 12/1998	Λύτρας Ανδρέας, Λέκτορας Παντείου Πανεπιστημίου
01/1999 έως 2/1999	Αναπληρωτής (;)
3/1999 έως ;	Γεωργαράκης Νικάλαος, Πολιτικός Επιστήμων, Ειδικός Ερευνητής ΕΚΚΕ

4. Το πλήθος των αποφοίτων που παραιτήθηκαν και επέστρεψαν στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. το χρηματικό ποσό που προβλέπεται σε περίπτωση αποχώρησης, καθώς και τη σειρά και το τμήμα από το οποίο αποφοίτησαν.
5. Το υπολογιζόμενο κόστος φοίτησης για ένα σπουδαστή (ύψος του συνόλου των αποδοχών από την είσοδο στη σχολή έως την αποφοίτησή του) κάθε εκπαιδευτική σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Σ.Τ.Α. και Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
6. Το ποσό και το ποσοστό της χρηματοδότησης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. από την Ευρωπαϊκή Ένωση ανά εκπαιδευτική σειρά και



7. Ποιες δαπάνες της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. καλύπτονται από τη συγχρηματοδότηση από την Ε.Ε. (π.χ. μισθοδοσία σπουδαστών, μισθοδοσία διδασκόντων, λειτουργικές δαπάνες κ.ά.).

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τις ενέργειές σας και παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,



Γεωργία Χ. Μαυρουδή

Απάντηση: 8050/20.04.2016

  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών  
& Διοικητικής Ανασυγκρότησης

  
ΕΘΝΙΚΟ  
ΚΕΝΤΡΟ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ταύρος, 20 / 04 / 2016  
Αρ. Πρωτ: 8050

Προς: κ. Γεωργία Μαυρουδή

**ΘΕΜΑ:** Αίτηση για χορήγηση στοιχείων  
**ΣΧΕΤ:** Το υπ' αριθμ. πρωτ. 8050 / 20-11-2015 έγγραφό σας

Σε απάντηση του ανωτέρω σχετικού εγγράφου σας ενημερώνουμε ότι, βάσει των αρχείων που τηρεί η υπηρεσία μας:

1. Από το 1985 έως σήμερα διετέλεσαν στο ΕΚΔΔΑ οι εξής Πρόεδροι:

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔ	1985/01 - 1990/12	ΕΠΙΤΙΜΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΣτΕ	ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ	ΚΟΥΡΟΥΣΟΠΟΥΛΟΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔ	1991/10 - 1993/11	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	ΜΑΡΙΑ	ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔ	1990/12 - 1992/09	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ - ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΚΟΥΜΑΝΤΟΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔ	1993/11 - 1998/07	ΕΠΙΤΙΜΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΣτΕ	ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ	ΚΟΥΡΟΥΣΟΠΟΥΛΟΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔΑ	2001/02 - 2004/04	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ	ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔΑ	2004/05 - 2005/05	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ	ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔΑ	2005/05 - 2010/01	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔΑ	2010/02 - 2012/09	ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΝΙΚΟΛΑΟΣ - ΚΟΜΝΗΝΟΣ	ΧΛΕΠΑΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΚΚΔΑ	2012/09 - 2014/08	ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ	ΠΑΥΛΟΣ	ΠΕΖΑΡΟΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΕΚΔΔΑ	2014/08 - 2015/03	ΟΜ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΙΩΑΝΝΗΣ	ΧΡΥΣΟΥΛΑΚΗΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΕΚΔΔΑ	2015/05 -	ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΑΠΘ	ΙΦΙΓΕΝΕΙΑ	ΚΑΜΤΣΙΔΟΥ

Τηλεφωνικές: 6 [redacted] @ekdd.gr  
Τοχ. Διεύθυνση: Γρ. 501, Πειραιώς 211 & Θράκης, 177 78 Ταύρος, Αττική • www.ekdd.gr

Από το 2001 έως σήμερα διετέλεσαν στο ΕΚΔΔΑ οι εξής Γενικοί Γραμματείς:

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΕΚΔΔΑ	2001/02 - 2001/11		ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	ΚΡΗΤΙΚΟΣ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΕΚΔΔΑ	2001/11 - 2004/05	ΟΜ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΙΩΑΝΝΗΣ	ΧΡΥΣΟΥΛΑΚΗΣ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΕΚΔΔΑ	2004/05 - 2009/10	ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΒΟΥΤΣΙΝΟΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΕΚΔΔΑ	2009/11 - 2010/01	ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΠΑΝΑΠΙΩΤΗΣ	ΚΑΛΔΗΣ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΕΚΔΔΑ	2010/02 - 2012/09	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	ΝΙΚΟΛΑΟΣ	ΓΕΩΡΓΑΡΑΚΗΣ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΕΚΔΔΑ	2012/09 - 2013/06	ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ	ANNA	ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΕΚΔΔΑ	2013/08 - 2014/08	ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΣΠΟΥΔΩΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΚΔΔΑ	ΦΩΤΕΙΝΗ	ΚΟΜΣΕΛΗ

3. Από το 1999 έως σήμερα διετέλεσαν στην ΕΣΔΔΑ (ΕΣΔΔ – ΕΣΤΑ) οι εξής Διευθυντές και οι Αναπληρωτές τους:

**ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΕΣΔΔ ΚΑΙ ΕΣΔΔΑ**

- Νικόλαος Γεωργαράκης 1998-2004
- Καθηγητής Παναγιώτης Λιαργκόβας 2004-2005
- Καθηγητής Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος 2005-2010
- Καθηγητής Ιωάννης Ψυχάρης 2010-2012
- Δρ Γεώργιος Παπαγεωργίου 2012-2014
- Δρ Φανή Κομσέλη 2014-2015
- Δρ Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου 2015-

**ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ και ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΕΣΤΑ**

- Καθηγητής Παναγιώτης Καλδής 2004-10.05.2010
- Καθηγητής Ιωάννης Ψυχάρης 10.06.2010-04.10.2010
- Δρ. Γεώργιος Παπαγεωργίου 04.10.2010-2011

**ΑΝΑΠΛ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΕΣΔΔ ΚΑΙ ΕΣΔΔΑ**

- Ουρανία Σίδερη, Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό 1994-1996
- Ανδρέας Μακρής, Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό 1996-1997
- Δρ Γεώργιος Παπαγεωργίου 2011-2012
- Μιράντα Δανδουλάκη, Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό 2013-2015
- Βασιλική Μουστακάτου, Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό 2015-

**Παρατηρήσεις:** Συνίσταται ενιαία εκπαιδευτική μονάδα ΕΣΔΔΑ, η οποία διαδέχεται την ΕΣΔΔ και ενσωματώνει την ΕΣΤΑ (άρθρο 57 του ν. 3966/2011).

Από τα αρχεία που τηρεί η υπηρεσία μας για τα διαστήματα: **09/1986-03/1987** , **01/1999-02/1999** δεν υπήρχαν αναπληρωτές διευθυντές.

Σχετικά με τα ερωτήματα 4, 5, 6 της αίτησής σας παρακαλείσθε να επανέλθετε με νέα αίτησή σας ενδεικτικά για μία Εκπαιδευτική Σειρά.

...ως προς τη συγχρηματοδότηση των δαπανών (άμεσων και έμμεσων κατ' αποκοπή) σας επισυνάπτουμε την με αριθ. 44845/ΕΥΘΥ913 Απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων (ΦΕΚ 2916/τ.Β./30-10-2012).

Ειδικότερα στο Παράρτημα Ε Πίνακας Ι ορίζονται αναλυτικά οι επιλέξιμες άμεσες και έμμεσες δαπάνες πράξεων που αφορούν την **Προεισαγωγική Εκπαίδευση (ΕΣΔΔΑ)** κατά κωδικό λογιστικής, και περιγραφή δαπάνης.

Σημειώνεται ότι οι έμμεσες επιλέξιμες δαπάνες ορίζονται κατ' αποκοπή σε ποσοστό 6% επί των άμεσων.

Βρισκόμαστε στη διάθεσή σας για περαιτέρω πληροφορίες

**Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

**Δρ. Κώστας Παπαδημητρίου**



**ΑΙΤΗΣΗ**

**ΠΡΟΣ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

ΕΠΩΝΥΜΟ: **Μαυρουδή**

ΟΝΟΜΑ: **Γεωργία**

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ: [REDACTED]

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: [REDACTED]

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Δ/ΣΗ: [REDACTED]

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΑΤΗΣΗΣ  
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αριθμ. Πρωτ.: 2836  
Ημερομηνία: 6-5-16

ΤΑΥΡΟΣ, 06/05/2016

ΘΕΜΑ: «Αίτημα παροχής διευκρινήσεων: (α) που αφορούν σε διαφοροποιήσεις του πλήθους των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ανά εκπαιδευτική σειρά, βάσει πηγών και (β) που αφορούν στην υπέρβαση του πλήθους των αποφοίτων της Σχολής, σε σχέσεις με το οριζόμενο πλήθος των εισακτέων σε αυτή ανά προκήρυξη κάθε εισαγωγικού διαγωνισμού».

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με προσωρινό θέμα «Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την αύξηση της παραγωγικότητας», προέκυψαν τα στοιχεία που παρατίθενται στους πίνακες που ακολουθούν και τα οποία αφορούν στο πλήθος-σύνολο των αποφοίτων ανά εκπαιδευτική σειρά της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Σ.Δ.Δ.Α και Ε.Σ.Τ.Α.), καθώς και σε διαφορές μεταξύ του πλήθους των προκηρυσσόμενων θέσεων και των αποφοιτησάντων από αυτές.

Επειδή μια απλή παράθεση των στοιχείων, ενδέχεται να οδηγήσει τον αναγνώστη σε εσφαλμένα συμπεράσματα ή υποθέσεις και δεδομένου ότι:

(α) από τα στοιχεία που έχω στη διάθεσή μου για την εκπόνηση της έρευνας, δεν προέκυψε, απόφαση αρμοδίου οργάνου για την αύξηση των εισακτέων ανά διαγωνισμό, πλέον των προκηρύξεων,

1/3

(β) η απάντηση βρίσκεται στα τηρούμενα στην υπηρεσία σας στοιχεία, κρίθηκε σκόπιμο και επιτακτικό να τεθούν υπόψη σας τα σχετικά ευρήματα.

Με σεβασμό στο θεσμό της ελληνικής Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και για τη διαφύλαξη του κύρους που περιβάλλει τόσο τη διαγωνιστική διαδικασία εισαγωγής στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., όσο και τη διαδικασία αποφοίτησης από αυτή, αιτούμαι και παρακαλώ για την απάντησή σας, με στόχο την αποφυγή ύπαρξης «κενών» στο πόνημά μου, τα οποία θα επιδέχονται «ερμηνείας» από τον αναγνώστη της. Η απάντησή σας είναι καθοριστικής σημασίας, σε συνέχεια των στοιχείων που παρατίθενται στους πίνακες που ακολουθούν.

	Προκήρυξη	Απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Πίνακες Αποφοίτων (Α.Π.: 2995/07.05.2015)	Τελικές Εργασίες δικτυακό τόπο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Newsletter και Εγγραφο ΕΣΔΔΑ: 30χρονη διαδρομή (Πίνακας Εισακτέοι ανά διαγωνισμό) Ιούλιος 2013	Βιβλίο: Διοικητική Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, Π.Καρκατσούλη (1998) σελ. 162-163	Βιβλίο: Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμισης – Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Δ.Β. Παπαούλας, Δ.Α. Σοτηρόπουλος, Χ.Ι. Οικονόμου (2002) σελ. 65
A'	90	30	27	29	27	28
B'	60	58	58	64	58	61
Γ'	60	57	57	60	57	62
Δ'	60	59	59	60	59	60
Ε'	33	27	29	30	28	29
ΣΤ'	100	47	48	55	47	47
Z'	100	83	82	90	86	84
H'	150	40	39	40	38	40
Θ'	200	95	94	102	97	95
I'	150	60	61	63		61
ΙΑ'	90	89	88	90		90
ΙΒ'	90	87	87	90		90
ΙΓ'	100	97	97	100		100
ΙΔ'	150	143	143	150		
ΙΕ'	150	140	140	147		
ΙΣΤ'	150	125	125	123		
ΙΖ'	150	148	148	150		

ΠΗ'	150	149	149	145		
ΙΘ'	150	140	140	141		
Κ'	130	125	125	123		
ΚΑ						
	100	101	101	100		
ΚΒ						
	80	85	85	80		
ΚΓ	100	98	98			

ΕΣΤΑ	Προκήρυξη συνολικά	Απάντηση Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (07.05.2015)	Εργασίες Σπουδαστών δικτυακό τόπο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Newsletter ΕΣΔΔΑ: 30χρονη διαδρομή (εισακτέοι ανά διαγωνισμό)
Α'	80	85	85	89
Β'	80	78	78	80
Γ'	80	79	79	80
Δ'	70	62	64	64

Κλείνοντας, θέλω να σας ευχαριστήσω για μία ακόμα φορά για το χρόνο που διαθέτετε για την απάντηση του τέταρτου κατά σειρά αιτήματός μου, καθώς και για τη θετική απόκρισή σας για την υποστήριξη της ερευνητικής μου προσπάθειας.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,


Γεωργία Χ. Μαυρουδή

Υ.Γ.: Κλείνοντας, θα παρακαλούσα, για τη διευκόλυνσή μου, αν τούτο είναι εφικτό, η απάντησή σας για την παροχή των διευκρινήσεων να είναι ανά εκπαιδευτική σειρά, π.χ.

Εκπαιδευτική Σειρά (Ε.Σ.)	Πλήθος αποφοίτων	Απάντηση / Διευκρινήσεις επί των διαφοροποιήσεων
Α' Εκπ. Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.	x	.....

  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών  
& Διοικητικής Ανασυγκρότησης

  
ΕΘΝΙΚΟ  
ΚΕΝΤΡΟ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

 ΕΣΠΑ  
2014-2020  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ  
& ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ταύρος 20/05/2016  
Αρ. Πρωτ: 2836

Προς: κ. Μαυροοδή Γεωργία

**ΘΕΜΑ:** Αίτηση για χορήγηση στοιχείων  
**ΣΧΕΤ:** Το υπ' αριθ. πρωτ. 2836 / 06-05-2016 έγγραφό σας

Σε απάντηση του ανωτέρω σχετικού εγγράφου, σας ενημερώνουμε ότι, βάσει των αρχείων που τηρεί η υπηρεσία μας:

α) Είναι λογικό ο αριθμός των εισακτέων σε κάθε εκπαιδευτική σειρά να αποκλίνει από τον αριθμό των προκηρυγμένων θέσεων, καθώς δεν υπάρχει πάντα ικανός αριθμός επιτυχόντων.

β) Είναι λογικό ο αριθμός των αποφοίτων να αποκλίνει από τον αριθμό των εισακτέων καθώς αφενός παρατηρούνται παραιτήσεις σπουδαστών κατά τη διάρκεια φοίτησής τους και αφετέρου αναβολής της φοίτησης ιδιαίτερα από σπουδάστριες για λόγους υγείας ή και κήσης. Στην τελευταία περίπτωση οι σπουδάστριες συνεχίζουν τη φοίτηση με την επόμενη εκπαιδευτική σειρά και συνεπώς προσαυξάνουν τον αριθμό αποφοίτων.

Εξάλλου από την προσεκτική ανάγνωση των στοιχείων που παραθέτετε προκύπτει ότι ο συνολικός αριθμός των αποφοίτων (με βάση την με αριθ. πρωτ. 2995/07-05-2015 παλαιότερη απάντησή μας) είναι σαφώς μικρότερος του συνολικού αριθμού των προκηρυγμένων θέσεων. Ως

Πληροφορίες: [info@ekdd.gr](mailto:info@ekdd.gr)  
Ταχ. Διεύθυνση: Γρ. 501, Περραιώς 211 & Θρόκης, 177 70 Ταύρος, Αττική • [www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)



εκ τούτου θεωρούμε ότι δεν υπάρχει περιθώριο παρερμηνείας της εισαγωγικής διαδικασίας της ΕΣΔΑ.

Ειδικότερα, η πιο χαρακτηριστική περίπτωση διαφοροποίησης σημειώθηκε κατά τον Εισαγωγικό Διαγωνισμό της Α' Εκπαιδευτικής Σειράς της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ). Με το τέλος της διαγωνιστικής διαδικασίας, κυρώθηκε από την Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (ΚΕΕ) συμπληρωματικός πίνακας εισακτέων, λαμβάνοντας υπόψη την με αριθ. 557/2005 Γνωμοδότηση του Γ' Τμήματος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους. Κατ' αυτόν τον τρόπο «δικαιώθηκαν» 35 υποψήφιοι, δηλ. 25 επιλαχόντες και 10 υπεράριθμοι, κατά την εισαγωγή τους στην ΕΣΤΑ. Για περισσότερες πληροφορίες ως προς το σκεπτικό της Γνωμοδότησης, σας την επισυνάπτουμε με την παρούσα επιστολή.

Όλες οι άλλες διαφοροποιήσεις οφείλονται στους λόγους που αναφέρουμε.

Βρισκόμαστε στη διάθεσή σας για περαιτέρω πληροφορίες.

**Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Α.**

**Δρ. Κώστας Παπαδημητρίου**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ

Αριθμός Γνωμοδότησεως 557/2005

ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ  
Τμήμα Γ'  
Συνεδρίαση της 29<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2005

**Σύνθεση:**

- Προεδρεύων :** Πασχάλης Κισσούδης, Νομικός Σύμβουλος,  
επειδή κωλύεται ο Πρόεδρος.
- Νομικοί Σύμβουλοι :** Νικ. Μαυρίκας, Ιωάνν. Τρίαντος, Αλ. Καραγιάννης,  
Ηλ. Δροσσιγιάννης, Ιωάνν. Διονυσόπουλος και  
Ασημ. Ροδοκάλη.
- Πάρεδροι  
(γνώμες χωρίς ψήφο)** Αδ. Καπετανάκη και Δημ. Κατωπόδης
- Εισηγητής :** Πασχάλης Κισσούδης
- Αριθμ. Ερωτήματος:** 15162/16.11.2005 Εθνικού Κέντρου Δημόσιας  
Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

**Περίληψη ερωτήματος:** Ερωτάται αν, εν όψει του παρατιθέμενου σχετικά ιστορικού, υπάρχει ή δεν υπάρχει δυνατότητα εισαγωγής στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως επιλαχόντων ή υπεραρίθμων, των υποψηφίων που αποκλείστηκαν από την Σχολή αυτή, πλην όμως η βαθμολογία που συγκέντρωσαν θα δικαιολογούσε την εισαγωγή τους σε περίπτωση που συντάσσονταν ξεχωριστοί πίνακες επιτυχίας τόσο στην Σχολή αυτή όσο και στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με την οποία ο διαγωνισμός είναι κοινός.

Επί του ερωτήματος αυτού η γνώμη του Τμήματος είναι η ακόλουθη:

Ι. α. Στο νόμο 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» (ΦΕΚ Α' 113) και συγκεκριμένα στα άρθρα 1, 14, 16 και 17, όπως τροποποιήθηκαν και συμπληρώθηκαν, ορίζονται τα εξής: Άρθρο 1.1. Ιδρύεται νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με την επωνυμία «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης» (ήδη Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) με τον νόμο 3200/2003) και έδρα την Αθήνα. Το Κέντρο έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

2. Εκπαιδευτικές Μονάδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.), η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). 3... 4....., Άρθρο 14. 1. Η Ε.Σ.Δ.Δ. δημιουργεί στελέχη για την κεντρική και αποκεντρωμένη διοίκηση. Στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ. χορηγείται βεβαίωση φοίτησης. 2. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης παρέχει εκπαίδευση με διαφορετική φύση και περιεχόμενο από την εκπαίδευση που παρέχουν τα κάθε μορφής ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης παιδείας, είτε προπτυχιακά είτε μεταπτυχιακά. 3.... 4..... 5..... 6..... 7.... Άρθρο 16. 1. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται ύστερα από γνωμοδότηση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ. και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, ορίζονται κάθε φορά ο συνολικός αριθμός των εισακτέων στη Σχολή, από τους επιτυχόντες, ο οποίος δεν μπορεί να υπερβεί τους 200 καθώς και ο αριθμός που θα ενταγεί σε κάθε τμήμα. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζονται οι υπηρεσίες στις οποίες διορίζονται οι απόφοιτοι των τμημάτων. Οι θέσεις αυτές ανακοινώνονται με την προκήρυξη του διαγωνισμού.... Το είκοσι τοις εκατό του συνολικού αριθμού αυτών που εισάγονται στην Ε.Σ.Δ.Δ. καλύπτεται από δημοσίους υπαλλήλους, εφ' όσον συγκεντρώνουν τη βάση της βαθμολογίας. Σε διαφορετική περίπτωση οι θέσεις αυτές καταλαμβάνονται από τους άλλους υποψήφιους. 2. Υπεύθυνο όργανο για την διενέργεια του εισαγωγικού διαγωνισμού είναι η Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.) που



αποτελείται από: Έναν Αντιπρόεδρο του Συμβουλίου της Επικρατείας ως Πρόεδρο, ένα Σύμβολο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ένα Πρόεδρο Εφετών των Διοικητικών Δικαστηρίων (μετά την συνταγματική αναθεώρηση του έτους 2001 από ένα Αντιπρόεδρο και δύο Νομικούς Συμβούλους του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους), τον Πρόεδρο το Ε.Κ.Δ.Δ., τον Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ. , το Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ., τον Διευθυντή του ΙΝ.ΕΠ., ένα εκπρόσωπο της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.), ένα εκπρόσωπο της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.), ένα εκπρόσωπο από κάθε κόμμα της Βουλής που κατήλθε αυτοτελώς στις εκλογές και εξέλεξε έστω και ένα βουλευτή, ένα εκπρόσωπο του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και δέκα πέντε (15) ειδικούς επιστήμονες με υψηλό κύρος στα γνωστικά πεδία της Πολιτικής Οικονομίας, της Οργάνωσης και Λειτουργίας του Κράτους.... 2.... 3. 4. Για να ληφθεί απόφαση χρειάζεται η απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών της Κ.Ε.Ε. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η γνώμη με την οποία έχει συνταχθεί ο Πρόεδρος ή ο αναπληρωτής του. 5. Η Κ.Ε.Ε. βρίσκεται σε απαρτία όταν είναι παρόντα τουλάχιστον επτά μέλη της. 6. Με απόφαση της Κ.Ε.Ε. καθορίζονται οι διαδικασίες για την συγκρότηση σώματος βαθμολογητών από μέλη του διδακτικού προσωπικού των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων αντίστοιχης ειδικότητας και για τον ορισμό επιτηρητών από δημοσίους υπαλλήλους. Στο σώμα των βαθμολογητών μπορεί να μετέχουν και ειδικοί επιστήμονες για την βαθμολόγηση της επίδοσης των υποψηφίων στην ξένη γλώσσα. 7. Η Κ.Ε.Ε. καταρτίζει την προκήρυξη του διαγωνισμού, κρίνει και αποφασίζει για τις περιπτώσεις αποκλεισμού των υποψηφίων για οποιοδήποτε λόγο, παρακολουθεί την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων των βαθμολογητών και επιτηρητών, εποπτεύει την ομαλή διεξαγωγή των εξετάσεων και συντάσσει τους πίνακες των επιτυχόντων κατά το προκαταρκτικό στάδιο, καθώς και των εισερχομένων στη Σχολή με βάση τα αποτελέσματα των τελικών εξετάσεων. 8. Τα θέματα του διαγωνισμού επιλέγονται από Επιτροπή που

αποτελείται από τον Πρόεδρο της Κ.Ε.Ε. , ένα Σύμβουλο Επικρατείας, έναν Πρόεδρο Εφετών Διοικητικών Δικαστηρίων (άλλως μετά την αναθεώρηση του Συντάγματος του 2001 κατά τα ανωτέρω), τον Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ. και τρεις ειδικούς επιστήμονες, μέλη της Κ.Ε.Ε. που ορίζονται από αυτόν.... 9. Το προκαταρκτικό στάδιο του εισαγωγικού διαγωνισμού μπορεί να διεξαχθεί κατά την κρίση της Κ.Ε.Ε. σε περισσότερα από ένα εξεταστικά κέντρα. Αν προβλεφθούν τέτοια σε περιοχή μακριά από την πρωτεύουσα, η Επιτροπή συγκροτεί Τοπική Ομάδα διεξαγωγής της προκαταρκτικής εξέτασης.... 10. ... 11. Η Κ.Ε.Ε. προκηρύσσει την διενέργεια εισαγωγικού διαγωνισμού για την Ε.Σ.Δ.Δ. με πράξη της που ανακοινώνεται με τον ημερήσιο τύπο και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης εξήντα (60) τουλάχιστον ημέρες πριν από την έναρξη του διαγωνισμού. Η προκήρυξη αναφέρει τον αριθμό των εισακτέων και ορίζει τον τόπο ή τους τόπους, το χρόνο και το ακριβές πρόγραμμα διεξαγωγής των εξετάσεων, τον χρόνο έναρξης και διάρκειας της δοκιμασίας από την εκφώνηση του θέματος, καθώς και τον πίνακα των γνωστικών πεδίων του άρθρου 17 παρ. 3 περίπτ. α' του νόμου αυτού. 12..... 13..... 14..... Άρθρο 17, με τον τίτλο «Στάδια εισαγωγικού διαγωνισμού». 1. Ο διαγωνισμός για την εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ. διενεργείται σε δύο στάδια. 2. Το προκαταρκτικό στάδιο εξέτασης περιλαμβάνει γραπτή δοκιμασία των υποψηφίων σε: ΠΙΝΑΚΑΣ Α' Ι. Πολιτική Οικονομία. 2.... 5. ΠΙΝΑΚΑΣ Β. 6. Πολιτική Κοινωνιολογία..... 14. Από τα μαθήματα αυτά (Πίνακες Α και Β) οι υποψήφιοι εξετάζονται στο προκαταρκτικό στάδιο του διαγωνισμού σε τρία μαθήματα από τα οποία υποχρεωτικά τουλάχιστον σε ένα μάθημα από τον πίνακα Α..... 3. Η τελική εξέταση περιλαμβάνει: α) γραπτή δοκιμασία με ανάπτυξη θέματος που επιλέγει ελεύθερα ο υποψήφιος από πίνακα διαφόρων γνωστικών πεδίων που περιλαμβάνονται στην προκήρυξη εισπηρίων εξετάσεων. Τα γνωστικά πεδία δεν μπορούν να είναι ίδια με εκείνα των μαθημάτων που εξετάζονται στο προκαταρκτικό στάδιο. Η βαθμολόγηση γίνεται από τρεις βαθμολογητές. β)..... γ)..... Ο μέσος όρος των βαθμών στις τρεις δοκιμασίες των τελικών εξετάσεων και τις τρεις δοκιμασίες του προκαταρκτικού σταδίου αποτελεί το βαθμό επιτυχίας του εξεταζομένου που καθορίζει

αν περιλαμβάνεται στον προκαθορισμένο αριθμό των εισακτέων στη Σχολή ή αν αποκλείεται η εισαγωγή του σ' αυτή. β. Περαιτέρω στο άρθρο 14 του Ν. 3200/2003 «Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ.281 Α') ορίζεται ότι. 1. Συνιστάται στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης. 2. Η Ε.Σ.Τ.Α. δημιουργεί στελέχη για τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων που ιδρύονται από αυτούς, καθώς επίσης για τις Περιφέρειες και τις κεντρικές υπηρεσίες που έχουν αρμοδιότητα στους τομείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, της πολιτικής προστασίας και της μεταναστευτικής πολιτικής. Στους αποφοίτους της Ε.Σ.Τ.Α. χορηγείται βεβαίωση φοίτησης. 3. Η Ε.Σ.Τ.Α. διοικείται από Διευθυντή. Ο Διευθυντής της Ε.Σ.Τ.Α. έχει τις αρμοδιότητες που ορίζει το άρθρο 15 του Ν. 1388/1983 για τον Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ. Εξ άλλου στο άρθρο 16 του ίδιου νόμου ορίζονται τα εξής: 1. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται ύστερα από γνώμη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ορίζεται ο συνολικός αριθμός των εισακτέων στη Σχολή ο οποίος δεν μπορεί να υπερβαίνει τους 100, καθώς και ο αριθμός αυτών που εντάσσονται σε κάθε τμήμα. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζονται οι υπηρεσίες στις οποίες διορίζονται οι απόφοιτοι των Τμημάτων. Οι θέσεις αυτές ανακοινώνονται με την προκήρυξη του διαγωνισμού. Το δέκα τοις εκατό του συνολικού αριθμού αυτών που εισάγονται στην Ε.Σ.Τ.Α. καλύπτεται από δημοσίους υπαλλήλους, εφ' όσον συγκεντρώνουν την βάση της βαθμολογίας. Σε διαφορετική περίπτωση οι θέσεις αυτές καταλαμβάνονται από τους άλλους υποψηφίους.....2. Τον εισαγωγικό διαγωνισμό της Ε.Σ.Τ.Α. διενεργεί η Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.) του εισαγωγικού διαγωνισμού του Ε.Κ.Δ.Δ. Τέλος, κατά το άρθρο 18 του αυτού και πάλι νόμου, για θέματα της Ε.Σ.Τ.Α. που δεν ρυθμίζονται στο κεφάλαιο αυτό εφαρμόζονται οι διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά για την Ε.Σ.Δ.Δ.

II. Από τις διατάξεις που προαναφέρθηκαν προκύπτει, μεταξύ άλλων, με σαφήνεια ότι από τις εκπαιδευτικές μονάδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), που συνεστήθη και λειτουργεί ως ν.π.δ.δ., η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) στόχο έχουν, στα πλαίσια της εκπαίδευσης με διαφορετική φύση και περιεχόμενο από εκείνη των ανωτέρων και ανωτάτων ιδρυμάτων που παρέχουν, την δημιουργία στελεχών τόσο για την διοίκηση, κεντρική και περιφερειακή, όσο και για τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, την περιφέρεια και τις υπηρεσίες που έχουν αρμοδιότητα στους τομείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, της πολιτικής προστασίας και της μεταναστευτικής πολιτικής. Υλοποίηση του στόχου αυτού αποτελεί ο διαγωνισμός που προκηρύσσεται κάθε χρόνο για την εισαγωγή μέχρι 200 επιτυχόντων στην Ε.Σ.Δ.Δ. και μέχρι 100 για την Ε.Σ.Τ.Α., που κατά την τρέχουσα περίοδο διενεργείται για πρώτη φορά. Το σύνολο της ρύθμισης και οι λεπτομέρειες που διέπουν τον τρόπο προκήρυξης και διεξαγωγής των εξετάσεων, τα στάδια, τα εξεταζόμενα μαθήματα, την επιλογή θεμάτων, την βαθμολόγηση, την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και τελικά την κατάρτιση των πινάκων των επιτυχόντων δείχνει πως πράγματι ανταποκρίνονται σε ένα σύστημα ίσως μεν πολύπλοκο και θα έλεγε κανείς πολυτελές και δυσκίνητο, που παρέχει όμως εχέγγυα απόλυτης διαφάνειας και αμεροληψίας τέτοια, ώστε και η αρχή της αξιοκρατίας να βρίσκει πλήρη εφαρμογή και δικαίωση και να πρωτεύουν πάντοτε οι άριστοι. Προέχουσα θέση πάντως στην όλη διαδικασία φαίνεται πως έχουν αφ' ενός ο εποπτεύων υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, με απόφαση του οποίου καθορίζονται ο συνολικός αριθμός αυτών που θα εισαχθούν στην Σχολή με τα όρια που προαναφέρθηκαν, τα τμήματα όπου θα ενταχθούν καθώς και οι υπηρεσίες στις οποίες θα διοριστούν οι απόφοιτοι, αφ' ετέρου η ευρυτάτου φάσματος Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.), με μέριμνα της οποίας προκηρύσσεται ο διαγωνισμός και στην συνέχεια αφού διανύσει όλα τα προβλεπόμενα στις παραπάνω διατάξεις στάδια και εκφάνσεις φθάνει ως το τέλος του με την σύνταξη και έγκριση των πινάκων επιτυχίας, και την ανακοίνωσή τους στους



συμμετέχοντες και φυσικά στο ευρύ κοινό. Με άλλα δηλαδή λόγια προκύπτει από τις διατάξεις αυτές πως η δικαιοδοσία του Υπουργού από το ένα μέρος και η δικαιοδοσία της Κ.Ε.Ε. από το άλλο εξαντλούν τα συναφή με τον διαγωνισμό θέματα από την προκήρυξή του μέχρι και το διορισμό όσων επιτυχάνουν και στην ουσία καλύπτουν κάθε τμήμα και πτυχή της σχετικής διαδικασίας όπως παραπάνω περιγράφεται.

III. Στην προκειμένη περίπτωση μετά την ολοκλήρωση του ΙΗ' Εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του Α' Εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης που για οικονομία χρόνου και δαπάνης ήταν κοινός και προκηρύχθηκε με την υπ' αριθμ. πρωτ. 6132/27.4.2005 προκήρυξη της Κ.Ε.Ε., στην μεν Ε.Σ.Δ.Δ. εισήχθη πράγματι ο προβλεπόμενος από την απόφαση του Υπουργού αριθμός των 150 υποψηφίων, ενώ στην Ε.Σ.Τ.Α. αντί των ορισθέντων 80, επέτυχαν μόνον 55 και έτσι απομένει ασυμπλήρωτο κενό 25 υποψηφίων, μέχρι του αριθμού των 80, μαζί με άλλους δέκα (10) επιτυχόντες στον διαγωνισμό, δηλαδή σύνολο 35, τους οποίους όλους η Διοίκηση της Σχολής για να συμπληρωθούν τα κενά και να αποφευχθεί η υπολειτουργία της, παράλληλα δε για να αντιμετωπισθεί μια ακραία περίπτωση πιθανής αδικίας, επιθυμεί να εισαγάγει και αναζητεί τον ανάλογο προς τούτο τρόπο. Συγκεκριμένα πρόκειται για υποψηφίους που δεν συγκέντρωσαν τον βαθμό εισαγωγής στην Ε.Σ.Δ.Δ. αλλά συγκεντρώνουν τον βαθμό εισαγωγής στην Ε.Σ.Τ.Α. που όμως δεν εδήλωσαν ως την Σχολή προτίμησής τους και έτσι μένουν εκτός και των δύο Σχολών, μολονότι η γενική τους βαθμολογία είναι τέτοια που όχι μόνον δικαιολογεί την εισαγωγή στην Ε.Σ.Τ.Α. αλλά σε πολλές περιπτώσεις είναι και ανώτερη μιας πλειάδας εκ των επιτυχόντων. Η όλη δε σύγχυση και τα παράπονά τους, στα οποία η Διοίκηση προσπαθεί να βρει διέξοδο, οφείλονται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο κλήθηκαν να δηλώσουν την Σχολή προτίμησή τους κατά τον χρόνο της υποβολής της αίτησης συμμετοχής στον διαγωνισμό. Ειδικότερα στην παράγραφο της αίτησης με τον τίτλο «Δήλωση σειράς προτεραιότητας Σχολής» περιέχεται η εξής επεξηγηματική περικοπή: «Υποψήφιοι που λόγω επιλογής μαθημάτων έχουν δυνατότητα εισαγωγής και στις δύο Σχολές συμπληρώνουν



υποχρεωτικά την ένδειξη 1 στη Σχολή που επιθυμούν να εισαχθούν πρώτα». Η περικοπή αυτή και ιδιαίτερα οι λέξεις «δυνατότητα εισαγωγής και στις δύο Σχολές» και «πρώτα» εδημιούργησαν την πεποίθηση ότι δίνουν, αναλόγως του βαθμού, την ευχέρεια εισαγωγής και στην μία και στην άλλη Σχολή, άποψη όμως που η Κ.Ε.Ε. δεν ασπάστηκε, έχουσα τη γνώμη ότι η εν λόγω περικοπή δεν εσήμαινε τίποτε περισσότερο από την δήλωση της μιας και μόνης Σχολής, χωρίς επικουρική προτίμηση και για την δεύτερη σε περίπτωση αποτυχίας, συνακόλουθα δε απέρριψε τις περί του ανθθέτου ενστάσεις των ενδιαφερομένων και ήδη, όπως προαναφέρθηκε, αναζητείται τρόπος θεραπείας, θα έλεγε κανείς, του φαινομένου, συνάμα δε και κάλυψης του κενού των 25, όσοι δηλαδή χρειάζονται για την συμπλήρωση του αριθμού των 80, καθώς και τακτοποίησης για λόγους χρηστής διοίκησης των υπολοίπων δέκα υποψηφίων που εξαιτίας της σειράς τους δεν εισάγονται ούτε ως επιλαχόντες, μολονότι διαθέτουν βαθμολογία υψηλότερη του τελευταίου εισαχθέντος.

Όλα αυτά βέβαια συνδυαζόμενα με την κρατούσα στην επιστήμη και την νομολογία αρχή του ανακλητού και των νομίμων ακόμη διοικητικών πράξεων όταν η ανάκληση γίνεται για λόγους δημοσίου συμφέροντος και πολύ μάλλον όταν ο διοικούμενος συναινεί (Έτσι Επ. Σπηλιωτόπουλος, Εγχ. Διοικ. Δικ. Έκδ. 2001, παρ.176 επ., σελ. 187, όπου και περαιτέρω παραπομπές, ΣτΕ 880 και 1654/1998, 2403/1997 (ολομ.), 3932/1988, Α.Π. 51/1968 κλπ), αναπόφευκτα οδηγούν στην παραδοχή ότι οι υπουργικές αποφάσεις που καθορίζουν αφενός τον αριθμό των εισακτέων και αφ' ετέρου τα τμήματα όπου αυτοί εντάσσονται και τις υπηρεσίες στις οποίες διορίζονται, μολονότι νόμιμες είναι δυνατόν να ανακληθούν για λόγους δημοσίου συμφέροντος, που συνίσταται στην αποκατάσταση των 35 συνολικά υποψηφίων, 25 επιλαχόντων και 10 υπεραριθμων, βάσει της αρχής της χρηστής διοίκησης και της προστατευόμενης εμπιστοσύνης του πολίτη, αφού δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι η αμφισημία και το δυσερμήνευτο της δηλώσεως της διοίκησης περί της σειράς προτίμησης αποτελούν την αιτία της σύγχυσης και των παραπόνων που διατυπώνονται σχετικά. Προς αυτή την κατεύθυνση αναμφίβολα βοηθά όχι μόνον η



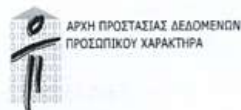
συναίνεση των ενδιαφερομένων, δεδομένη ούτως ή άλλως, αλλά και αυτή η φύση των εν λόγω αποφάσεων οι οποίες ως κανονιστικές, εκδιδόμενες δυνάμει νομοθετικής εξουσιοδότησεως, επιτρέπουν ελεύθερα την ολική ή μερική κατάργησή τους με νεότερες που περιέχουν νέα διαφορετική ρύθμιση του ίδιου θέματος (Επ. Σπηλιωτόπουλος, όπου παραπάνω, παρ. 173, σελ. 186 επ. ), δηλαδή εν προκειμένω την αύξηση του αριθμού των εισαγομένων από 80 σε 90, με ανάλογη αύξηση και των θέσεων στα τμήματα στα οποία κατ' αρχήν θα ενταχθούν και στις υπηρεσίες όπου στην συνέχεια μετά την αποφοίτηση από την Σχολή θα διοριστούν.

Αυτονόητο είναι φυσικά πως οι πίνακες επιτυχόντων όπως συντάχθηκαν και εγκρίθηκαν από την ΚΕΕ δεν θα θιγούν με οποιοδήποτε τρόπο, όπως επίσης δεν θα θιγούν και οι θέσεις στις οποίες εντάσσονται στα τμήματα οι επιτυχόντες, ενώ αντίθετα οι εισαγόμενοι επιλαχόντες και υπεράριθμοι θα ενταχθούν και θα καταλάβουν τις θέσεις που παρέμειναν κενές καθώς και εκείνες που θα δημιουργηθούν ως αποτέλεσμα της αύξησης του αριθμού τους.

IV. Εν όψει των όσων προεκτέθηκαν, συνεπώς, το Τμήμα γνωμοδοτεί ομόφωνα σε σχέση προς το ερώτημα που αναφέρεται στην αρχή ότι, είναι δυνατή η εισαγωγή στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως επιλαχόντων και υπεραριθμίων των υποψηφίων οι οποίοι αποκλείστηκαν από την Σχολή αυτή, πλην όμως η βαθμολογία που συγκέντρωσαν θα δικαιολογούσε την εισαγωγή τους σε περίπτωση σύνταξης ξεχωριστών πινάκων επιτυχίας τόσο στην εν λόγω Σχολή όσο και στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με την οποία ο διαγωνισμός είναι κοινός. Τούτο θα γίνει με την ανάκληση των υπουργικών αποφάσεων που καθορίζουν τον αριθμό των εισακτέων, τα τμήματα στα οποία αυτοί θα ενταχθούν και τις θέσεις όπου θα διοριστούν, την αντικατάσταση δε των εν λόγω αποφάσεων δια νέων με περιεχόμενο ανάλογο προς το σύμφωνο με τα παραπάνω οριζόμενο.



Ο Εισηγητής  
Πασχάλης Κασσούδης  
Νομικός Σύμβουλος



Δ/ση Γραμματείας – Τμήμα: Ελεγκτών  
Πληροφορίες: Μ. Αλικάκου  
Τηλέφωνο: 2106475693-659  
Email: [contact@dpa.gr](mailto:contact@dpa.gr)

Αθήνα, 30-11-2016

Αριθ. Πρωτ.: Γ/ΕΞ/6961-1/30-11-2016

Προς

Τζωρτζίνα Μαυρουδή

Email:

**ΘΕΜΑ: Προστασία προσωπικών δεδομένων στο πλαίσιο άσκησης δημοσίων καθηκόντων**

*Σχετικά: Το με αριθμ. πρωτ.Γ/ΕΙΣ/696/31.10.2016 έγγραφό σας, όπως εξειδικεύσατε με το με αριθμ. πρωτ. Γ/ΕΙΣ/792/04.11.2016*

Με τα ανωτέρω έγγραφα ζητάτε τη γνώμη της Αρχής σχετικά με τη δυνατότητά σας να παραθέσετε στο παράρτημα της διδακτορικής σας διατριβής έγγραφα που προέρχονται από δημόσιες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, τα έγγραφα στα οποία αναφέρασθε και εξειδικεύετε αποσπασματικά ενώπιον της Αρχής με το ως άνω με αρ. πρωτ. Γ/ΕΙΣ/792/04.11.2016 συμπληρωματικό σας έγγραφο είναι τρεις απαντητικές επιστολές του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α./Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και η με αρ. 554/2005 γνωμοδότηση του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (ΝΣΚ). Ο δε προβληματισμός σας έγκειται στο εάν δύνασθε να παραθέσετε τα εν λόγω έγγραφα στη διατριβή σας για το λόγο ότι στις μεν επιστολές αναγράφονται τα ονόματα των δημοσίων υπαλλήλων που τα υπογράφουν, ενώ στη γνωμοδότηση αναγράφονται τα ονόματα των προσώπων που απαρτίζουν την σύνθεση του ΝΣΚ.

Σε απάντηση των ανωτέρω, σας γνωρίζουμε τα εξής:

Τα ως άνω περιγραφόμενα δεδομένα των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν μεν προσωπικά δεδομένα κατά την έννοια του άρ. 2 στοιχ. του Ν. 2472/1997, ωστόσο, για το λόγο ότι αυτά συνδέονται άμεσα με την άσκηση δημοσίων καθηκόντων και δεν προσβάλλουν την ιδιωτικότητα των εν λόγω προσώπων, η προστασία τους με βάση

τον ως άνω νόμο «υποχωρεί» έναντι της αρχής της διαφάνειας της κρατικής δράσης και, συνεπώς, δεν τίθεται ζήτημα προστασίας προσωπικών δεδομένων (ενδεικτικά αναφέρεται η με αρ. 48/2001 απόφαση της Αρχής αναρτημένη στην ιστοσελίδα της [www.dpa.gr](http://www.dpa.gr))<sup>1</sup>.

Ειδικότερα δε αναφορικά με την γνωμοδότηση του ΝΣΚ δεν τίθεται ζήτημα προστασίας των προσωπικών δεδομένων των προσώπων που συνιστούν την σύνθεσή του, για το λόγο ότι η ως άνω γνωμοδότηση, όπως και όλες οι γνωμοδοτήσεις του ΝΣΚ, είναι ήδη αναρτημένη στην ιστοσελίδα του ΝΣΚ και ελεύθερα προσβάσιμη στο κοινό χωρίς να έχει γίνει οποιαδήποτε αλλοίωση/απαλοιφή των ονομάτων των προσώπων που απαρτίζουν την σύνθεση.

Παραμένουμε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε συμπληρωματική πληροφορία.

Με εντολή του Προέδρου

Το μέλος της Αρχής

Η εισηγήτρια – ελέγκτρια

Σπυρίδων Βλαχόπουλος  
Καθηγητής Νομικής Σχολής  
ΕΚΠΑ

Δρ. Μαρία Αλικάκου  
Ε.Ε.Π.-Δικηγόρος

<sup>1</sup> Βλ. Σπ. Βλαχόπουλο, *Διαφάνεια της κρατικής δράσης και προστασία προσωπικών δεδομένων*, εκδόσεις Σάκκουλας Αντ. Ν., 2007, σελ. 202-204 .





## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**

### **ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

---



Επεξεργασία αυτής της φόρμας

## Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας

Αξιότιμη Κυρία/ Αξιότιμε Κύριε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με επιβλέπουσα Καθηγήτρια την κα Μαρία Βενετσανοπούλου.

Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων ενεργοποίησης της δημιουργικής σκέψης που ευνοεί την ανάπτυξη της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων του περιβάλλοντος εργασίας, που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη των εργαζομένων και κατά συνέπεια την καινοτομία σε σχέση με τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ζητείται η συμμετοχή σας ως απόφοιτη/ος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., λόγω του υψηλού σας επιστημονικού υποβάθρου, κυρίως σε ότι αφορά στις σύγχρονες μεθόδους δημόσιας διοίκησης, καθώς και λόγω της δυνατότητάς σας να αντιλαμβάνεστε την αξία της καινοτομίας ως αποτέλεσμα δημιουργικής σκέψης η οποία μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα.

Η όλη έρευνα καλύπτεται από εχεμύθεια, ανωνυμία και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, υπολογίζεται περίπου στα 15 λεπτά. Είναι σημαντικό το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί αυθόρμητα και με ειλικρίνεια. Ως καταληκτική ημερομηνία συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ορίζεται η 23η Οκτωβρίου 2015.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και για το χρόνο που θα διαθέσετε για την συμπλήρωσή του.

Με εκτίμηση,

Γεωργία Μαυρουδή

e-mail: 

\* Απαιτείται



## Ελευθερία

Αίσθηση ελέγχου πάνω στην εργασία, αποφασίζοντας το αντικείμενο της εργασίας και τον τρόπο εκτέλεσής της.

**Εχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Εχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Πρόκληση

Μία αίσθηση ότι πρέπει να δουλέψω σκληρά για μια εργασία με απαιτητικά καθήκοντα που αποτελεί και πρόκληση.

**Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects). \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου, μου βγάζουν τον καλύτερο εαυτό μου. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Η τρέχουσα εργασία μου, είναι πρόκληση για εμένα. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους

Ένας προϊστάμενος που λειτουργεί ως ένα καλό εργασιακό πρότυπο, θέτει καταλλήλως τους στόχους, υποστηρίζει την ομάδα εργασίας, εκτιμά την ατομική συνεισφορά, εκτιμά την ατομική συμβολή και δείχνει εμπιστοσύνη στην ομάδα εργασίας.

**Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects). \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει («ανοιχτός») νέες ιδέες. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Λαμβάνω εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την εργασία μου. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Υποστήριξη Ομάδας Εργασίας

Μία ποικιλοτρόπως εξειδικευμένη ομάδα εργασίας στην οποία οι άνθρωποι επικοινωνούν καλά, είναι «ανοιχτοί» σε νέες ιδέες, αποδέχονται εποικοδομητικά τις προκλήσεις ο ένας από τη δουλειά του άλλου, εμπιστεύονται, αλληλοβοηθούνται, αισθάνονται αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι με τη δουλειά που αναλαμβάνουν.

**Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με εποικοδομητικό τρόπο. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου, είναι «ανοικτοί» σε νέες ιδέες. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων, στην ομάδα εργασίας μου. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι –αφοσιωμένοι στη δουλειά μας. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Υπάρχει ελεύθερη και ανοικτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Οργανωσιακή Ενθάρρυνση

Μία οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, μέσω της δίκαιης και εποικοδομητικής αξιολόγησης των ιδεών, με ανταμοιβή και αναγνώριση της δημιουργικής εργασίας, με μηχανισμούς ανάπτυξης νέων ιδεών, με ενεργή ροή των ιδεών και ένα κοινό όραμα.

**Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού, μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού, αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού, έχουν ένα κοινό όραμα για το που βαδίζουμε και για το τί προσπαθούμε να κάνουμε. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Έλλειψη Οργανωσιακών Κωλυμάτων - Εμποδίων

Μία οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δεν εμποδίζει - παρακωλύει τη δημιουργικότητα μέσω προβλημάτων εσωτερικής πολιτικής (γραφειοκρατικών διαδικασιών, τακτικής κ.ά.), σκληρής κριτικής των νέων ιδεών, καταστροφικού εσωτερικού ανταγωνισμού, με μια τάση αποφυγής ανάληψης κινδύνου (ρίσκου) και με μια υπέρμετρη έμφαση στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (status quo).

Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την «περιφρούρηση» του τομέα αρμοδιότητάς τους. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.λπ.) αυτού του οργανισμού, δεν εμποδίζουν την εργασία μου. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Σε αυτό τον οργανισμό, υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Επαρκείς Πόροι

Πρόσβαση στους κατάλληλους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων, των υλικών (υλικοτεχνική υποδομή), των εγκαταστάσεων και των πληροφοριών.

Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Ο προϋπολογισμός για το/τα έργο/α μου είναι γενικά επαρκής. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Ρεαλιστικός Φόρτος Εργασίας

Απουσία ακραίας χρονικής πίεσης, μη ρεαλιστικών προσδοκιών για παραγωγικότητα και περισπασμοί από δημιουργική εργασία.

Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τί μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

Δε νιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου. \*

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Δημιουργικότητα

Ένας δημιουργικός οργανισμός ή μονάδα, όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση και τάση για δημιουργικότητα από τους ανθρώπους· και στον οποίο υπάρχουν άνθρωποι που πιστεύουν ότι παράγουν δημιουργική εργασία.

**Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον, συμβάλλει στη δική μου δημιουργικότητα. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

**Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου. \***

Ποτέ (1), Μερικές φορές (2), Συχνά (3), Πάντα (4)

1 2 3 4

Ποτέ     Πάντα

## Απασχόληση στο Δημόσιο Τομέα

**Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. \***

- Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα).
- Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές).
- Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής).
- Καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.

**Παρακαλώ επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια, που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. \***

- Εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα).
- Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές).
- Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής).
- Καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.

**Σε ποιό βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε**

πριν το διορισμό σας σε αυτόν. \*

Καθόλου (1), Σε Ελάχιστο Βαθμό (2), Σε Μέτριο Βαθμό (3), Σε Μεγάλο Βαθμό (4), Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό (5)

1 2 3 4 5

Καθόλου ○ ○ ○ ○ ○ Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατά συνέπεια του δημόσιου τομέα.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας; \*

## Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας (εκπαιδευτική κατάρτιση), αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεστε; \*

Καθόλου (1), Σε Ελάχιστο Βαθμό (2), Σε Μέτριο Βαθμό (3), Σε Μεγάλο Βαθμό (4), Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό (5)

1 2 3 4 5

Καθόλου ○ ○ ○ ○ ○ Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος; \*

Καθόλου (1), Σε Ελάχιστο Βαθμό (2), Σε Μέτριο Βαθμό (3), Σε Μεγάλο Βαθμό (4), Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό (5)

1 2 3 4 5

Καθόλου ○ ○ ○ ○ ○ Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

## Πρόθεση Συμμετοχής σε Δράσεις του Δημόσιου Τομέα για τη Βελτίωσή του σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης

Αν συστήνονταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε; \*

ΝΑΙ

ΟΧΙ



Αν συστήνονταν ομάδες κρούσης (task forces) και επιλεγόσασταν για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσατε να υπάρξει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού); \*

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

## Δημογραφικά

Φύλο: \*

- Γυναίκα
- Άνδρας

Έτος Γέννησης \*

Επίπεδο Εκπαίδευσης: \*

Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε: \*

Φορέα του Δημοσίου Τομέα: Ανεξάρτητη (αυτοτελή) δημόσια υπηρεσία της πολιτειακής ηγεσίας του κράτους ή δημόσια αρχή της νομοθετικής λειτουργίας του κράτους ή δημόσια αρχή της δικαστικής λειτουργίας του κράτους ή ανεξάρτητη διοικητική αρχή (Α.Δ.Α) ή υπουργείο (γενική γραμματεία, ειδική γραμματεία και διοικητικό τμήμα, περιφερειακή υπηρεσία, ειδική αποκεντρωμένη υπηρεσία, υπηρεσία του εξωτερικού και αυτοτελή δημόσια υπηρεσία του) ή αποκεντρωμένη διοίκηση ή οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.).

- Φορέα του Δημοσίου Τομέα
- Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)
- Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Δ.Ι.Δ.), δημόσιου χαρακτήρα
- Ανώνυμες εταιρίες του δημοσίου, δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα (Δ.Ε.Κ.Ο.)

Παρακαλώ σημειώστε τον οργανισμό (υπηρεσία/φορέα) που εργάζεστε και που υπάγεται ή εποπτεύεται:

(προαιρετικά)

Θέση που κατέχετε \*

- Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης
- Προϊστάμενος Δ/νσης
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Δημόσιος Λειτουργός

- Στέλεχος
- Υπάλληλος
- Σύμβουλος
- Άλλο

**Μέγεθος (ανθρώπινο δυναμικό υπηρεσία ή φορέα) οργανισμού που εργάζεστε.**  
(προαιρετικά)

- 1-50
- 51-100
- 101-200
- 201 και άνω

**Προϋπηρεσία**  
(προαιρετικά)

	1-4	5-10	11-15	16-20	άνω των 20
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ελεύθερο κείμενο για τυχόν προτάσεις, παρατηρήσεις ή σχόλια.**

**Υποβολή**

*Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.*

100%: Τα καταφέρατε.

Με την υποστήριξη της

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Αναφορά κακής χρήσης - Όροι Παροχής Υπηρεσιών - Πρόσθετοι όροι



ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ [redacted]

**Αίτημα έγκρισης διακίνησης ερωτηματολογίου προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ.  
της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

6 μηνύματα

ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ [redacted] gmail.com>

14 Μαΐου 2015 - 12:51 π.μ.

Προς: [redacted] enap.gr

Κοιν.: Μαρία Βενετσανοπούλα [redacted] panteion.gr>

**ΠΡΟΣ:**

Πρόεδρο Δ.Σ. ΕΝ.ΑΠ.,  
κ. Σπύρο Τσουκαλά

**ΚΟΙΝ:**

Καθηγήτριας Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης,  
Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών,  
κα Μαρία Βενετσανοπούλου

Καλημέρα,

Παρακαλώ δείτε το συνημμένο έγγραφο.

Ευχαριστώ,

Τζωρτζίνα Μαυρουδή



Αίτημα έγκρισης διακίνησης ερωτηματολογίου προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α..pdf  
592K

enap | [redacted] enap.gr>

15 Μαΐου 2015 - 10:29 π.μ.



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

**ΠΡΟΣ:**

Πρόεδρο Δ.Σ. ΕΝ.ΑΠ., κ. Σπύρο Τσουκαλά

**ΜΕΣΩ:**

Καθηγήτριας Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης,  
Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών  
Επιστημών, κας Μαρία Βενετσανοπούλου

**ΑΠΟ:**

Υποψήφια Διδάκτορα  
Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών  
Επιστημών, κα Γεωργία Μαυρουδή

Αθήνα, 14/05/2015

**Θέμα: Αίτημα έγκρισης διακίνησης ερωτηματολογίου προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ.  
της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

**Αξιότιμε Κύριε Πρόεδρε,**

στο πλαίσιο εκπόνησης διδακτορικής μου διατριβής με τίτλο *«Καινοτομίες και κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την αύξηση της παραγωγικότητας»*, στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με επιβλέπουσα την Καθηγήτρια κα Μ. Βενετσανοπούλου, προτίθεται να διακινήσω ερωτηματολόγιο που αποτελεί ερευνητικό εργαλείο της διατριβής.

**Σκοπός:** Μέσω του ερωτηματολογίου, θα επιχειρηθεί η μέτρηση του βαθμού ύπαρξης ευνοϊκών συνθηκών, σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα του δημοσίου τομέα,

με σκοπό την ανάπτυξη της καινοτομίας από άτομα ή ομάδες εργασίας που απασχολούνται στους δημόσιους οργανισμούς. Μια από τις βασικές υποθέσεις της έρευνας είναι ότι το εργασιακό περιβάλλον με τα επιμέρους στοιχεία που το συνθέτουν, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό, την ανάπτυξη της ικανότητας ενός εργαζομένου να είναι δημιουργικός και συνεπώς να παράγει ιδέες που οδηγούν σε καινοτομίες.

**Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας,** είναι ο προσδιορισμός των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη καινοτομιών, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα. Μέσα από τις απαντήσεις των μελών της Ένωσης Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, θα αντληθούν σημαντικά στοιχεία, που θα οδηγήσουν σε κρίσιμα συμπεράσματα, σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν το επίπεδο της δημιουργικότητας, η οποία εφόσον αξιοποιηθεί μέσω καινοτόμων ιδεών, μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση της παραγωγικότητας. **Το ζητούμενο είναι η αξιοποίηση της δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, η απελευθέρωση δυνάμεων που υφίστανται, αλλά για κάποιους λόγους ενδεχομένως δεν έχουν αξιοποιηθεί επαρκώς και η υπέρβαση εμποδίων για την υλοποίησή καινοτομιών, ώστε να δημιουργηθεί η δυναμική της ανάπτυξης που έχει τόσο μεγάλη ανάγκη η χώρα μας.**

**Η επιλογή της διερεύνησης των απόψεων των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μέσω των εγγεγραμμένων μελών της ΕΝ.ΑΠ,** για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, δεν έγινε τυχαία, αλλά είναι αποτέλεσμα συστηματικής θεωρητικής μελέτης στοιχείων και υποψηφίων ομάδων εργαζομένων του δημοσίου, που θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αυτής έρευνας. Τα μέλη της Ένωσης των Αποφοίτων της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, ικανές να προσφέρουν δημιουργικό και πρωτότυπο έργο στη Δημόσια Διοίκηση.

**Η ίδια η δημιουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, αποτέλεσε σημαντικότερη καινοτομία, της οποίας ο ρόλος, κατά την άποψή μας, θα πρέπει να αναδεικνύεται διαχρονικά, ώστε να ενεργεί ως πυρήνας ανάπτυξης προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος.** Αν υποθέσουμε ότι υπάρχει αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος εργασίας με τον εργαζόμενο και αντίστροφα, θεωρούμε ότι η προαναφερθείσα καινοτομία μπορεί να «γεννήσει» μέσω των αποφοίτων της νέες καινοτομίες, επηρεάζοντας θετικά το περιβάλλον εργασίας που απασχολούνται, προς την κατεύθυνση ενίσχυσης της δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων εντός του δημοσίου τομέα, ώστε να τροφοδοτείται συστηματικά η βελτίωση της παραγωγικότητάς του και κατ' επέκταση η οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Πιστεύουμε ότι η Ένωσή με εστιασμένες ενέργειες και δραστηριότητες, επιτελεί σημαντικό έργο προς την κατεύθυνση της συνοχής του τρόπου σκέψης και των στάσεων απέναντι στις ίδιες καταστάσεις, του ανθρώπινου δυναμικού με τα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης εκπαίδευσης που έχει δεχθεί. Προς την κατεύθυνση αυτή εντάσσονται και ενέργειες όπως η παρούσα διερεύνηση.

Γνωρίζοντας τον περιορισμένο χρόνο του ανθρώπινου δυναμικού των μελών της Ένωσής σας, όπου και αν απασχολούνται, θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι η έκταση του ερωτηματολογίου προσδιορίστηκε με γνώμονα την παροχή ολοκληρωμένων αποτελεσμάτων. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί τη διάθεση περίπου 10-15 λεπτών από το χρόνο του κάθε συμμετέχοντα. Το ερωτηματολόγιο είναι αναστράφ ανώνυμο και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Με την παρούσα, παρακαλείσθε για την έγκριση χορήγησης άδειας διακίνησης του ερωτηματολογίου στα μέλη σας, μέσω της αποστολής προς την ΕΝ.ΑΠ., από πλευράς της ερευνήτριας του link για την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, το οποίο θα προωθηθεί στα μέλη σας μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της Ένωσης. Το μόνο στοιχείο που αφορά στα μέλη σας και θα θέλαμε να γνωρίζουμε, είναι το πλήθος των αποδεκτών του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και πάντα σε περίπτωση θετικής απάντησής σας.

Κλείνοντας, θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι θα ήταν ιδιαίτερη τιμή για εμάς, η συνεργασία με την Ένωσή σας και σας ευχαριστούμε που δεχθήκατε να εξετάσετε τη δυνατότητα διάθεσης του ερωτηματολογίου μέσω της ένωσής σας· θεωρούμε δε πολύτιμη την υποστήριξή σας στην υλοποίηση αυτής της έρευνας, που ενδιαφέρει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,



Υποψήφια Διδάκτορας  
Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης  
Γεωργία Χ. Μαυρουδή

Στοιχεία επικοινωνίας:

[Redacted contact information]

Προς: ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ [redacted]  
Κοιν.: Μαρία Βενετσανοπούλου [redacted]

Αξιότιμη κα Μαυρουδή,

Σας ευχόμαστε καλή επιτυχία στην ερευνητική πρωτοβουλία σας, της οποίας τα ερωτήματα εστιάζουν σε ζητήματα που απασχολούν την Ένωση και τα μέλη της. Σας ενημερώνω πως το αίτημά σας έχει προωθηθεί σε όλα τα μέλη του Δ.Σ. μας και θα σας απαντήσουμε άμεσα.

Με εκτίμηση,

Δρ. Σπυρίδων Τσουκαλάς  
Πρόεδρος ΕΝΑΠ - ΕΣΔΔΑ

-----Original Message-----

From: ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ [redacted]  
To: enap [redacted]  
Cc: Μαρία Βενετσανοπούλου [redacted]  
Date: Thu, 14 May 2015 00:51:21 +0300  
Subject: Αίτημα έγκρισης διακίνησης ερωτηματολογίου προς τα μέλη της ΕΝΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

> \*ΠΡΟΣ:\*  
>  
> Πρόεδρο Δ.Σ. ΕΝΑΠ,  
>  
> κ. Σπύρο Τσουκαλά  
>  
>  
> \*ΚΟΙΝ:\*

[Κρυμμένο ανεφερόμενο κείμενο]

---

ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ [redacted]

15 Μαΐου 2015 - 2:27 μ.μ.

Προς: enap gr [redacted]  
Κοιν.: Μαρία Βενετσανοπούλου [redacted]

Κύριε Πρόεδρε,

Σας ευχαριστώ θερμά για τις ενέργειές σας, καθώς και για την άμεση ανταπόκρισή σας.

Με εκτίμηση,

Τζωρτζίνα Μαυρουδή

Την 15/5/15, enap gr [redacted] έγραψε:  
[Κρυμμένο ανεφερόμενο κείμενο]

---

enap gr [redacted]

18 Μαΐου 2015 - 11:04 π.μ.

Προς: enap gr [redacted], ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ [redacted]  
Κοιν.: Μαρία Βενετσανοπούλου [redacted]

Αξιότιμη κα Μαυρουδή,

Καλημέρα και καλή εβδομάδα.

Σας ενημερώνω πως το αίτημά σας έγινε αποδεκτό υπό την αίρεση της δέσμευσής σας ότι τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας θα κοινοποιηθούν και στην

ΕΝΑΠ - ΕΣΔΔΑ σε ηλεκτρονική και φυσική μορφή. Σας ευχόμαστε καλή επιτυχία στο ερευνητικό έργο σας και είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε σχετική διευκρίνιση και διευκόλυνση.

Με εκτίμηση,

Δρ. Στυριδών Τσουκαλάς  
Πρόεδρος ΕΝΑΠ - ΕΣΔΔΑ

-----Original Message-----

From: "enap.gr" <[redacted]>

To: "ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ" <[redacted]>

Cc: "Μαρία Βενετσανοπούλου" <[redacted]>

[Κρυμμένο αναφερόμενο κείμενο]

ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ <[redacted]>

18 Μαΐου 2015 - 7:15 μ.μ.

Προς: enap.gr <[redacted]>

Κοιν.: Μαρία Βενετσανοπούλου <[redacted]>

Αξιότιμη Κύριε Πρόεδρε,

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω θερμά, τόσο εσάς προσωπικά, όσο και τα μέλη του Δ.Σ. της ΕΝΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α για τη θετική εξέταση του αιτήματός μου.

Η αίρεση την οποία θέτετε και αφορά στη δέσμευσή μου για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι επιβεβλημένη και αποτελεί υποχρέωσή μου.

Όσον αφορά στη μορφή των αποτελεσμάτων θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι θα είναι σε ηλεκτρονική μορφή, καθώς το ερωτηματολόγιο που θα διακινηθεί προς τα μέλη της ΕΝΑΠ. θα συμπληρωθεί ηλεκτρονικά. Στη διάθεσή σας θα είναι τα αποτελέσματα των απαντήσεων που έλαβα από τα μέλη της Ένωσης, καθώς και εγώ για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση μετά την κατάθεση της διδακτορικής διατριβής.

Μετά την αποδοχή του χρόνου κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας, ήτοι μετά την κατάθεση της διδακτορικής διατριβής, θα σας σταλεί σχετικό ηλεκτρονικό μήνυμα, προκειμένου να προωθηθεί στα μέλη σας. Ως καταληκτική ημερομηνία συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ημερολογίου, ορίζεται η 12<sup>η</sup> Ιουνίου 2015. Μετά την παρέλευση του ως άνω χρόνου, η ηλεκτρονική εφαρμογή δεν θα δέχεται πλέον την υποβολή απαντήσεων επί του ερωτηματολογίου.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Τζωρτζίνα Μαυρουδή

<[redacted]>

[Κρυμμένο αναφερόμενο κείμενο]



**ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ**

18 Μαΐου 2015 - 7:32 μ.μ.

Προς: enap.gr

Κοιν.: Μαρία Βενετσανοπούλου

ΟΡΘΗ ΕΠΙΣΤΑΣΗ (αλλαγή καταληκτικής ημερομηνίας συμπλήρωσης ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου)

Αξιότιμε Κύριε Πρόεδρε,

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω θερμά, τόσο εσάς προσωπικά, όσο και τα μέλη του Δ.Σ. της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α για τη θετική εξέταση του αιτήματός μου.

Η αίρεση την οποία θέτετε και αφορά στη δέσμευσή μου για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι επιβεβλημένη και αποτελεί υποχρέωσή μου.

Όσον αφορά στη μορφή των αποτελεσμάτων θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι θα είναι σε ηλεκτρονική μορφή, καθώς το ερωτηματολόγιο που θα διακινηθεί προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. θα συμπληρωθεί ηλεκτρονικά. Στη διάθεσή σας θα είναι τα αποτελέσματα των απαντήσεων που έλαβα από τα μέλη της Ένωσης, καθώς και εγώ για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση μετά την κατάθεση της διδακτορικής διατριβής.

Μετά την αποδοχή του χρόνου κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας, ήτοι μετά την κατάθεση της διδακτορικής διατριβής, θα σας σταλεί σχετικό ηλεκτρονικό μήνυμα, προκειμένου να προωθηθεί στα μέλη σας. Ως καταληκτική ημερομηνία συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ημερολογίου, ορίζεται η Τρίτη 30 Ιουνίου 2015. Μετά την παρέλευση του ως άνω χρόνου, η ηλεκτρονική εφαρμογή δεν θα δέχεται πλέον την υποβολή απαντήσεων επί του ερωτηματολογίου.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Τζωρτζίνα Μαυρουδί

\_\_\_\_\_

Στις 18 Μαΐου 2015 - 11:04 π.μ., ο χρήστης enap.gr \_\_\_\_\_ έγραψε:

[Κρυμμένο ανεπιβεβαιωμένο κείμενο]



ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ <[redacted]>

## Έρευνα: Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας

2 μηνύματα

[redacted]@gmail.com <[redacted]>  
Προς: [redacted]@gmail.com

23 Μαΐου 2015 - 1:05 μ.μ.

Αξιότιμη Κύριε Πρόεδρε και μέλη του Δ.Σ. της ΕΝ.ΑΠ. – Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,

Σε συνέχεια της αποδοχής του αιτήματός μου, παρακαλώ για την ηλεκτρονική διακίνηση (προώθηση) του παρόντος ερωτηματολογίου στα μέλη της ΕΝ.ΑΠ.

Σας ευχαριστώ για την ιδιαίτερη τιμή που μου κάνετε. Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,  
Γεωργία Μαυρουδή

Αν αντιμετωπίζετε πρόβλημα κατά την προβολή ή την υποβολή αυτής της φόρμας, μπορείτε να τη συμπληρώσετε στις Φόρμες Google.

## Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας

Αξιότιμη Κυρία/ Αξιότιμη Κύριε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με επιβλέπτουσα Καθηγήτρια την κα Μαρία Βενετσιανοπούλου.

Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων ενεργοποίησης της δημιουργικής σκέψης που ευνοεί την ανάπτυξη της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων του περιβάλλοντος εργασίας, που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη των εργαζομένων και κατά συνέπεια την καινοτομία σε σχέση με τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ζητείται η συμμετοχή σας ως απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., λόγω του υψηλού σας επιστημονικού υποβάθρου, κυρίως σε ότι αφορά στις σύγχρονες μεθόδους δημόσιας διοίκησης, καθώς και λόγω της δυνατότητάς σας να αντιλαμβάνεστε την αξία της καινοτομίας ως αποτέλεσμα δημιουργικής σκέψης η οποία μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα.

Η όλη έρευνα καλύπτεται από εχεμύθεια, ανωνυμία και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, υπολογίζεται περίπου στα 15 λεπτά. Είναι σημαντικό το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί αυθόρμητα και με ειλικρίνεια. Ως καταληκτική ημερομηνία συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ορίζεται η Πέμπτη 23 Ιουλίου 2015.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και για το χρόνο που θα διαθέσετε για την συμπλήρωσή του.

Με εκτίμηση,  
Γεωργία Μαυρουδή



ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ <[redacted]>

## Έρευνα: Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας

2 μηνύματα

enap.gr <[redacted]>

29 Μαΐου 2015 - 10:38 π.μ.

Αγαπητές/οί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο της ενθάρρυνσης της επιστημονικής έρευνας, η ΕΝΑΠ - ΕΣΔΔΑ απεδέχθη αίτημα της Υποψήφιας Διδάκτορος κας Γεωργίας Μαυρουδή για την ηλεκτρονική διακίνηση (προώθηση) ερωτηματολογίου στα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής της διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με επιβλέπουσα Καθηγήτρια την κα Μαρία Βενετσανοπούλου.

Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων ενεργοποίησης της δημιουργικής σκέψης που ευνοεί την ανάπτυξη της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων του περιβάλλοντος εργασίας, που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη των εργαζομένων και κατά συνέπεια την καινοτομία σε σχέση με τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η κα Μαυρουδή ενδιαφέρεται για την συμμετοχή των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., λόγω του υψηλού επιστημονικού υποβάθρου τους, κυρίως σε ότι αφορά στις σύγχρονες μεθόδους δημόσιας διοίκησης, καθώς και λόγω της δυνατότητάς τους να αντιλαμβάνονται την αξία της καινοτομίας ως αποτέλεσμα δημιουργικής σκέψης η οποία μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα.

Η όλη έρευνα καλύπτεται από εχεμύθεια, ανωνυμία και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, υπολογίζεται περίπου στα 15 λεπτά. Είναι σημαντικό το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί αυθόρμητα και με ειλικρίνεια. Ως καταληκτική ημερομηνία συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ορίζεται η Πέμπτη 23 Ιουλίου 2015.

Την φόρμα μπορείτε να τη συμπληρώσετε μέσω "Φόρμες Google"  
<https://docs.google.com/forms> <[redacted]>

Με συναδελφικούς χαιρετισμούς,

Το Δ.Σ. της ΕΝΑΠ - ΕΣΔΔΑ

Ακολουθεί το αρχικό mail της κας. Μαυρουδή:

"Αξιότιμε Κύριε Πρόεδρε και μέλη του Δ.Σ. της ΕΝ.ΑΠ. – Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,

Σε συνέχεια της αποδοχής του αιτήματός μου, παρακαλώ για την ηλεκτρονική διακίνηση (προώθηση) του παρόντος ερωτηματολογίου στα μέλη της ΕΝ.ΑΠ.

Σας ευχαριστώ για την ιδιαίτερη τιμή που μου κάνετε. Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,  
Γεωργία Μαυρουδή

Αν αντιμετωπίζετε πρόβλημα κατά την προβολή ή την υποβολή αυτής της φόρμας, μπορείτε να τη συμπληρώσετε στις Φόρμες Google.

<https://docs.google.com/forms/c>

Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας

Αξιότιμη Κυρία/ Αξιότιμε Κύριε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με επιβλέπουσα Καθηγήτρια την κα Μαρία Βενετσανοπούλου.

Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων ενεργοποίησης της δημιουργικής σκέψης που ευνοεί την ανάπτυξη της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας είναι η μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων του περιβάλλοντος εργασίας, που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη των εργαζομένων και κατά συνέπεια την καινοτομία σε σχέση με τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ζητείται η συμμετοχή σας ως απόφοιτος/ας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., λόγω του υψηλού σας επιστημονικού υποβάθρου, κυρίως σε ότι αφορά στις σύγχρονες μεθόδους δημόσιας διοίκησης, καθώς και λόγω της δυνατότητάς σας να αντιλαμβάνεστε την αξία της καινοτομίας ως αποτέλεσμα δημιουργικής σκέψης η οποία μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα.

Η όλη έρευνα καλύπτεται από εχεμύθεια, ανωνυμία και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, υπολογίζεται περίπου στα 15 λεπτά. Είναι σημαντικό το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί αυθόρμητα και με ειλικρίνεια. Ως καταληκτική ημερομηνία συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ορίζεται η Πέμπτη 23 Ιουλίου 2015.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και για το χρόνο που θα διαθέσετε για την συμπλήρωσή του.

Με εκτίμηση,

Γεωργία Μαυρουδή

e-mail: ( )

ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ < ( ) >

7 Σεπτεμβρίου 2015 - 8:30 μ.μ.

Προς: enar.gr ( )

Αξιότιμε Κύριε Πρόεδρε,

Σε συνέχεια της προφορικής μας επικοινωνίας, θα παρακαλούσα για την έγκριση αποστολής υπενθυμητικού ηλεκτρονικού μηνύματός σας προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ., με σκοπό την ενημέρωσή τους για την παράταση του χρόνου ολοκλήρωσης της έρευνας, ήτοι έως και 06/10/2015.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τα μέλη σας, τόσο για τη συμμετοχή τους, όσο και για τα θετικά τους σχόλια που ήταν εξαιρετικά ενθαρρυντικά για την πρόοδο των εργασιών μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τις ενέργειές σας και παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Γεωργία Μαυρουδή

[Κρυμμένο αναφερόμενο κείμενο]



ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ <[redacted]>

## Ενημέρωση & Παράκληση για την αποστολή υπενθύμισης για τη συμμετοχή των μελών την ΕΝ.ΑΠ. στην έρευνα με τίτλο: «Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την αύξηση τη Παραγωγικότητας».

1 μήνυμα

ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ <[redacted]>

21 Ιουνίου 2015 - 4:03 μ.μ.

Προς: enap <[redacted]>

Κοιν.: <[redacted]>@panteion.gr

**Αξιότιμε Κύριε Πρόεδρε,**

Δια του παρόντος ηλεκτρονικού μηνύματος θα ήθελα να σας ευχαριστήσω θερμά για την απρόσκοπτη επικοινωνία μας, καθώς και για όλες τις μέχρι σήμερα ενέργειές σας που αποσκοπούσαν και αποσκοπούν στην επιτυχή πραγματοποίηση και ολοκλήρωση της έρευνας που διεξάγεται με τη συμμετοχή των μελών της ΕΝ.ΑΠ. της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής.

**Τα αποτελέσματα των ενεργειών σας ήταν άμεσα από την πρώτη ημέρα ενημέρωσης των μελών της ΕΝ.ΑΠ., όπου οι συμμετοχές ανήλθαν στις 22· σήμερα, συνολικά έχουν αποσταλεί 42 ερωτηματολόγια με τελευταία ημέρα αποστολής τους την 8η Ιουνίου 2015.** Λαμβάνοντας υπόψη την έκταση του ερωτηματολογίου και τη θερινή περίοδο που διεξάγεται η έρευνα, τα εν λόγω αποτελέσματα θεωρώ ότι είναι ενθαρρυντικά.

Οι μέχρι σήμερα απαντήσεις μελετήθηκαν ενδελεχώς και σε συνδυασμό με τους στόχους της έρευνας και άλλες παραμέτρους που ελήφθησαν υπόψη, περιορίστηκε σημαντικά ο αριθμός των ερωτήσεων, ώστε να αυξηθεί ο αριθμός των συμμετοχών (απαντημένων ερωτηματολογίων). Οι απαντήσεις των 42 συμμετεχόντων που αφορούν στις ερωτήσεις που αφαιρέθηκαν, δεν θα συνηχοποιηθούν στην έρευνα.

Κλείνοντας, θα ήθελα να σας παρακαλέσω για την αποστολή υπενθύμισης, προς τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ., για τη συμμετοχή όσων δεν έλαβαν μέρος στην έρευνα. Το link παραμένει το ίδιο (αναφέρεται ακολούθως).

Για μία ακόμα φορά **θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε εσάς για το έμπρακτο προσωπικό σας ενδιαφέρον, καθώς και τα μέλη της ΕΝ.ΑΠ.** για τα ενθαρρυντικά τους σχόλια στην προσπάθειά μου, όπως αυτά μου έγιναν γνωστά μέσω των παρατηρήσεων – προτάσεων τους από το ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν (μη υποχρεωτικό πεδίο - ελεύθερο κείμενο). Επειδή δεν γνωρίζω τους αποστολείς, θα ήθελα να τους μεταφέρετε τις ευχαριστίες μου, καθώς και σε αυτούς που θα λάβουν το μήνυμά σας, είτε υποστηρίξουν την εν λόγω προσπάθεια, είτε όχι.

**Με εκτίμηση,**

Γεωργία Μαυρουδή


## Καινοτομίες και Κίνητρα στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας

Αξιότιμη Κυρία/ Αξιότιμε Κύριε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με επιβλέπουσα Καθηγήτρια την κα Μαρία Βενετσανοπούλου.

## ΥΠΕΝΘΥΜΙΣΗ

Gmail - Υπενθύμηση Συμμετοχής σε Επιστημονική Έρευνα <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=93b28e0534&view=pt&...>

 ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ

---

**Υπενθύμηση Συμμετοχής σε Επιστημονική Έρευνα**  
2 μηνύματα

enap.gr 23 Σεπτεμβρίου 2015 - 1:02 μ.μ.

Αγαπητές/οί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο της ενθάρρυνσης της επιστημονικής έρευνας, η ΕΝΑΠ - ΕΣΔΔΑ έχει αποδεχθεί αίτημα της Υποψήφιας Διδάκτορος κας Γεωργίας Μαυρουδή για την ηλεκτρονική διακίνηση (προώθηση) ερωτηματολογίου στα μέλη της ΕΝ.ΑΠ. Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής της διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με επιβλέπουσα Καθηγήτρια την κα Μαρία Βενετσαναπούλου.

Καθώς ο σκοπός της έρευνας εφάπτεται με τα ενδιαφέροντα της Ένωσης και την θεωρητική τεκμηρίωση μέρους των πάγιων αιτημάτων μας, σας υπενθυμίζουμε τη δυνατότητα και την σημασία της συμμετοχής σας σε αυτή. Η όλη έρευνα καλύπτεται από εχεμύθεια, ανωνυμία και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Την φόρμα μπορείτε να τη συμπληρώσετε μέσω "Φόρμες Google"  
<https://docs.google.com/forms>

Με συναδελφικούς χαιρετισμούς,

Το Δ.Σ. της ΕΝΑΠ - ΕΣΔΔΑ

## Επικοινωνία με την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα



Δ/ση Γραμματείας – Τμήμα: Ελεγκτών  
Πληροφορίες: Μ. Αλικάκου – Αντ.  
Βενέρης  
Τηλέφωνο: 2106475693 - 659  
Email: contact@dpa.gr

Αθήνα, 15-05-2015

Αριθ. Πρωτ.: Γ/ΕΞ/2326-1/15-05-2015

Προς  
Τζωρτζίνα Μαυρουδή

**ΘΕΜΑ: Το υπ' αριθμ. πρωτ. Γ/ΕΙΣ/2326/21-04-2015 ερώτημά σας προς την Αρχή.**

Σε συνέχεια του ανωτέρω αιτήματός σας σχετικά με τη χορήγηση άδειας από την Αρχή για επεξεργασία δεδομένων για ερευνητικούς σκοπούς στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής σας διατριβής μέσω διανομής ερωτηματολογίων σε εργαζομένους του δημοσίου τομέα, σας ενημερώνουμε τα εξής:

Από το αίτημά σας και τα συνημμένα προκύπτει ότι τα δεδομένα που πρόκειται να επεξεργαστείτε είναι απλά με την έννοια του άρθρου 2 στοιχ. α' του ν. 2472/1997. Η Αρχή χορηγεί άδεια για έρευνα, σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ. 2 στοιχ. στ' ν. 2472/1997, στις περιπτώσεις που η επεξεργασία για ερευνητικούς σκοπούς αφορά σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα (για την έννοια των «ευαίσθητων» βλ. άρθρο 2 στοιχ. β' του ν.2472/1997).

Συνεπώς, εφόσον τα δεδομένα που θα επεξεργαστείτε αποτελούν απλά προσωπικά δεδομένα, δεν απαιτείται η χορήγηση άδειας από την Αρχή. Για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αρκεί και μόνο η συγκατάθεση των υποκειμένων των δεδομένων σύμφωνα με τις διατάξεις του αρθ. 5 §1 ν. 2472/1997, αφού πρώτα τα υποκείμενα ενημερωθούν λεπτομερώς για την επικείμενη επεξεργασία των δεδομένων τους.

Παραμένουμε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε συμπληρωματική πληροφορία.

Με εντολή Προέδρου  
Το μέλος της Αρχής

Ο εισηγητής ελεγκτής

Σπυρίδων Βλαχόπουλος  
Αναπλ. Καθηγητής Νομικής Σχολής  
Πανεπιστημίου Αθηνών

Μαρία Αλικάκου  
Ε.Ε.Π.-Δικηγόρος



**Georgia Palaiologou**

Από: ΤΖΩΡΤΖΙΝΑ ΜΑΥΡΟΥΔΗ  
Αποστολή: Δευτέρα, 20 Απριλίου 2015 1:05 μμ  
Προς: contact  
Θέμα: ΑΙΤΗΜΑ ΓΙΑ ΠΑΡΟΧΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΑΔΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΗΒΗΣ

(ΑΡΧΗ Ν. 2472/97)  
ΓΕΝΙΚΟ ΠΡΩΤΟΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ  
Αρ. Πρωτ. 4165/2015  
Εληφθ: 21.04.2015  
Τμήμα

Προς: Ελεγκτή Νομικό

Αξιότιμε Κύριε/Κυρία,

Ονομάζομαι Γεωργία Μαυρουδή και στο πλαίσιο της εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, προτίθεμαι να διακινήσω ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική ή και έντυπη μορφή προς φορείς ή υπηρεσίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, φιλοδοξώντας να αντληθούν στοιχεία από εργαζόμενους με σκοπό να επιχειρηθεί η μέτρηση του βαθμού εργασιακής τους ικανοποίησης, της οργανωσιακής τους στο πλαίσιο του γενικότερου κλίματος της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας. Στο εν λόγω «σχέδιο σύνταξης» του ερωτηματολογίου έχει συμπεριληφθεί ενότητα που αφορά σε στοιχεία των συμμετεχόντων όπως:

Φύλο,  
Ηλικία,  
Οικογενειακή Κατάσταση,  
Επίπεδο εκπαίδευσης  
Έτη προϋπηρεσίας  
Είδος φορέα που ανήκει ο ερωτώμενος (ΝΠΔΔ, ΝΠΔΙΔ, ΔΕΚΟ, Φορέας Δημόσιου Τομέα)  
Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση  
Μέγεθος φορέα που εργάζεται.  
Καθώς και ερώτηση για το αν επιθυμούν να λάβουν ενημέρωση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας (όπου θα πρέπει να συμπληρωθεί η ηλεκτρονική τους Δ/ση ή άλλο στοιχείο επικοινωνίας στην περίπτωση που το επιθυμούν).

Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, θα ακολουθήσει στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων, ώστε θα αντληθούν στοιχεία που θα οδηγήσουν σε συμπεράσματα, σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση για απόδοση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα που η ύπαρξή τους συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Με το παρόν ηλεκτρονικό μήνυμα, αιτούμαι και παρακαλώ για την ενημέρωσή μου για τυχόν υποχρεώσεις μου έναντι των ερωτώμενων ή της αρχής προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, που αφορούν σε προηγούμενες ενέργειές μου πριν τη διακίνηση του ερωτηματολογίου.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την απάντησή σας. Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Γεωργία Μαυρουδή  
Τηλ. Επικοινωνίας: \_\_\_\_\_



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ**

### **ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (ΠΡΟΤΑΣΗ)**

---

**Δομή ερωτηματολογίου**

Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Β΄ ΜΕΡΟΣ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Γ΄ ΜΕΡΟΣ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Δ΄ ΜΕΡΟΣ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ε΄ ΜΕΡΟΣ: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

ΣΤ΄ ΜΕΡΟΣ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

## Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην ικανοποίηση που λαμβάνετε από την εργασία σας. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, θέτοντας ένα «✓» σε μία από τις 5 απαντήσεις όπου το «1» αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα» και «5» στο «συμφωνώ απόλυτα». Σημαντικό είναι να απαντηθεί κάθε ερώτηση με ειλικρίνεια, αυθόρμητα και στο σύνολό τους. Όπου δεν υπάρχει έχει επιλεγεί απάντηση, λογίζεται ως ουδέτερη απάντηση.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση								
		Διαφωνώ Απόλυτα	(1)	Διαφωνώ	(2)	Ουδέτερος/η	(3)	Συμφωνώ	(4)	Συμφωνώ Απόλυτα
1.	Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου για τυχόν υπερωρίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Είμαι ικανοποιημένος/η για τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για πιθανή προαγωγή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών ή φορέων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Είμαι ικανοποιημένος/η από την ευελιξία στο ωράριο της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ώρες εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τον αριθμό των ημερών άδειας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν μεγάλες πιθανότητες να προαχθούν σε ανώτερη θέση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές συνταξιοδότησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Β΄ ΜΕΡΟΣ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.**

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση								
		Διαφωνώ Απόλυτα	(1)	Διαφωνώ	(2)	Ουδέτερος/η	(3)	Συμφωνώ	(4)	Συμφωνώ Απόλυτα
11.	Η εξασφάλιση μόνιμης και σταθερής εργασίας αποτέλεσαν το κύριο κριτήριο για την επιλογή μου να εργαστώ στο δημόσιο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Το είδος της εργασίας που εκτελώ ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχα πριν από την πρόσληψή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Το αντικείμενο της δουλειάς μου ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου (υγιεινή και ασφάλεια).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Είμαι ικανοποιημένος/η από το γραφειακό χώρο που εργάζομαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Η εργασία μου γίνεται χωρίς προβλήματα, λόγω της άρτιας μηχανοργάνωσης (Η/Υ, εκτυπωτής, fax κ.λπ.) της υπηρεσίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Σπάνια έχω αυξημένο φόρτο εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Ο καταμερισμός της εργασίας μεταξύ εμένα και των συναδέλφων μου, έχει γίνει με τρόπο που σπάνια έχω αυξημένο φόρτο, λόγω άνισης κατανομής εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Η υπηρεσία μου έχει μεριμνήσει για την επιμόρφωσή μου μέσω σεμιναρίων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22.	Η εργασία μου, μου προσφέρει τη δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Οι ανώτεροί μου κατανοούν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζω στην εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Μου δίνεται η δυνατότητα να αναλάβω πρωτοβουλίες και να δείξω τις ικανότητές μου στη δουλειά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Οι πιθανότητες να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος στην υπηρεσία μου είναι αυξημένες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Είμαι ικανοποιημένος/η από την αναγνώριση που λαμβάνω για την απόδοσή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και αξιολογεί σωστά την απόδοση των εργαζομένων της υπηρεσίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28.** Παρακαλώ σημειώστε τον κυριότερο παράγοντα που σας παρακινεί για την αύξηση της απόδοσής σας στην εργασία σας.

**29.** Παρακαλώ σημειώστε τον κυριότερο παράγοντα που σας δυσαρεστεί στην εργασία σας.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση								
		Διαφωνώ Απόλυτα	(1)	Διαφωνώ	(2)	Ουδέτερος/η	(3)	Συμφωνώ	(4)	Συμφωνώ Απόλυτα
30.	Την προηγούμενη εβδομάδα, έλαβα αναγνώριση ή επιβράβευση για τα καλά αποτελέσματα της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Έχω καθημερινά την ευκαιρία να κάνω στην εργασία μου, αυτό στο οποίο είμαι καλός/ή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Γνωρίζω τι αναμένει η υπηρεσία μου/Προϊστάμενός μου από την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33.	Τους τελευταίους έξι μήνες μου μίλησε κάποιος ανώτερός μου για την πρόοδο και την εξέλιξή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Οι στόχοι που θέτει η υπηρεσία /φορέας που εργάζομαι είναι σαφείς.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Σπάνια αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η υπηρεσία στην οποία απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά μου όλο και πιο δύσκολη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Οι αλλαγές στα εργασιακά από το 2010 και μετά δεν με έχουν επηρεάσει αρνητικά σε οικονομικό επίπεδο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Η επικοινωνία στην υπηρεσία/ φορέα που εργάζομαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία που έχω με τους συναδέλφους μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Η συμπεριφορά των συναδέλφων προς εμένα δεν είναι ποτέ υποτιμητική και απαξιωτική.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Δεν πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου, λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Συμπαθώ τον/την Προϊστάμενο/η μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Ο/Η Προϊστάμενος/η δείχνουν αυξημένο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων υπαλλήλων του/της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Είμαι ικανοποιημένος/η για τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους της υπηρεσίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Γ' ΜΕΡΟΣ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση								
		Διαφωνώ Απόλυτα	(1)	Διαφωνώ	(2)	Ουδέτερος/η	(3)	Συμφωνώ	(4)	Συμφωνώ Απόλυτα
46.	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσω την επιτυχία της υπηρεσίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Περιγράφω την υπηρεσία που εργάζομαι στους φίλους μου ως σπουδαίο οργανισμό/φορέα να εργάζεσαι σε αυτήν.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Αισθάνομαι ελάχιστη αφοσίωση για την υπηρεσία/φορέα που εργάζομαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Θεωρώ ότι οι αξίες της υπηρεσίας μου είναι παραπλήσιες με τις αυτές που εγώ πιστεύω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Είμαι περήφανος/η να λέω στους άλλους ότι είμαι εργαζόμενος στην υπηρεσία/ φορέα μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	Αυτή η υπηρεσία φέρνει στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό μου, όσον αφορά στον τρόπο εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	Είμαι ιδιαίτερα ευτυχής που επέλεξα αυτήν την υπηρεσία έναντι άλλων που είχα υπόψη μου όταν διορίστηκα/προσλήφθηκα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	Σπάνια διαφωνώ με τις πολιτικές και τις αποφάσεις της διοίκησης που σχετίζονται με σημαντικά θέματα που αφορούν στους εργαζόμενους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Ενδιαφέρομαι πραγματικά για το μέλλον αυτής της υπηρεσίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Αισθάνομαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Δ' ΜΕΡΟΣ : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ)**

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση				
		Καθόλου				(1)
		Σε ελάχιστο βαθμό				(2)
		Σε μέτριο βαθμό				(3)
		Σε μεγάλο βαθμό				(4)
		Σε πολύ μεγάλο βαθμό				(5)
56.	Η υπηρεσία σας έχει εισάγει νέες ή σημαντικές βελτιωμένες μεθόδους ή πρακτικές των παρεχόμενων υπηρεσιών της;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	Στην υπηρεσία σας υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες, διεργασίες και οδηγίες τύπου I.S.O. ή I.S.O.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην υπηρεσία σας τα ακόλουθα εργαλεία.						
58.	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	Ίντρανερ (Intranet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	Ίντερνερ (Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.	Διατήρηση Portal (σύνολο από ιστοσελίδες που αφορούν την υπηρεσία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62.	HCM (ηλεκτρονική διαχείριση αδειών, εκκαθαριστικών μισθοδοσίας, υπηρεσιακής εξέλιξης κ.ά.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63.	Ηλεκτρονική διαχείριση πελατών (Customer Management Systems)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64.	Τηλεδιάσκεψη (Video – conferencing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65.	Τηλεκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66.	Ηλεκτρονική διαχείριση πρωτοκόλλου (π.χ. Power Docs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

67.	Ηλεκτρονική σήμανση κάρτας εισόδου και εξόδου από την υπηρεσία (καρταναγνώστης)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Συμπλήρωση ηλεκτρονικού φύλλου καθημερινά εκτελούμενης εργασίας (π.χ. Time Sheet, Daily Report)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Σε ποιο βαθμό η υπηρεσία σας εφαρμόζει τις ακόλουθες δραστηριότητες;					
68.	Μεταφορά γνώσης από την εύρεση καλών πρακτικών (Benchmarking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69.	Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/προτάσεων και πρακτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70.	Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για την επίλυση προκυπτόντων διαπροσωπικών θεμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71.	Διατήρηση δεξαμενής γνώσης – Τράπεζας δεδομένων (σημειώσεις προγραμμάτων κατάρτισης, υλικό συνεδρίων, διαλέξεις, αποδελτίωση κ.ά.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72.	Εταιρική βιβλιοθήκη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73.	Ετήσιο σχέδιο δράσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74.	Αξιολόγηση βάσει στοχοθεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75.	Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76.	Brainstorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77.	Ομαδική εργασία, Ομάδες ποιότητας/έργου (work group)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78.	Υπάρχει επιβράβευση στην επιχείρησή σας (βραβείο υπαλλήλου του μήνα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

79. Συμμετοχή και επισκέψεις σε εκθέσεις, έμφαση στη συνεχή μάθηση

80. Στην υπηρεσία σας υπάρχει τμήμα ή μονάδα που ασχολείται με την καινοτομία;  
Αν ναι ποίο τμήμα είναι και πού ανήκει (Δ/νση);

81. Υπάρχει εντός της υπηρεσίας σας χώρος εστίασης για το μεσημεριανό σας γεύμα ή διάλειμμα;

82. Στην υπηρεσία σας υπάρχει χώρος συναντήσεων;

### **Ε΄ ΜΕΡΟΣ: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

83.	84. Ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από της υπηρεσία σας;	
Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες)		ΝΑΙ      ΟΧΙ
Βασικός μισθός		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Νόμιμα επιδόματα		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Bonus εξαρτημένα από την απόδοση		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Πρόσθετη Ασφάλιση (πλέον του κύριου ασφαλιστικού φορέα)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητά τηλέφωνα, φορητός Η/Υ, δωροεπιταγές)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Μη χρηματικές ανταμοιβές:		ΝΑΙ      ΟΧΙ
Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για απόκτηση νέων γνώσεων/δεξιοτήτων)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

A/A Ερώτηση

Απάντηση

Καθόλου (1)  
Σε ελάχιστο βαθμό (2)  
Σε μέτριο βαθμό (3)  
Σε μεγάλο βαθμό (4)

85.	Πιστεύετε ότι αν ο μισθός σας ήταν εξαρτημένος από την απόδοσή σας, βάσει μετρήσιμων στόχων (σύνδεση αμοιβής με παραγωγικότητα), θα ήσασταν πιο αποδοτικός/ή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86.	Πλέον του ιατρού εργασίας, η ύπαρξη εργασιακού ψυχολόγου στην υπηρεσία σας, όπου θα μπορούσατε να συζητήσετε και θέματα εκτός δουλειάς, όπως θέματα προσωπικά ή οικογενειακά θα ήταν σημαντική;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά σας είναι ανεξάρτητη από την αμοιβή σας;					
87.	Θα επιθυμούσατε να υπάρχει δυνατότητα κάποιες ημέρες του μήνα να εργάζεστε από το σπίτι σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88.	Θα επιθυμούσατε η αξιολόγηση να είναι 360°, δηλαδή να αξιολογείτε τον Πρ/νό σας και τους συναδέλφους σας και αντίστοιχα και εκείνοι εσάς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**89.** Θα επιθυμούσατε να ανελιχθείτε σε ανώτερη διοικητική βαθμίδα. Αν ναι, γιατί;

**90.** Για ποιο από τους ακόλουθους λόγους θα φεύγατε από την εργασία σας;  
π.χ. Για κανένα λόγο (2) Οικογενειακούς (3) Για κάτι καλύτερο (4) Άλλο (αναφέρετε).

		ΝΑΙ	ΟΧΙ
91.	Θα επιθυμούσατε στο χώρο εργασίας σας να ακούγεται σε χαμηλή ένταση μουσική προερχόμενη από κεντρικό ηχητικό σύστημα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92.	Αισθανθήκατε κάποια μορφή ψυχολογικού εκβιασμού ή bullying στον εργασιακό σας χώρο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93.	Αισθάνεστε στην εργασία σας αίσθημα ανισότητας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94.	Μειώσατε την απόδοσή σας γιατί αισθανθήκατε αδικημένος/ή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95.	Σε ποιόν οφειλόταν αυτή η συμπεριφορά – αποτέλεσμα;		

96.	Θεωρείτε ότι θα ήσασταν πιο αποδοτικοί αν είχατε δικό σας γραφείο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97.	Γνωρίζετε με τι ασχολούνται οι συνάδελφοί σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
98.	Η εναλλαγή θέσεων εργασίας εντός της υπηρεσίας σας θα ήταν επιθυμητή από πλευράς σας (job rotation);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99.	Το σύστημα προαγωγής των Πρ/νων και των Δ/ντων θεωρείτε ότι είναι δίκαιο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100.	Η ύπαρξη μετακίνησης υπαλλήλων μεταξύ υπηρεσιών του δημοσίου για μικρό διάστημα με σκοπό τη γνώση του αντικειμένου και άλλων φορέων, ως δυνατότητα ανεύρεσης εργασίας που θα είστε περισσότερο δημιουργικοί θα ήταν ωφέλιμη (σαν Erasmus μεταξύ υπηρεσιών του δημοσίου);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101.	Η ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ υπηρεσιών μέσω της απασχόλησης σε αυτές για κάποιο διάστημα, θα ήταν σημαντικό να γινόταν και μεταξύ υπηρεσιών άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102.	Θα θέλατε να αξιολογήστε βάσει στόχων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

103. Υπάρχει κάτι στην εργασία σας που δεν γίνεται και ξέρετε ότι αν γινόταν θα είχε περισσότερα οφέλη η υπηρεσία σας; Αν ναι το προτείνετε; Έγινε κάτι; Αν όχι γιατί;

#### ΣΤ' ΜΕΡΟΣ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε τα τετραγώνια με ένα « ✓ ».

<b>Φύλο :</b>	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>	<b>Έτος Γέννησης:</b>						
	Άνδρας	<input type="checkbox"/>							
<b>Οικογενειακή Κατάσταση:</b>	Άγαμος/η	<input type="checkbox"/>	Έγγαμος/η	<input type="checkbox"/>	Διαζευγμένος/η	<input type="checkbox"/>	Χήρος/α	<input type="checkbox"/>	
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης:</b>									
Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Δημοτικό, Γυμνάσιο)			<input type="checkbox"/>	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)					<input type="checkbox"/>

Δευτεροβάθμια (Λύκειο)	<input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>
Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ/Δημόσιο ή Ιδιωτικό)	<input type="checkbox"/>	Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>
<b>Απόφοιτος ΕΣΔΔ/ΕΣΔΔΑ/ΕΣΤΑ:</b>		ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>
		ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>
<b>Έτη προϋπηρεσίας:</b>	1-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>
άνω των 20 <input type="checkbox"/>			
<b>Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:</b>			
Φορέα του Δημοσίου Τομέα <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Δ.Ι.Δ.), δημόσιου χαρακτήρα	<input type="checkbox"/>
Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)	<input type="checkbox"/>	Ανώνυμες εταιρίες του δημοσίου, δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα (Δ.Ε.Κ.Ο.)	<input type="checkbox"/>
<b>Παρακαλώ σημειώστε την υπηρεσία/φορέα που εργάζεστε και που υπάγεται ή εποπτεύεται:</b>			
<b>Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:</b>	1-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>
άνω των 20 <input type="checkbox"/>			
<b>Σχέση εργασίας:</b>	Δημόσιος Υπάλληλος ή Λειτουργός <input type="checkbox"/>	Αορίστου Χρόνου <input type="checkbox"/>	Μίσθωση Έργου <input type="checkbox"/>
Άλλες μορφές απασχόλησης <input type="checkbox"/>			
<b>Θέση που κατέχετε:</b>	Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης <input type="checkbox"/>	Προϊστάμενος Δ/νσης <input type="checkbox"/>	Προϊστάμενος Τμήματος <input type="checkbox"/>
	Στέλεχος <input type="checkbox"/>	Υπάλληλος <input type="checkbox"/>	Σύμβουλος <input type="checkbox"/>
Δημόσιος Λειτουργός <input type="checkbox"/>			
<b>Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:</b>	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-20 <input type="checkbox"/>
άνω των 20 <input type="checkbox"/>			
<b>Μέγεθος υπηρεσία/φορέα που εργάζεστε (ανθρώπινο δυναμικό υπηρεσία ή φορέα):</b>			
1-50 <input type="checkbox"/>	51-100 <input type="checkbox"/>	101-200 <input type="checkbox"/>	201 και άνω <input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Ανεξάρτητη (αυτοτελή) δημόσια υπηρεσία της πολιτειακής ηγεσίας του κράτους ή δημόσια αρχή της νομοθετικής λειτουργίας του κράτους ή δημόσια αρχή της δικαστικής λειτουργίας του κράτους ή ανεξάρτητη διοικητική αρχή (Α.Δ.Α) ή υπουργείο (γενική γραμματεία, ειδική γραμματεία και διοικητικό τμήμα, περιφερειακή υπηρεσία, ειδική αποκεντρωμένη υπηρεσία, υπηρεσία του εξωτερικού και αυτοτελή δημόσια υπηρεσία του) ή αποκεντρωμένη διοίκηση ή οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.).

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση				
		Καθόλου ικανοποιητική (1)				
		Ελάχιστα ικανοποιητική (2)				
		Ικανοποιητική (3)				
		Πολύ ικανοποιητική (4)				
		Πάρα πολύ ικανοποιητική (5)				
(1)	Συνολική κατανομή ερωτηματολογίου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
(2)	Δομή ερωτηματολογίου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
(3)	Μορφή ερωτηματολογίου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
(4)	Κατανόηση όρων/εννοιών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
(5)	Απαιτήθηκε υποστήριξη από την ερευνήτρια κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Παρακαλούμε να συμπληρώσετε κατά προσέγγιση το χρόνο που απαιτήθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου						
Παρακαλούμε να συμπληρώσετε σχόλια/προτάσεις για μελλοντική βελτίωση του ερωτηματολογίου.						

**Ημερομηνία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου:** \_\_\_\_\_

Αν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ σημειώστε την ηλεκτρονική σας δ/ση προκειμένου να σας αποσταλούν: \_\_\_\_\_

**Σας ευχαριστούμε θερμά!**



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV**

### **ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

---





## 7.4 Περιγραφικά στατιστικά και ποσοστιαία συχνότητα απαντήσεων

**Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	4	5,5	5,5	5,5
Valid Μερικές φορές	25	34,2	34,2	39,7
Valid Συχνά	40	54,8	54,8	94,5
Valid Πάντα	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	16	21,9	21,9	21,9
Valid Μερικές φορές	38	52,1	52,1	74,0
Valid Συχνά	16	21,9	21,9	95,9
Valid Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	7	9,6	9,6	9,6
Valid Μερικές φορές	25	34,2	34,2	43,8
Valid Συχνά	28	38,4	38,4	82,2
Valid Πάντα	13	17,8	17,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	5	6,8	6,8	6,8
Valid Μερικές φορές	31	42,5	42,5	49,3
Valid Συχνά	21	28,8	28,8	78,1
Valid Πάντα	16	21,9	21,9	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	4	5,5	5,5	5,5
Valid Μερικές φορές	30	41,1	41,1	46,6
Valid Συχνά	26	35,6	35,6	82,2
Valid Πάντα	13	17,8	17,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	10	13,7	13,7	13,7
Valid Μερικές φορές	21	28,8	28,8	42,5
Valid Συχνά	29	39,7	39,7	82,2
Valid Πάντα	13	17,8	17,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	15	20,5	20,5	20,5
Valid Μερικές φορές	36	49,3	49,3	69,9
Valid Συχνά	17	23,3	23,3	93,2
Valid Πάντα	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	6	8,2	8,2	8,2
Valid Μερικές φορές	17	23,3	23,3	31,5
Valid Συχνά	30	41,1	41,1	72,6
Valid Πάντα	20	27,4	27,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	9	12,3	12,3	12,3
Valid	Μερικές φορές	21	28,8	28,8	41,1
	Συχνά	22	30,1	30,1	71,2
	Πάντα	21	28,8	28,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	15	20,5	20,5	20,5
Valid	Μερικές φορές	27	37,0	37,0	57,5
	Συχνά	19	26,0	26,0	83,6
	Πάντα	12	16,4	16,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	2	2,7	2,7	2,7
Valid	Μερικές φορές	15	20,5	20,5	23,3
	Συχνά	32	43,8	43,8	67,1
	Πάντα	24	32,9	32,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	6	8,2	8,2	8,2
Valid	Μερικές φορές	25	34,2	34,2	42,5
	Συχνά	29	39,7	39,7	82,2
	Πάντα	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	3	4,1	4,1	4,1
Valid	Μερικές φορές	27	37,0	37,0	41,1
	Συχνά	29	39,7	39,7	80,8
	Πάντα	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	4	5,5	5,5	5,5
Valid	Μερικές φορές	16	21,9	21,9	27,4
	Συχνά	33	45,2	45,2	72,6
	Πάντα	20	27,4	27,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	4	5,5	5,5	5,5
Valid	Μερικές φορές	22	30,1	30,1	35,6
	Συχνά	34	46,6	46,6	82,2
	Πάντα	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	2	2,7	2,7	2,7
Valid	Μερικές φορές	13	17,8	17,8	20,5
	Συχνά	33	45,2	45,2	65,8
	Πάντα	25	34,2	34,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	15	20,5	20,5	20,5
Valid	Μερικές φορές	43	58,9	58,9	79,5
	Συχνά	12	16,4	16,4	95,9
	Πάντα	3	4,1	4,1	100,0

Total	73	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	25	34,2	34,2	34,2
Μερικές φορές	37	50,7	50,7	84,9
Συχνά	9	12,3	12,3	97,3
Πάντα	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	19	26,0	26,0	26,0
Μερικές φορές	27	37,0	37,0	63,0
Συχνά	19	26,0	26,0	89,0
Πάντα	8	11,0	11,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	16	21,9	21,9	21,9
Μερικές φορές	38	52,1	52,1	74,0
Συχνά	16	21,9	21,9	95,9
Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	23	31,5	31,5	31,5
Μερικές φορές	36	49,3	49,3	80,8
Συχνά	10	13,7	13,7	94,5
Πάντα	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	22	30,1	30,1	30,1
Μερικές φορές	37	50,7	50,7	80,8
Συχνά	11	15,1	15,1	95,9
Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	22	30,1	30,1	30,1
Μερικές φορές	37	50,7	50,7	80,8
Συχνά	11	15,1	15,1	95,9
Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	29	39,7	39,7	39,7
Μερικές φορές	35	47,9	47,9	87,7
Συχνά	6	8,2	8,2	95,9
Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	30	41,1	41,1	41,1
Μερικές φορές	32	43,8	43,8	84,9
Συχνά	9	12,3	12,3	97,3
Πάντα	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Ποτέ	17	23,3	23,3	23,3
Valid	Μερικές φορές	36	49,3	49,3	72,6
	Συχνά	19	26,0	26,0	98,6
	Πάντα	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.λ.π.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	13	17,8	17,8	17,8
Valid	Μερικές φορές	38	52,1	52,1	69,9
	Συχνά	19	26,0	26,0	95,9
	Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	37	50,7	50,7	50,7
Valid	Μερικές φορές	26	35,6	35,6	86,3
	Συχνά	9	12,3	12,3	98,6
	Πάντα	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	8	11,0	11,0	11,0
Valid	Μερικές φορές	31	42,5	42,5	53,4
	Συχνά	22	30,1	30,1	83,6
	Πάντα	12	16,4	16,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	13	17,8	17,8	17,8
Valid	Μερικές φορές	41	56,2	56,2	74,0
	Συχνά	17	23,3	23,3	97,3
	Πάντα	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	12	16,4	16,4	16,4
Valid	Μερικές φορές	33	45,2	45,2	61,6
	Συχνά	25	34,2	34,2	95,9
	Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ποτέ	15	20,5	20,5	20,5
Valid	Μερικές φορές	35	47,9	47,9	68,5
	Συχνά	20	27,4	27,4	95,9
	Πάντα	3	4,1	4,1	100,0

Total	73	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	9	12,3	12,3	12,3
Μερικές φορές	43	58,9	58,9	71,2
Συχνά	17	23,3	23,3	94,5
Πάντα	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	18	24,7	24,7	24,7
Μερικές φορές	33	45,2	45,2	69,9
Συχνά	19	26,0	26,0	95,9
Πάντα	3	4,1	4,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	18	24,7	24,7	24,7
Μερικές φορές	30	41,1	41,1	65,8
Συχνά	19	26,0	26,0	91,8
Πάντα	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	21	28,8	28,8	28,8
Μερικές φορές	28	38,4	38,4	67,1
Συχνά	20	27,4	27,4	94,5
Πάντα	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	20	27,4	27,4	27,4
Μερικές φορές	34	46,6	46,6	74,0
Συχνά	15	20,5	20,5	94,5
Πάντα	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	15	20,5	20,5	20,5
Μερικές φορές	29	39,7	39,7	60,3
Συχνά	18	24,7	24,7	84,9

Πάντα	11	15,1	15,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εργασιακή ασφάλεια	16	21,9	21,9	21,9
Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές)	9	12,3	12,3	34,2
Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής)	16	21,9	21,9	56,2
Καριέρα στο δημόσιο τομέα	22	30,1	30,1	86,3
Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού	10	13,7	13,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εργασιακή ασφάλεια	17	23,3	23,3	23,3
Οικονομική σταθερότητα (απολαβές και παροχές)	13	17,8	17,8	41,1
Ωράριο εργασίας (εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής)	20	27,4	27,4	68,5
Καριέρα στο δημόσιο τομέα	18	24,7	24,7	93,2
Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και στην υπηρεσία του ελληνικού λαού	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό η εργασία σας στο δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχατε πριν το διορισμό σας σε αυτόν.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	6,8	6,8	6,8
Σε ελάχιστο βαθμό	21	28,8	28,8	35,6
Σε μέτριο βαθμό	28	38,4	38,4	74,0
Σε μεγάλο βαθμό	16	21,9	21,9	95,9
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	3	4,1	4,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατλα συνέπεια του δημόσιου τομέα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	68	93,2	93,2	93,2
Όχι	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	16	21,9	21,9	21,9
Συμφωνώ	40	54,8	54,8	76,7

Ουδέτερος/η	10	13,7	13,7	90,4
Διαφωνώ	5	6,8	6,8	97,3
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας (εκπαιδευτική κατάρτιση) αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεστε;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	9	12,3	12,3	12,3
Σε ελάχιστο βαθμό	20	27,4	27,4	39,7
Σε μέτριο βαθμό	21	28,8	28,8	68,5
Σε μεγάλο βαθμό	14	19,2	19,2	87,7
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	9	12,3	12,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Το κράτος, που έχει επενδύσει στους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ (Ε.Σ.Σ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) έχει αξιοποιήσει κατάλληλα τα στελέχη του με στόχο την απόσβεση της επένδυσης προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	20	27,4	27,4	27,4
Σε ελάχιστο βαθμό	34	46,6	46,6	74,0
Σε μέτριο βαθμό	13	17,8	17,8	91,8
Σε μεγάλο βαθμό	5	6,8	6,8	98,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	1	1,4	1,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Αν συστήνταν από την ελληνική δημόσια διοίκηση ομάδες κρούσης (task forces) με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της, θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	61	83,6	83,6	83,6
Όχι	12	16,4	16,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Αν συστήνταν ομάδες κρούσης (task forces) και επιλεγόσασταν για τη σύνθεσή τους, θα επιθυμούσατε να υπάρχει επιπλέον αμοιβή με κριτήριο την επιτυχή ολοκλήρωση της δράσης (προκαθορισμένος και σαφής στόχος, εντός χρονικού προγραμματισμού);**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	62	84,9	84,9	84,9
Όχι	11	15,1	15,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Αν συστήνταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	45	61,6	61,6	61,6
Όχι	28	38,4	38,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

#### Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Γυναίκα	45	61,6	61,6	61,6
Ανδρας	28	38,4	38,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

#### Επίπεδο εκπαίδευσης



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	24,7	24,7	24,7
	Μεταπτυχιακό	47	64,4	64,4	89,0
	Διδακτορικό	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Εργαζόμενοι σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	80,8	80,8	80,8
	Νομικό Πρόσωπο Δημόσιου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)	13	17,8	17,8	98,6
	Ανώνυμες εταιρίες του δημοσίου, δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου τομέα (Δ.Ε.Κ.Ο.)	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Θέση που κατέχετε:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊστάμενος Δ/σης	6	8,2	8,3	8,3
	Προϊστάμενος Τμήματος	17	23,3	23,6	31,9
	Δημόσιος Λειτουργός	1	1,4	1,4	33,3
	Στέλεχος	12	16,4	16,7	50,0
	Υπάλληλος	36	49,3	50,0	100,0
	Total	72	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		73	100,0		

**Μέγεθος (ανθρώπινο δυναμικό υπηρεσίας ή φορέα) οργανισμού που εργάζεστε:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-50	20	27,4	29,0	29,0
	51-100	8	11,0	11,6	40,6
	101-200	8	11,0	11,6	52,2
	201 και άνω	33	45,2	47,8	100,0
	Total	69	94,5	100,0	
Missing	System	4	5,5		
Total		73	100,0		

**Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4	7	9,6	10,1	10,1
	5-10	24	32,9	34,8	44,9
	11-15	23	31,5	33,3	78,3
	16-20	7	9,6	10,1	88,4
	20 και πάνω	8	11,0	11,6	100,0
	Total	69	94,5	100,0	
Missing	System	4	5,5		
Total		73	100,0		

**Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4	14	19,2	22,2	22,2
	5-10	32	43,8	50,8	73,0
	11-15	11	15,1	17,5	90,5
	16-20	4	5,5	6,3	96,8
	20 και πάνω	2	2,7	3,2	100,0
	Total	63	86,3	100,0	
Missing	System	10	13,7		

Total	73	100,0	
-------	----	-------	--

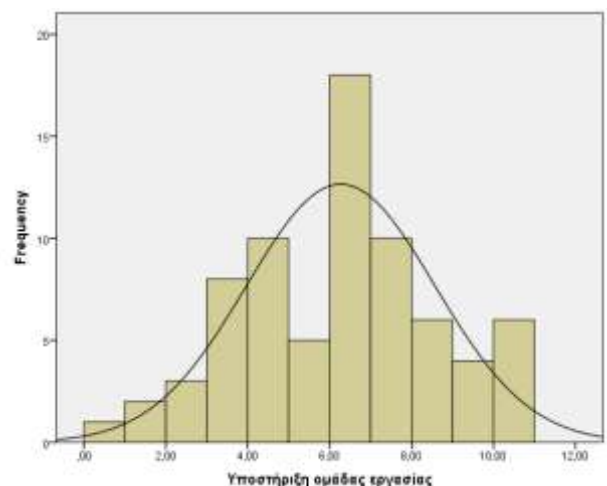
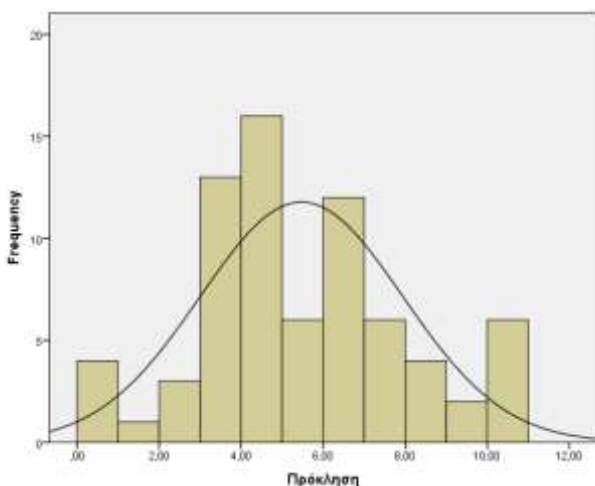
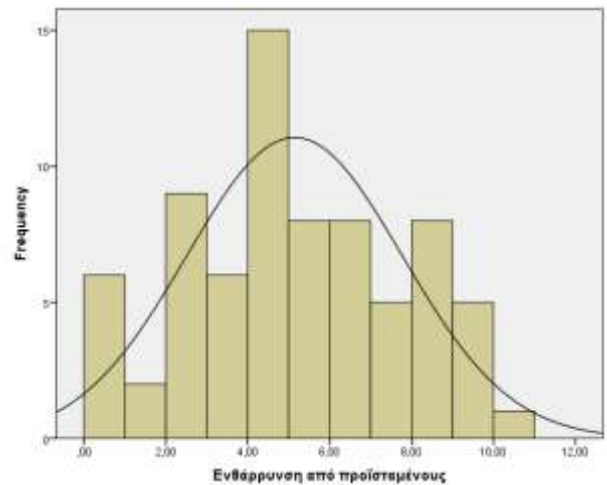
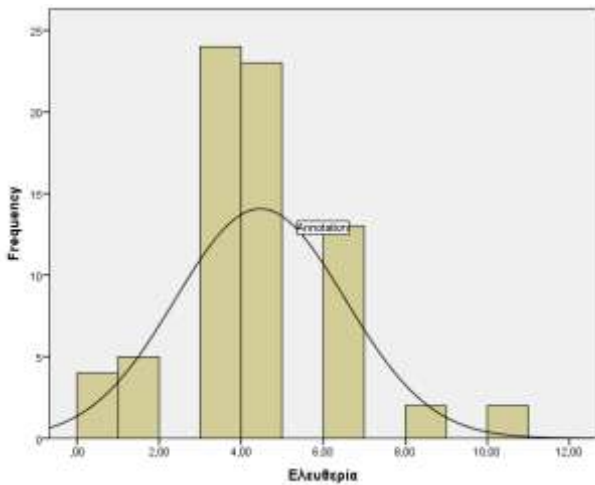
Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:

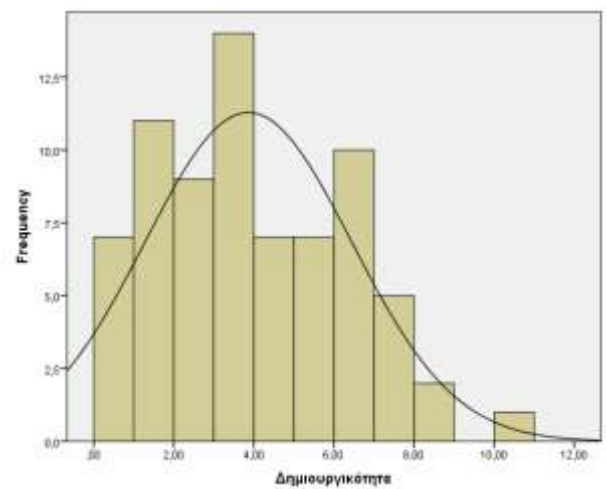
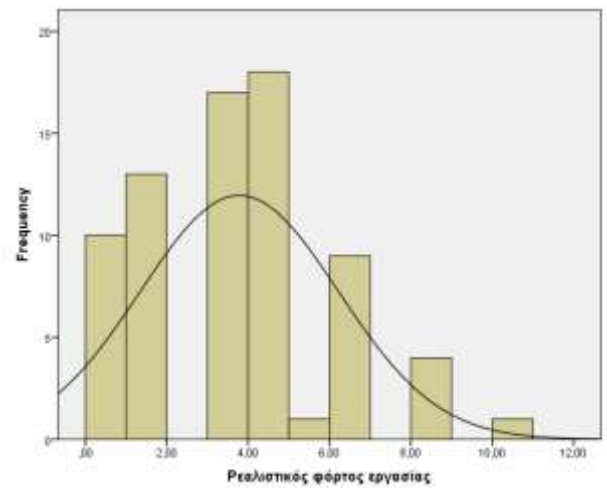
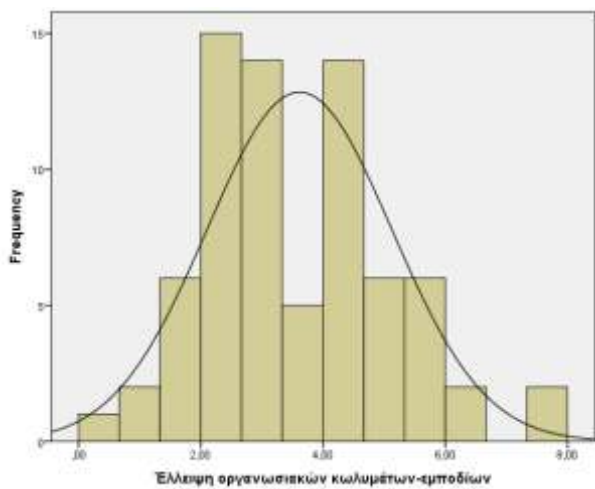
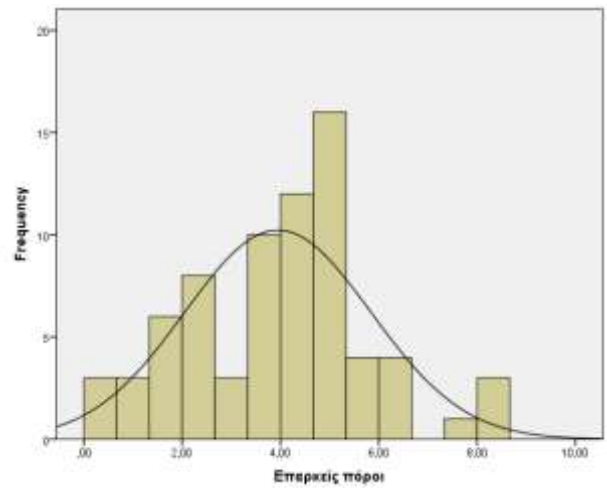
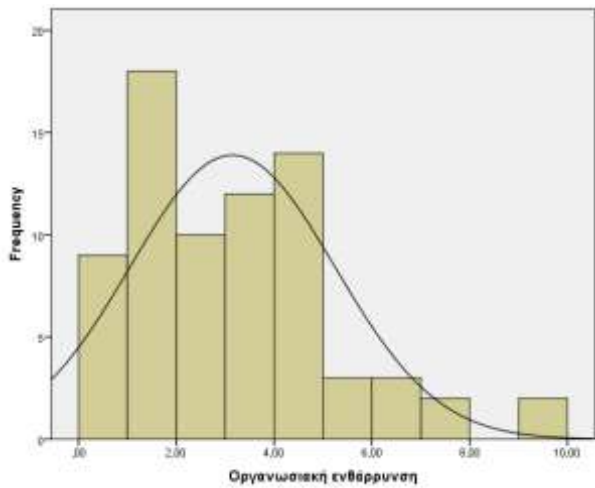
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4	46	63,0	75,4	75,4
	5-10	12	16,4	19,7	95,1
	11-15	3	4,1	4,9	100,0
	Total	61	83,6	100,0	
Missing	System	12	16,4		
Total		73	100,0		

**7.5.1.α Περιγραφική ανάλυση βαθμολογιών παραγόντων και έλεγχος στατιστικά σημαντικών διαφορών**

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ελευθερία	73	10,00	,00	10,00	4,4675	2,06983
Πρόκληση	73	10,00	,00	10,00	5,4724	2,47196
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	73	10,00	,00	10,00	5,1427	2,63225
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	73	9,45	,56	10,00	6,2700	2,30107
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	73	10,00	,00	10,00	3,1495	2,09521
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	73	7,48	,00	7,48	3,6144	1,51205
Επαρκείς πόροι	73	8,32	,00	8,32	3,9460	1,89791
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	73	10,00	,00	10,00	3,7859	2,43534
Δημιουργικότητα	73	10,00	,00	10,00	3,8631	2,58074
Valid N (listwise)	73					





**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Mean		4,4675	,24225
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9846	
		Upper Bound	4,9505	
	5% Trimmed Mean		4,4506	
	Median		4,9900	
	Variance		4,284	
	Std. Deviation		2,06983	
	Minimum		,00	
	Maximum		10,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		1,65	
	Skewness		,143	,281
	Kurtosis		,610	,555

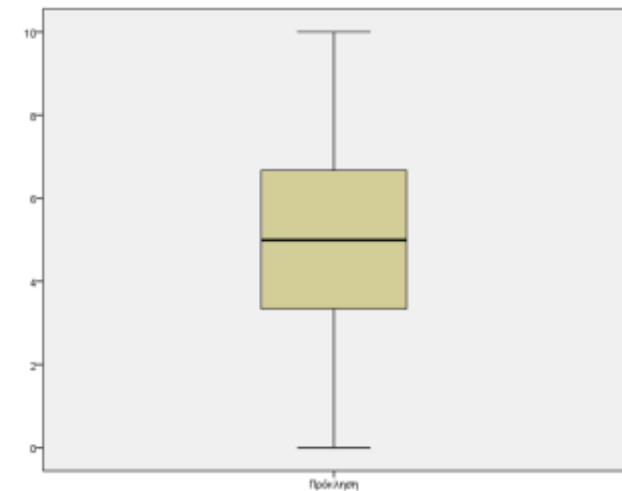
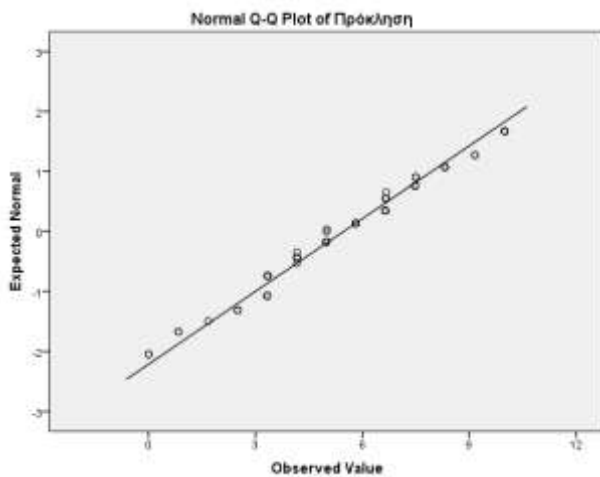
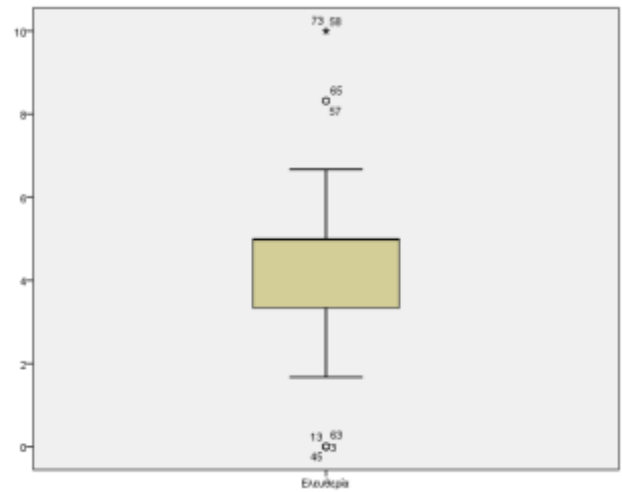
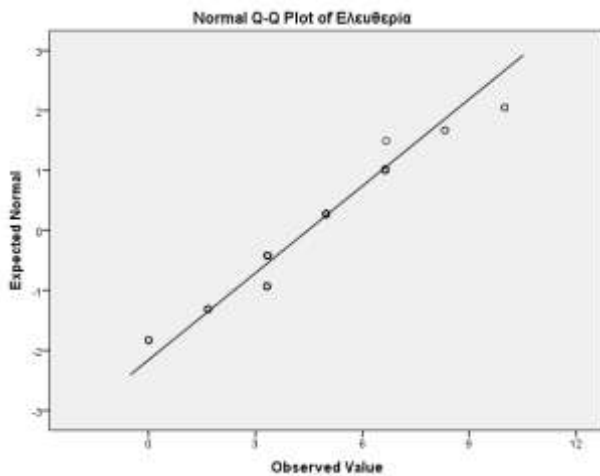
Πρόκληση	Mean		5,4724	,28932
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,8956	
		Upper Bound	6,0491	
	5% Trimmed Mean		5,5039	
	Median		4,9950	
	Variance		6,111	
	Std. Deviation		2,47196	
	Minimum		,00	
	Maximum		10,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		3,74	
	Skewness		,015	,281
	Kurtosis		-,411	,555
	Mean		5,1427	,30808
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5285	
		Upper Bound	5,7568	
	5% Trimmed Mean		5,1924	
	Median		4,9900	
	Variance		6,929	
	Std. Deviation		2,63225	
	Minimum		,00	
	Maximum		10,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		4,16	
	Skewness		-,204	,281
	Kurtosis		-,767	,555
	Mean		6,2700	,26932
	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,7331
		Upper Bound	6,8069	
5% Trimmed Mean			6,3381	
Median			6,6413	
Variance			5,295	
Std. Deviation			2,30107	
Minimum			,56	
Maximum			10,00	
Range			9,45	
Interquartile Range			3,33	
Skewness			-,263	,281
Kurtosis			-,375	,555
Mean			3,1495	,24523
Οργανωσιακή ενθάρρυνση		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6606
		Upper Bound	3,6383	
	5% Trimmed Mean		2,9982	
	Median		2,9686	
	Variance		4,390	
	Std. Deviation		2,09521	
	Minimum		,00	
	Maximum		10,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		2,59	
	Skewness		1,052	,281
	Kurtosis		1,687	,555
	Mean		3,6144	,17697
	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2616
		Upper Bound	3,9672	
5% Trimmed Mean			3,5793	
Median			3,3300	
Variance			2,286	
Std. Deviation			1,51205	
Minimum			,00	
Maximum			7,48	
Range			7,48	
Interquartile Range			1,67	
Skewness			,406	,281
Kurtosis			,284	,555
Mean			3,9460	,22213
Επαρκείς πόροι		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5032
		Upper Bound	4,3888	
	5% Trimmed Mean		3,9222	
	Median		4,1650	
	Variance		3,602	
	Std. Deviation		1,89791	
	Minimum		,00	
	Maximum		8,32	
	Range		8,32	
	Interquartile Range		2,49	
	Skewness		,097	,281
	Kurtosis		,060	,555
	Mean		3,7859	,28504
	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2177
		Upper Bound	4,3541	
5% Trimmed Mean			3,7188	
Median			3,3400	
Variance			5,931	
Std. Deviation			2,43534	
Minimum			,00	
Maximum			10,00	
Range			10,00	
Interquartile Range			3,32	
Skewness			,187	,281
Kurtosis			-,494	,555
Mean			3,8631	,30205
Δημιουργικότητα				

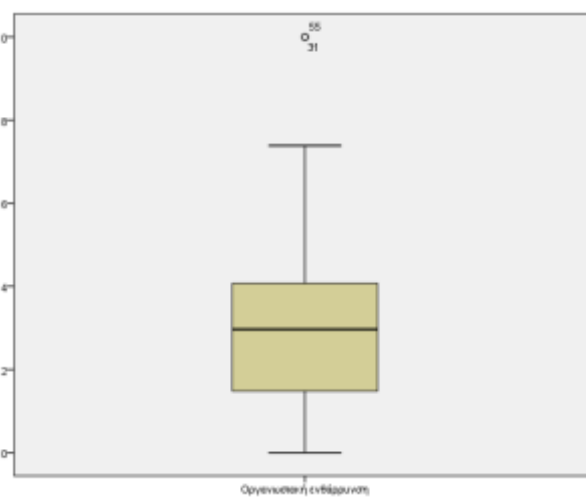
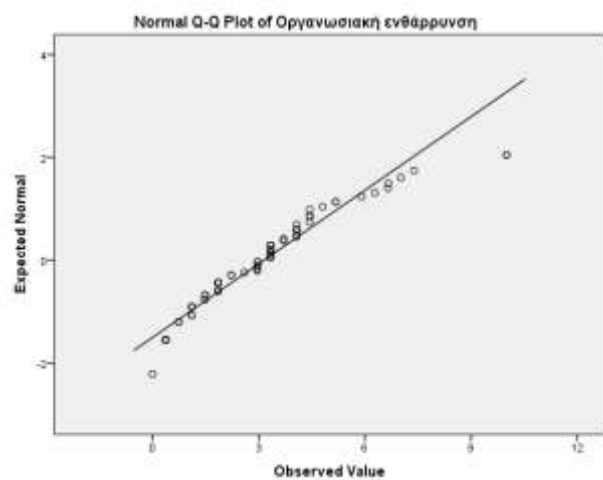
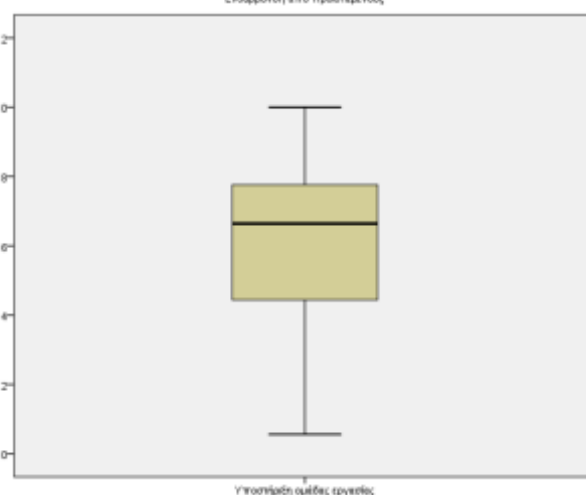
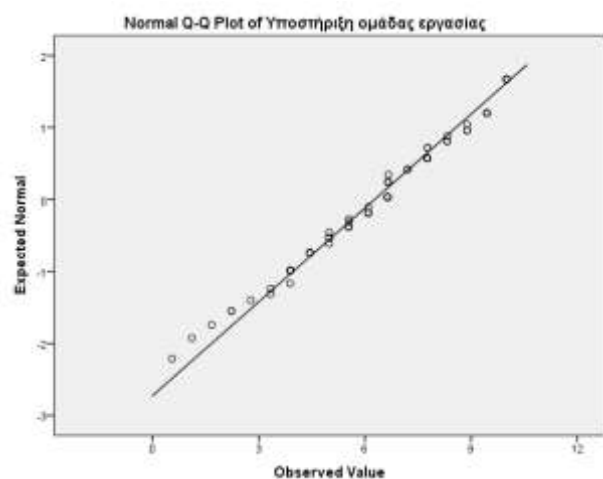
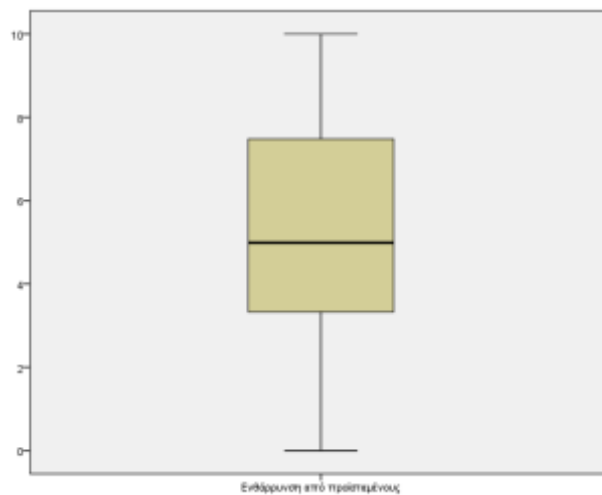
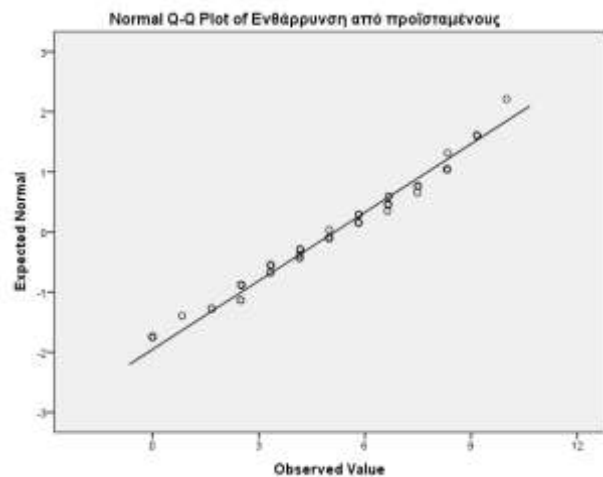
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2610	
	Upper Bound	4,4653	
5% Trimmed Mean		3,7928	
Median		3,3407	
Variance		6,660	
Std. Deviation		2,58074	
Minimum		,00	
Maximum		10,00	
Range		10,00	
Interquartile Range		4,44	
Skewness		,298	,281
Kurtosis		-,829	,555

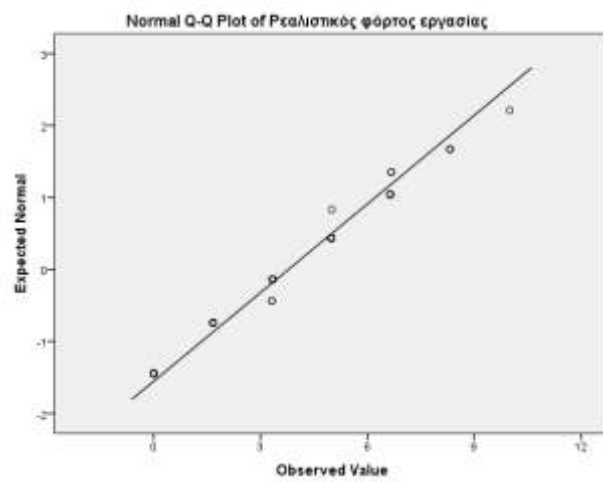
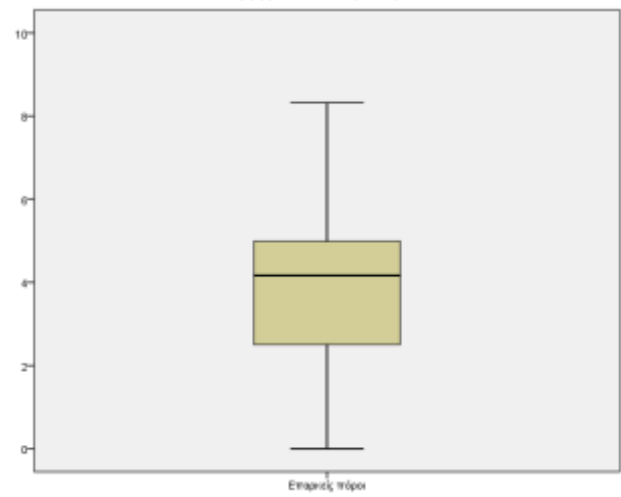
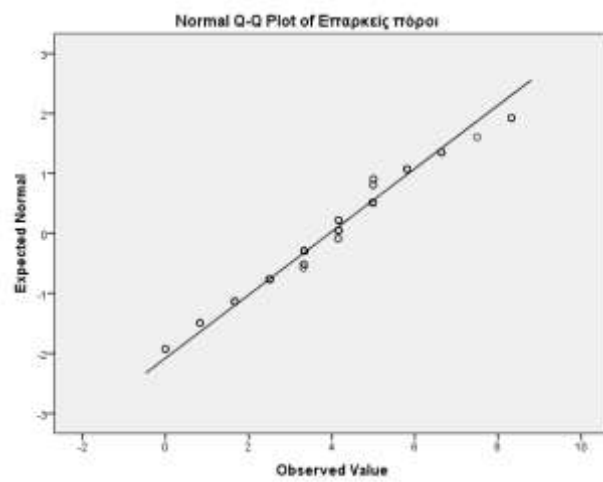
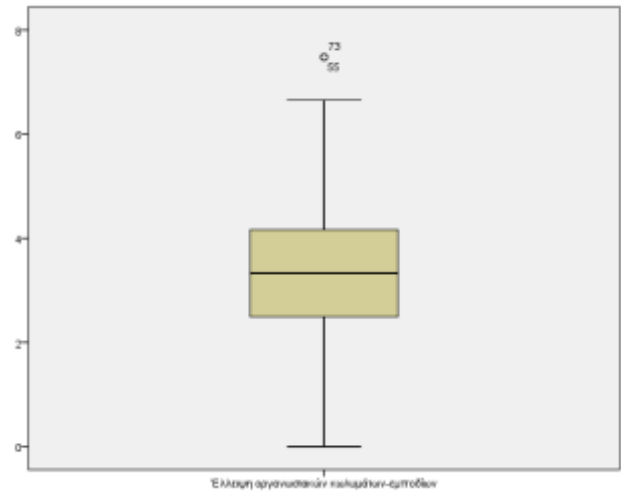
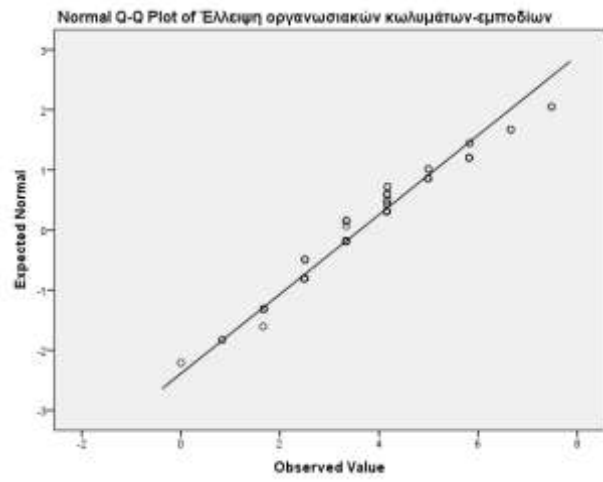
**Tests of Normality**

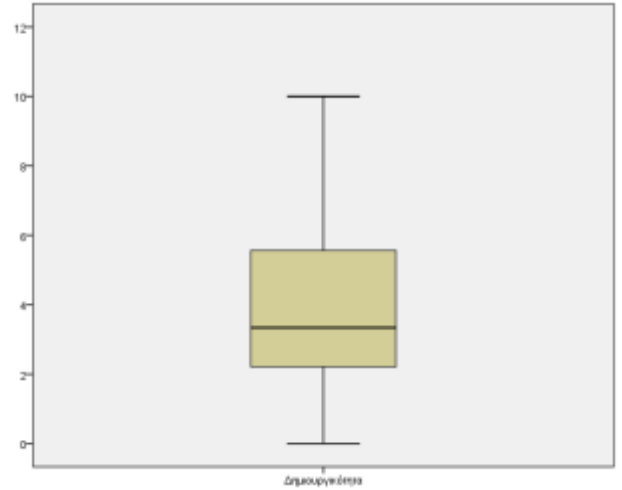
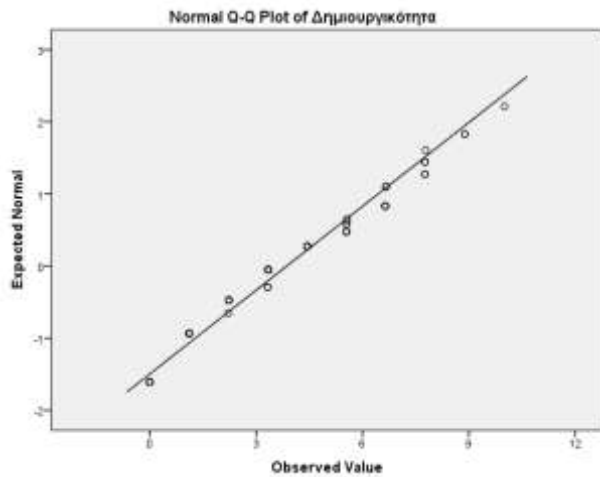
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	,167	73	,000	,929	73	,001
Πρόκληση	,096	73	,096	,968	73	,063
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	,085	73	,200	,963	73	,032
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	,098	73	,077	,972	73	,102
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	,118	73	,013	,923	73	,000
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	,161	73	,000	,959	73	,018
Επαρκείς πόροι	,124	73	,007	,969	73	,072
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	,142	73	,001	,942	73	,002
Δημιουργικότητα	,142	73	,001	,950	73	,006

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction









**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Πρόκληση	5,4724	73	2,47196	,28932
	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	5,1427	73	2,63225	,30808
Pair 2	Πρόκληση	5,4724	73	2,47196	,28932
	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	6,2700	73	2,30107	,26932

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Πρόκληση & Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	73	,372	,001
Pair 2	Πρόκληση & Υποστήριξη ομάδας εργασίας	73	,338	,003

**Paired Samples Test**

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Πρόκληση - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	,32973	2,86259	,33504	-,33817	,99762	,984	72	,328
Pair 2	Πρόκληση - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	-,79762	2,75004	,32187	-1,43926	-,15599	-2,478	72	,016

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	5,1427	73	2,63225	,30808
	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	6,2700	73	2,30107	,26932

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους & Υποστήριξη ομάδας εργασίας	73	,451	,000

**Paired Samples Test**

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	-1,12735	2,60053	,30437	-1,73410	-,52060	-3,704	72	,000

**Wilcoxon Signed Ranks Test**

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Πρόκληση - Ελευθερία	Negative Ranks	18 <sup>a</sup>	27,42	493,50
	Positive Ranks	43 <sup>b</sup>	32,50	1397,50
	Ties	12 <sup>c</sup>		
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους - Ελευθερία	Negative Ranks	25 <sup>d</sup>	31,16	779,00
	Positive Ranks	41 <sup>e</sup>	34,93	1432,00
	Ties	7 <sup>f</sup>		
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας - Ελευθερία	Negative Ranks	19 <sup>g</sup>	26,68	507,00
	Positive Ranks	54 <sup>h</sup>	40,63	2194,00
	Ties	0 <sup>i</sup>		
	Total	73		



	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Ελευθερία	Negative Ranks	53 <sup>l</sup>	39,09	2072,00
	Positive Ranks	19 <sup>c</sup>	29,26	556,00
	Ties	1 <sup>l</sup>		
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Ελευθερία	Negative Ranks	47 <sup>m</sup>	38,56	1812,50
	Positive Ranks	24 <sup>n</sup>	30,98	743,50
	Ties	2 <sup>o</sup>		
	Total	73		
Επαρκείς πόροι - Ελευθερία	Negative Ranks	41 <sup>p</sup>	34,16	1400,50
	Positive Ranks	25 <sup>q</sup>	32,42	810,50
	Ties	7 <sup>r</sup>		
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Ελευθερία	Negative Ranks	37 <sup>s</sup>	32,42	1199,50
	Positive Ranks	24 <sup>t</sup>	28,81	691,50
	Ties	12 <sup>u</sup>		
	Total	73		
Δημιουργικότητα - Ελευθερία	Negative Ranks	36 <sup>v</sup>	41,03	1477,00
	Positive Ranks	35 <sup>w</sup>	30,83	1079,00
	Ties	2 <sup>x</sup>		
	Total	73		

- a. Πρόκληση < Ελευθερία  
b. Πρόκληση > Ελευθερία  
c. Πρόκληση = Ελευθερία  
d. Ενθάρρυνση από προϊσταμένους < Ελευθερία  
e. Ενθάρρυνση από προϊσταμένους > Ελευθερία  
f. Ενθάρρυνση από προϊσταμένους = Ελευθερία  
g. Υποστήριξη ομάδας εργασίας < Ελευθερία  
h. Υποστήριξη ομάδας εργασίας > Ελευθερία  
i. Υποστήριξη ομάδας εργασίας = Ελευθερία  
j. Οργανωσιακή ενθάρρυνση < Ελευθερία  
k. Οργανωσιακή ενθάρρυνση > Ελευθερία  
l. Οργανωσιακή ενθάρρυνση = Ελευθερία  
m. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων < Ελευθερία  
n. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων > Ελευθερία  
o. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων = Ελευθερία  
p. Επαρκείς πόροι < Ελευθερία  
q. Επαρκείς πόροι > Ελευθερία  
r. Επαρκείς πόροι = Ελευθερία  
s. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας < Ελευθερία  
t. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας > Ελευθερία  
u. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας = Ελευθερία  
v. Δημιουργικότητα < Ελευθερία  
w. Δημιουργικότητα > Ελευθερία  
x. Δημιουργικότητα = Ελευθερία

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Πρόκληση - Ελευθερία	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους - Ελευθερία	Υποστήριξη ομάδας εργασίας - Ελευθερία	Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Ελευθερία	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Ελευθερία	Επαρκείς πόροι - Ελευθερία	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Ελευθερία	Δημιουργικότητα - Ελευθερία
Z	-3,248 <sup>b</sup>	-2,086 <sup>b</sup>	-4,637 <sup>b</sup>	-4,254 <sup>c</sup>	-3,064 <sup>c</sup>	-1,886 <sup>c</sup>	-1,835 <sup>b</sup>	-1,140 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,037	,000	,000	,002	,059	,066	,254

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test  
b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

#### Wilcoxon Signed Ranks Test

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Πρόκληση	Negative Ranks	66 <sup>a</sup>	37,95	2505,00
	Positive Ranks	6 <sup>u</sup>	20,50	123,00
	Ties	1 <sup>v</sup>		
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Πρόκληση	Negative Ranks	57 <sup>d</sup>	36,60	2086,00
	Positive Ranks	12 <sup>e</sup>	27,42	329,00
	Ties	4 <sup>f</sup>		
	Total	73		
Επαρκείς πόροι - Πρόκληση	Negative Ranks	49 <sup>g</sup>	36,44	1785,50
	Positive Ranks	18 <sup>h</sup>	27,36	492,50
	Ties	6 <sup>i</sup>		
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Πρόκληση	Negative Ranks	48 <sup>j</sup>	37,55	1802,50
	Positive Ranks	18 <sup>k</sup>	22,69	408,50
	Ties	7 <sup>l</sup>		
	Total	73		
Δημιουργικότητα - Πρόκληση	Negative Ranks	52 <sup>m</sup>	43,98	2287,00
	Positive Ranks	20 <sup>n</sup>	17,05	341,00
	Ties	1 <sup>o</sup>		
	Total	73		

- a. Οργανωσιακή ενθάρρυνση < Πρόκληση  
b. Οργανωσιακή ενθάρρυνση > Πρόκληση  
c. Οργανωσιακή ενθάρρυνση = Πρόκληση  
d. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων < Πρόκληση  
e. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων > Πρόκληση  
f. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων = Πρόκληση  
g. Επαρκείς πόροι < Πρόκληση  
h. Επαρκείς πόροι > Πρόκληση  
i. Επαρκείς πόροι = Πρόκληση  
j. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας < Πρόκληση  
k. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας > Πρόκληση  
l. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας = Πρόκληση  
m. Δημιουργικότητα < Πρόκληση  
n. Δημιουργικότητα > Πρόκληση  
o. Δημιουργικότητα = Πρόκληση

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Πρόκληση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Πρόκληση	Επαρκείς πόροι - Πρόκληση	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Πρόκληση	Δημιουργικότητα - Πρόκληση
Z	-6,684 <sup>b</sup>	-5,254 <sup>b</sup>	-4,040 <sup>b</sup>	-4,455 <sup>b</sup>	-5,461 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test  
b. Based on positive ranks.

#### Wilcoxon Signed Ranks Test

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
--	--	---	-----------	--------------

Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Negative Ranks	62 <sup>a</sup>	38,87	2410,00
	Positive Ranks	10 <sup>υ</sup>	21,80	218,00
	Ties	1 <sup>ς</sup>		
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Negative Ranks	49 <sup>ο</sup>	38,95	1908,50
	Positive Ranks	19 <sup>ε</sup>	23,03	437,50
	Ties	5 <sup>ι</sup>		
	Total	73		
Επαρκείς πόροι - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Negative Ranks	47 <sup>θ</sup>	34,69	1630,50
	Positive Ranks	18 <sup>ν</sup>	28,58	514,50
	Ties	8 <sup>ς</sup>		
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Negative Ranks	44 <sup>ι</sup>	39,28	1728,50
	Positive Ranks	23 <sup>ς</sup>	23,89	549,50
	Ties	6 <sup>ι</sup>		
	Total	73		
Δημιουργικότητα - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Negative Ranks	53 <sup>μ</sup>	36,68	1944,00
	Positive Ranks	19 <sup>ι</sup>	36,00	684,00
	Ties	1 <sup>ο</sup>		
	Total	73		

- a. Οργανωσιακή ενθάρρυνση < Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
b. Οργανωσιακή ενθάρρυνση > Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
c. Οργανωσιακή ενθάρρυνση = Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
d. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων < Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
e. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων > Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
f. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων = Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
g. Επαρκείς πόροι < Ενθάρρυνση από προϊσταμένους

- h. Επαρκείς πόροι > Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
i. Επαρκείς πόροι = Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
j. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας < Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
k. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας > Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
l. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας = Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
m. Δημιουργικότητα < Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
n. Δημιουργικότητα > Ενθάρρυνση από προϊσταμένους  
o. Δημιουργικότητα = Ενθάρρυνση από προϊσταμένους

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Επαρκείς πόροι - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Δημιουργικότητα - Ενθάρρυνση από προϊσταμένους
Z	-6,151 <sup>υ</sup>	-4,495 <sup>υ</sup>	-3,647 <sup>υ</sup>	-3,684 <sup>υ</sup>	-3,536 <sup>υ</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

#### Wilcoxon Signed Ranks Test

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Negative Ranks	66 <sup>ς</sup>	39,94
	Positive Ranks	7 <sup>υ</sup>	9,29
	Ties	0 <sup>ς</sup>	
	Total	73	
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Negative Ranks	64 <sup>ο</sup>	38,06
	Positive Ranks	9 <sup>ε</sup>	29,44
	Ties	0 <sup>ς</sup>	
	Total	73	
Επαρκείς πόροι - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Negative Ranks	63 <sup>θ</sup>	39,05
	Positive Ranks	10 <sup>ν</sup>	24,10
	Ties	0 <sup>ς</sup>	
	Total	73	
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Negative Ranks	59 <sup>ι</sup>	39,76
	Positive Ranks	14 <sup>ς</sup>	25,36
	Ties	0 <sup>ς</sup>	
	Total	73	
Δημιουργικότητα - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Negative Ranks	57 <sup>μ</sup>	38,34
	Positive Ranks	11 <sup>ν</sup>	14,59
	Ties	5 <sup>υ</sup>	
	Total	73	

- a. Οργανωσιακή ενθάρρυνση < Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
b. Οργανωσιακή ενθάρρυνση > Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
c. Οργανωσιακή ενθάρρυνση = Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
d. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων < Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
e. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων > Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
f. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων = Υποστήριξη ομάδας εργασίας

- g. Επαρκείς πόροι < Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
h. Επαρκείς πόροι > Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
i. Επαρκείς πόροι = Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
j. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας < Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
k. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας > Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
l. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας = Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
m. Δημιουργικότητα < Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
n. Δημιουργικότητα > Υποστήριξη ομάδας εργασίας  
o. Δημιουργικότητα = Υποστήριξη ομάδας εργασίας

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Οργανωσιακή ενθάρρυνση - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Επαρκείς πόροι - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Δημιουργικότητα - Υποστήριξη ομάδας εργασίας
Z	-7,067 <sup>υ</sup>	-5,968 <sup>υ</sup>	-6,100 <sup>υ</sup>	-5,473 <sup>υ</sup>	-6,187 <sup>υ</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

#### Wilcoxon Signed Ranks Test

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-	Negative Ranks	24 <sup>α</sup>	37,75
			906,00

εμποδίων - Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Positive Ranks	48 <sup>υ</sup>	35,88	1722,00
	Ties	1 <sup>ϋ</sup>		
	Total	73		
Επαρκείς πόροι - Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Negative Ranks	27 <sup>α</sup>	30,81	832,00
	Positive Ranks	46 <sup>ε</sup>	40,63	1869,00
	Ties	0 <sup>ι</sup>		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Total	73		
	Negative Ranks	29 <sup>θ</sup>	33,34	967,00
	Positive Ranks	43 <sup>η</sup>	38,63	1661,00
Δημιουργικότητα - Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ties	1 <sup>ι</sup>		
	Total	73		
	Negative Ranks	25 <sup>ι</sup>	33,36	834,00
	Positive Ranks	47 <sup>κ</sup>	38,17	1794,00
	Ties	1 <sup>ι</sup>		
	Total	73		

a. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων < Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
b. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων > Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
c. Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων = Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
d. Επαρκείς πόροι < Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
e. Επαρκείς πόροι > Οργανωσιακή ενθάρρυνση

f. Επαρκείς πόροι = Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
g. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας < Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
h. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας > Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
i. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας = Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
j. Δημιουργικότητα < Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
k. Δημιουργικότητα > Οργανωσιακή ενθάρρυνση  
l. Δημιουργικότητα = Οργανωσιακή ενθάρρυνση

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων - Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Επαρκείς πόροι - Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Δημιουργικότητα - Οργανωσιακή ενθάρρυνση
Z	-2,290 <sup>υ</sup>	-2,851 <sup>υ</sup>	-1,947 <sup>υ</sup>	-2,694 <sup>υ</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022	,004	,051	,007

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

#### Wilcoxon Signed Ranks Test Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Επαρκείς πόροι - Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Negative Ranks	31 <sup>α</sup>	31,53	977,50
	Positive Ranks	38 <sup>υ</sup>	37,83	1437,50
	Ties	4 <sup>ϋ</sup>		
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Negative Ranks	30 <sup>θ</sup>	39,48	1184,50
	Positive Ranks	41 <sup>ε</sup>	33,45	1371,50
	Ties	2 <sup>ι</sup>		
	Total	73		
Δημιουργικότητα - Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Negative Ranks	36 <sup>θ</sup>	32,28	1162,00
	Positive Ranks	36 <sup>η</sup>	40,72	1466,00
	Ties	1 <sup>ι</sup>		
	Total	73		

a. Επαρκείς πόροι < Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων  
b. Επαρκείς πόροι > Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων  
c. Επαρκείς πόροι = Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων  
d. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας < Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων  
e. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας > Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων

f. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας = Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων  
g. Δημιουργικότητα < Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων  
h. Δημιουργικότητα > Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων  
i. Δημιουργικότητα = Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Επαρκείς πόροι - Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Δημιουργικότητα - Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων
Z	-1,376 <sup>υ</sup>	-,536 <sup>υ</sup>	-,853 <sup>υ</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,169	,592	,394

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

#### Wilcoxon Signed Ranks Test Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Επαρκείς πόροι	Negative Ranks	29 <sup>α</sup>	33,17	962,00
	Positive Ranks	30 <sup>υ</sup>	26,93	808,00
	Ties	14 <sup>ϋ</sup>		
	Total	73		
Δημιουργικότητα - Επαρκείς πόροι	Negative Ranks	36 <sup>θ</sup>	37,47	1349,00
	Positive Ranks	37 <sup>ε</sup>	36,54	1352,00
	Ties	0 <sup>ι</sup>		
	Total	73		

a. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας < Επαρκείς πόροι  
b. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας > Επαρκείς πόροι  
c. Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας = Επαρκείς πόροι

d. Δημιουργικότητα < Επαρκείς πόροι  
e. Δημιουργικότητα > Επαρκείς πόροι  
f. Δημιουργικότητα = Επαρκείς πόροι

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας - Επαρκείς πόροι	Δημιουργικότητα - Επαρκείς πόροι
Z	-,582 <sup>υ</sup>	-,008 <sup>υ</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,561	,993

a. Wilcoxon Signed Ranks Test  
 b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

**Wilcoxon Signed Ranks Test**  
**Ranks**

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Δημιουργικότητα - Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Negative Ranks	32 <sup>a</sup>	38,53	1233,00
	Positive Ranks	40 <sup>b</sup>	34,88	1395,00
	Ties	1 <sup>c</sup>		
	Total	73		

a. Δημιουργικότητα < Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας  
 b. Δημιουργικότητα > Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας

c. Δημιουργικότητα = Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Δημιουργικότητα - Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας
Z	-,455 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,649

a. Wilcoxon Signed Ranks Test  
 b. Based on negative ranks.

### 7.5.3 Έλεγχος διαφορών βαθμολογίας ανά κριτήριο

#### Descriptives

	Φύλο	Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Γυναίκα	Mean	4,1793
		95% Confidence Interval for Mean	3,5902
		Lower Bound	4,7685
		Upper Bound	4,1399
		5% Trimmed Mean	3,3400
		Median	3,845
		Variance	1,96098
		Std. Deviation	,00
		Minimum	10,00
		Maximum	10,00
		Range	1,67
		Interquartile Range	,367
		Skewness	,354
		Kurtosis	,695
Πρόκληση	Ανδρας	Mean	4,9307
		95% Confidence Interval for Mean	4,0814
		Lower Bound	5,7800
		Upper Bound	4,9497
		5% Trimmed Mean	4,9900
		Median	4,797
		Variance	2,19019
		Std. Deviation	,00
		Minimum	10,00
		Maximum	10,00
		Range	3,30
		Interquartile Range	-,239
		Skewness	,441
		Kurtosis	,846
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Γυναίκα	Mean	5,4359
		95% Confidence Interval for Mean	4,7221
		Lower Bound	6,1497
		Upper Bound	5,4637
		5% Trimmed Mean	5,8150
		Median	5,645
		Variance	2,37586
		Std. Deviation	,00
		Minimum	10,00
		Maximum	10,00
		Range	3,32
		Interquartile Range	-,152
		Skewness	,354
		Kurtosis	,695
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ανδρας	Mean	5,5311
		95% Confidence Interval for Mean	4,4986
		Lower Bound	6,5636
		Upper Bound	5,5503
		5% Trimmed Mean	4,9900
		Median	7,090
		Variance	2,66277
		Std. Deviation	,00
		Minimum	10,00
		Maximum	10,00
		Range	4,14
		Interquartile Range	,202
		Skewness	,441
		Kurtosis	,858
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Γυναίκα	Mean	5,1973
		95% Confidence Interval for Mean	4,3925
		Lower Bound	6,0022
		Upper Bound	5,2659
		5% Trimmed Mean	5,8150
		Median	7,177
		Variance	2,67902
		Std. Deviation	,00
		Minimum	9,16
		Maximum	9,16
		Range	4,57
		Interquartile Range	-,268
		Skewness	,354
		Kurtosis	,695
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ανδρας	Mean	5,0548
		95% Confidence Interval for Mean	4,0461
		Lower Bound	6,0636
		Upper Bound	5,0742
		5% Trimmed Mean	4,9900
		Median	6,768
		Variance	2,60147
		Std. Deviation	,00
		Minimum	10,00
		Maximum	10,00
		Range	3,95
		Interquartile Range	-,108
		Skewness	,441
		Kurtosis	,858
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Γυναίκα	Mean	6,1760
		Std. Error	,33345

Οργανωσιακή ενθάρρυνση		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,5040			
			Upper Bound	6,8481			
		5% Trimmed Mean		6,2241			
		Median		6,6413			
		Variance		5,003			
		Std. Deviation		2,23685			
		Minimum		,56			
		Maximum		10,00			
		Range		9,45			
		Interquartile Range		3,32			
		Skewness		-,285	,354		
		Kurtosis		-,286	,695		
		Mean		6,4210	,46011		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,4770			
			Upper Bound	7,3651			
Ανδρας		5% Trimmed Mean		6,5081			
		Median		6,6463			
		Variance		5,928			
		Std. Deviation		2,43466			
		Minimum		1,11			
		Maximum		10,00			
		Range		8,89			
		Interquartile Range		3,34			
		Skewness		-,279	,441		
		Kurtosis		-,368	,858		
		Mean		3,0279	,29327		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4369			
			Upper Bound	3,6189			
		Γυναίκα		5% Trimmed Mean		2,8712	
				Median		2,9641	
Variance				3,870			
Std. Deviation				1,96729			
Minimum				,37			
Maximum				10,00			
Range				9,63			
Interquartile Range				2,59			
Skewness				1,285	,354		
Kurtosis				2,622	,695		
Mean				3,3448	,43651		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			2,4492			
	Upper Bound			4,2405			
Ανδρας				5% Trimmed Mean		3,2081	
				Median		3,3386	
		Variance		5,335			
		Std. Deviation		2,30979			
		Minimum		,00			
		Maximum		10,00			
		Range		10,00			
		Interquartile Range		2,87			
		Skewness		,790	,441		
		Kurtosis		1,109	,858		
		Mean		3,8102	,21363		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3797			
			Upper Bound	4,2408			
		Γυναίκα		5% Trimmed Mean		3,7713	
				Median		3,3400	
Variance				2,054			
Std. Deviation				1,43306			
Minimum				,84			
Maximum				7,48			
Range				6,65			
Interquartile Range				2,07			
Skewness				,527	,354		
Kurtosis				,095	,695		
Mean				3,2996	,30375		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			2,6764			
	Upper Bound			3,9229			
Ανδρας				5% Trimmed Mean		3,2637	
				Median		3,3300	
		Variance		2,583			
		Std. Deviation		1,60731			
		Minimum		,00			
		Maximum		7,48			
		Range		7,48			
		Interquartile Range		1,67			
		Skewness		,447	,441		
		Kurtosis		,732	,858		
		Mean		3,8481	,30712		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2292			
			Upper Bound	4,4671			
		Γυναίκα		5% Trimmed Mean		3,8185	
				Median		4,1650	
Variance				4,244			
Std. Deviation				2,06021			
Minimum				,00			
Maximum				8,32			
Range				8,32			
Interquartile Range				2,49			
Skewness				,097	,354		
Kurtosis				-,248	,695		
Mean				4,1034	,30746		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			3,4725			
	Upper Bound						
Επαρκείς πόροι				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4725	
					Upper Bound		
		5% Trimmed Mean		3,8185			
		Median		4,1650			
		Variance		4,244			
		Std. Deviation		2,06021			
		Minimum		,00			
		Maximum		8,32			
		Range		8,32			
		Interquartile Range		2,49			
		Skewness		,097	,354		
		Kurtosis		-,248	,695		
		Mean		4,1034	,30746		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4725			
			Upper Bound				

			Upper Bound	4,7342	
		5% Trimmed Mean		4,0774	
		Median		4,1600	
		Variance		2,647	
		Std. Deviation		1,62693	
		Minimum		,84	
		Maximum		8,32	
		Range		7,49	
		Interquartile Range		1,65	
		Skewness		,293	,441
		Kurtosis		1,004	,858
		Mean		3,9578	,38198
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1879	
			Upper Bound	4,7276	
		5% Trimmed Mean		3,8938	
		Median		3,3400	
	Γυναίκα	Variance		6,566	
		Std. Deviation		2,56242	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,97	
		Skewness		,183	,354
		Kurtosis		-,758	,695
		Mean		3,5096	,42203
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6437	
			Upper Bound	4,3756	
		5% Trimmed Mean		3,4374	
		Median		3,3400	
		Variance		4,987	
	Ανδρας	Std. Deviation		2,23320	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		2,91	
		Skewness		,083	,441
		Kurtosis		,162	,858
		Mean		3,3813	,34693
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6821	
			Upper Bound	4,0805	
		5% Trimmed Mean		3,2976	
		Median		3,3407	
		Variance		5,416	
	Γυναίκα	Std. Deviation		2,32728	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,88	
		Range		8,88	
		Interquartile Range		3,88	
		Skewness		,476	,354
		Kurtosis		-,568	,695
		Mean		4,6376	,53202
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5460	
			Upper Bound	5,7292	
		5% Trimmed Mean		4,6150	
		Median		4,9910	
		Variance		7,925	
	Ανδρας	Std. Deviation		2,81517	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,15	
		Skewness		-,098	,441
		Kurtosis		-,919	,858

#### Tests of Normality

	Φύλο	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Γυναίκα	,184	45	,001	,925	45	,006
	Ανδρας	,160	28	,066	,920	28	,034
Πράκλση	Γυναίκα	,099	45	,200	,974	45	,403
	Ανδρας	,151	28	,100	,945	28	,147
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Γυναίκα	,102	45	,200	,950	45	,051
	Ανδρας	,088	28	,200	,979	28	,822
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Γυναίκα	,116	45	,157	,974	45	,395
	Ανδρας	,107	28	,200	,958	28	,316
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Γυναίκα	,125	45	,075	,907	45	,002
	Ανδρας	,108	28	,200	,939	28	,102
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Γυναίκα	,162	45	,005	,949	45	,048
	Ανδρας	,169	28	,040	,964	28	,431
Επαρκείς πόροι	Γυναίκα	,110	45	,200	,969	45	,256
	Ανδρας	,147	28	,126	,951	28	,215
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Γυναίκα	,170	45	,002	,936	45	,016
	Ανδρας	,216	28	,002	,887	28	,006
Δημιουργικότητα	Γυναίκα	,134	45	,040	,944	45	,031

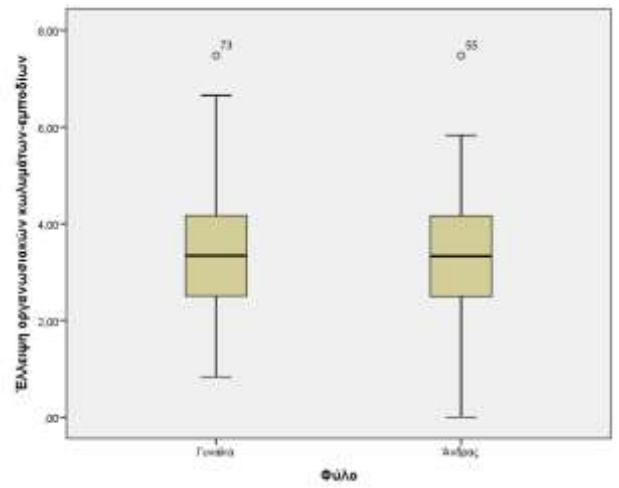
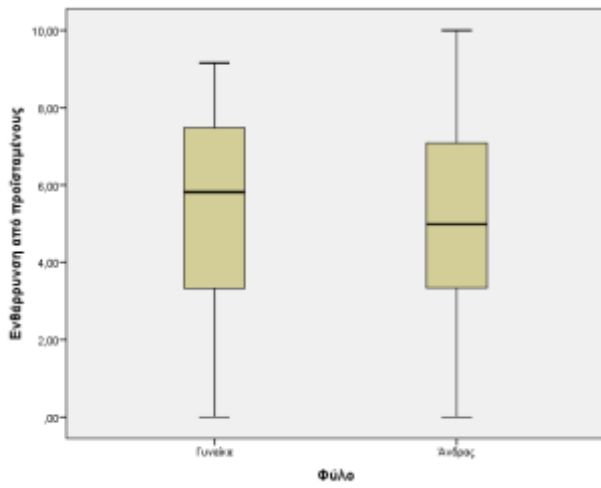
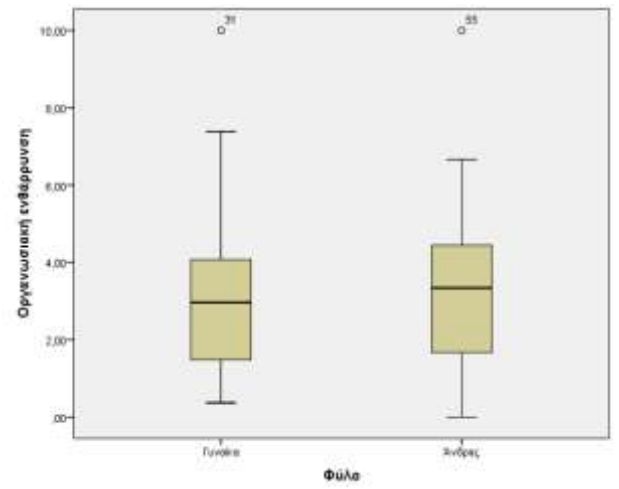
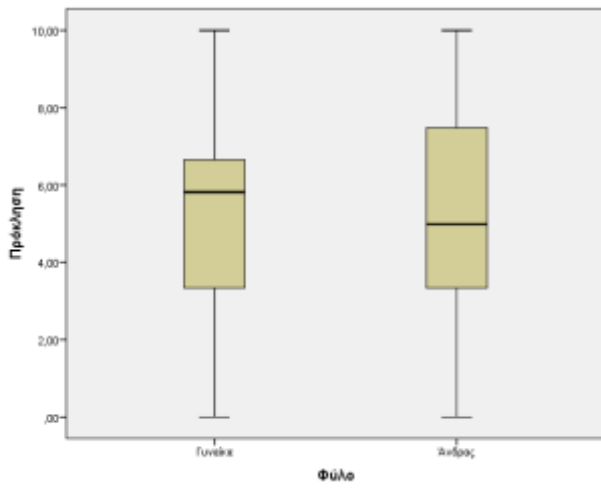
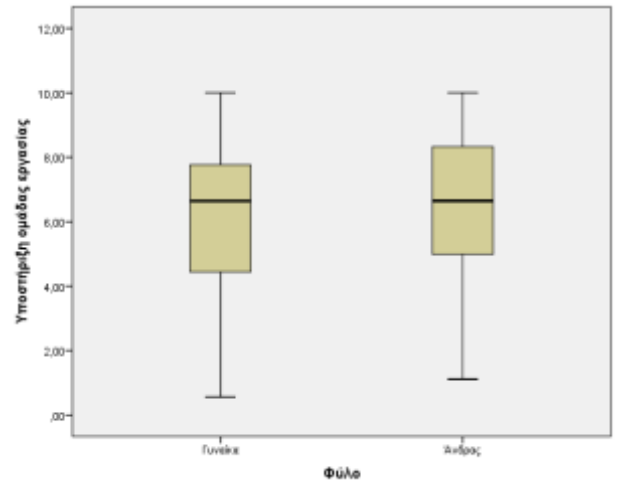
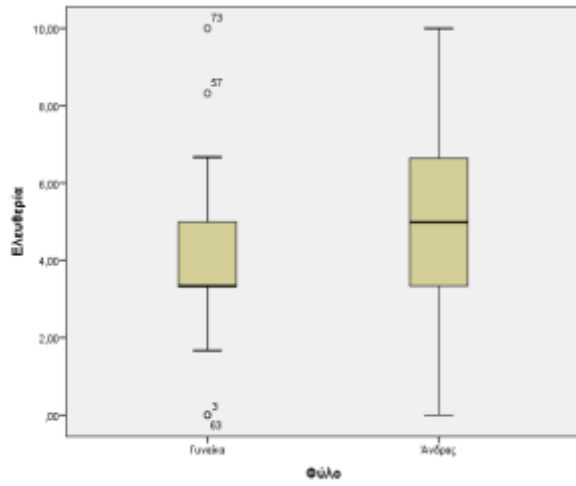
Ανδρας	,155	28	,085	,950	28	,196
--------	------	----	------	------	----	------

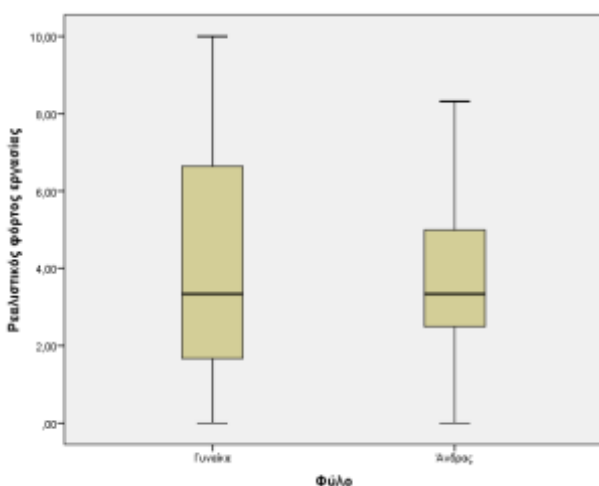
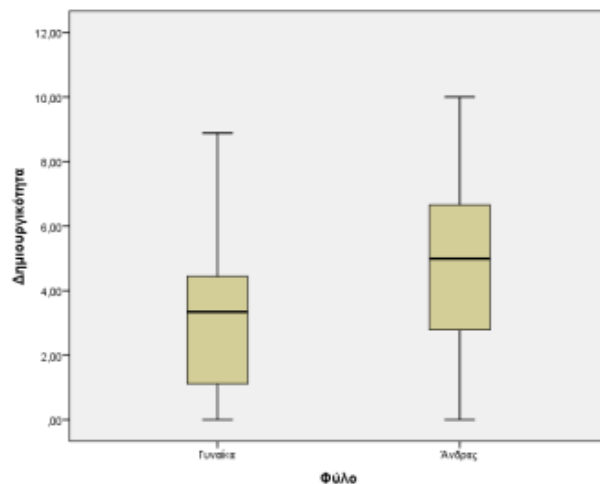
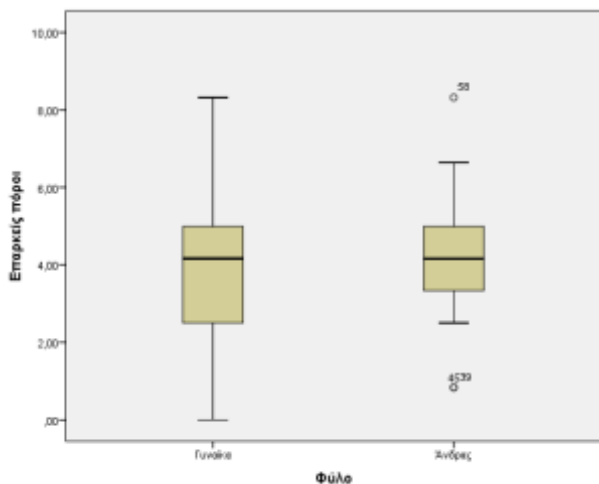
\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



Boxplots





**Mann-Whitney Test**

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Γυναίκα	45	33,44	1505,00
	Ανδρας	28	42,71	1196,00
	Total	73		
Πρόκληση	Γυναίκα	45	36,88	1659,50
	Ανδρας	28	37,20	1041,50
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Γυναίκα	45	37,56	1690,00
	Ανδρας	28	36,11	1011,00
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Γυναίκα	45	35,94	1617,50
	Ανδρας	28	38,70	1083,50
	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Γυναίκα	45	35,76	1609,00
	Ανδρας	28	39,00	1092,00
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Γυναίκα	45	39,91	1796,00
	Ανδρας	28	32,32	905,00
	Total	73		
Επαρκείς πόροι	Γυναίκα	45	36,19	1628,50
	Ανδρας	28	38,30	1072,50
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Γυναίκα	45	38,48	1731,50
	Ανδρας	28	34,63	969,50
	Total	73		
Δημιουργικότητα	Γυναίκα	45	33,24	1496,00
	Ανδρας	28	43,04	1205,00
	Total	73		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	470,000	624,500	605,000	582,500	574,000	499,000	593,500	563,500	461,000
Wilcoxon W	1505,000	1659,500	1011,000	1617,500	1609,000	905,000	1628,500	969,500	1496,000
Z	-1,862	-,063	-,284	-,540	-,636	-1,496	-,417	-,767	-1,929

Asymp. Sig. (2-tailed)	,063	,950	,776	,589	,525	,135	,677	,443	,054
------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

a. Grouping Variable: Φύλο

### 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
Ελευθερία	Equal variances assumed	,071	,791	1,522	71	,132	-,75138	,49371	-1,73582	,23306
	Equal variances not assumed			1,483	52,619	,144	-,75138	,50673	-1,76792	,26516
Πρόκληση	Equal variances assumed	,828	,366	-,159	71	,874	-,09518	,59907	-1,28969	1,09933
	Equal variances not assumed			-,155	52,473	,878	-,09518	,61536	-1,32972	1,13936
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Equal variances assumed	,165	,686	,223	71	,824	,14251	,63781	-1,12924	1,41426
	Equal variances not assumed			,225	58,704	,823	,14251	,63340	-1,12505	1,41007
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	,148	,701	-,440	71	,661	-,24500	,55700	-1,35561	,86562
	Equal variances not assumed			-,431	53,717	,668	-,24500	,56823	-1,38437	,89438
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	,554	,459	-,626	71	,533	-,31693	,50646	-1,32678	,69293
	Equal variances not assumed			-,603	50,555	,549	-,31693	,52588	-1,37290	,73904
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	,013	,909	1,413	71	,162	,51058	,36146	-,21015	1,23131
	Equal variances not assumed			1,375	52,442	,175	,51058	,37135	-,23444	1,25560
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	2,896	,093	-,556	71	,580	-,25528	,45903	-1,17057	,66001
	Equal variances not assumed			-,587	66,894	,559	-,25528	,43457	-1,12272	,61215
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	2,824	,097	,762	71	,448	,44813	,58790	-,72410	1,62037
	Equal variances not assumed			,787	63,292	,434	,44813	,56923	-,68928	1,58555
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	2,647	,108	2,068	71	,042	-1,25633	,60752	-2,46768	-,04497
	Equal variances not assumed			1,978	49,367	,054	-1,25633	,63514	-2,53245	,01980

### Descriptives

		Επίπεδο εκπαίδευσης	Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Mean	4,0683	,38518
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,2557 Upper Bound 4,8810	
		5% Trimmed Mean	3,9654	
		Median	4,1650	
		Variance	2,671	
		Std. Deviation	1,63419	
		Minimum	1,67	
		Maximum	8,32	
		Range	6,65	
		Interquartile Range	1,67	
	Skewness	,596	,536	
	Kurtosis	1,483	1,038	
	Mean	4,7083	,32092	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,0623 Upper Bound 5,3543		
	5% Trimmed Mean	4,6898		
	Median	4,9900		
	Variance	4,841		
	Std. Deviation	2,20013		
	Minimum	,00		
	Maximum	10,00		
Range	10,00			
Interquartile Range	3,30			
Skewness	,038	,347		
Kurtosis	,586	,681		
Mean	3,9513	,76380		
Διδακτορικό	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,1452 Upper Bound 5,7573		

		5% Trimmed Mean		4,0214	
		Median		3,3400	
		Variance		4,667	
		Std. Deviation		2,16034	
		Minimum		,00	
		Maximum		6,64	
		Range		6,64	
		Interquartile Range		2,90	
		Skewness		-,427	,752
		Kurtosis		,610	1,481
		Mean		5,9639	,47269
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,9666	
			Upper Bound	6,9612	
		5% Trimmed Mean		5,8860	
		Median		4,9925	
		Variance		4,022	
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Std. Deviation		2,00544	
		Minimum		3,33	
		Maximum		10,00	
		Range		6,67	
		Interquartile Range		2,08	
		Skewness		,900	,536
		Kurtosis		,042	1,038
		Mean		5,5955	,36716
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,8565	
			Upper Bound	6,3346	
		5% Trimmed Mean		5,6281	
		Median		5,8150	
		Variance		6,336	
	Μεταπτυχιακό	Std. Deviation		2,51715	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,14	
		Skewness		-,046	,347
		Kurtosis		-,613	,681
		Mean		3,6431	,92873
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,4470	
			Upper Bound	5,8392	
		5% Trimmed Mean		3,5857	
		Median		3,3400	
		Variance		6,900	
	Διδακτορικό	Std. Deviation		2,62685	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		3,94	
		Skewness		,442	,752
		Kurtosis		,422	1,481
		Mean		5,9194	,51628
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,8302	
			Upper Bound	7,0087	
		5% Trimmed Mean		5,9755	
		Median		6,2350	
		Variance		4,798	
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Std. Deviation		2,19039	
		Minimum		1,67	
		Maximum		9,16	
		Range		7,49	
		Interquartile Range		3,54	
		Skewness		-,282	,536
		Kurtosis		-,619	1,038
		Mean		4,9596	,42342
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1073	
			Upper Bound	5,8119	
		5% Trimmed Mean		4,9819	
		Median		4,9900	
		Variance		8,426	
	Μεταπτυχιακό	Std. Deviation		2,90282	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,99	
		Skewness		-,151	,347
		Kurtosis		-1,033	,681
		Mean		4,4706	,49363
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3034	
			Upper Bound	5,6379	
		5% Trimmed Mean		4,5057	
		Median		4,5775	
		Variance		1,949	
	Διδακτορικό	Std. Deviation		1,39619	
		Minimum		2,50	
		Maximum		5,82	
		Range		3,32	
		Interquartile Range		2,90	
		Skewness		-,555	,752
		Kurtosis		-1,286	1,481
		Mean		6,9682	,58949
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	95% Confidence Interval for	Lower Bound	5,7245	

		Mean	Upper Bound	8,2120	
		5% Trimmed Mean		7,0631	
		Median		7,2014	
		Variance		6,255	
		Std. Deviation		2,50101	
		Minimum		2,23	
		Maximum		10,00	
		Range		7,77	
		Interquartile Range		4,59	
		Skewness		-,420	,536
		Kurtosis		-,909	1,038
		Mean		6,1848	,33628
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,5079	
			Upper Bound	6,8617	
		5% Trimmed Mean		6,2630	
		Median		6,6413	
		Variance		5,315	
	Μεταπτυχιακό	Std. Deviation		2,30539	
		Minimum		,56	
		Maximum		10,00	
		Range		9,45	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		-,453	,347
		Kurtosis		-,050	,681
		Mean		5,1998	,46552
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0990	
			Upper Bound	6,3006	
		5% Trimmed Mean		5,1919	
		Median		5,2661	
		Variance		1,734	
	Διδακτορικό	Std. Deviation		1,31670	
		Minimum		3,34	
		Maximum		7,20	
		Range		3,86	
		Interquartile Range		2,35	
		Skewness		,170	,752
		Kurtosis		-,824	1,481
		Mean		3,1908	,47711
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,1842	
			Upper Bound	4,1974	
		5% Trimmed Mean		2,9486	
		Median		2,9686	
		Variance		4,097	
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Std. Deviation		2,02419	
		Minimum		,74	
		Maximum		10,00	
		Range		9,26	
		Interquartile Range		1,94	
		Skewness		2,227	,536
		Kurtosis		7,572	1,038
		Mean		3,1497	,33135
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4827	
			Upper Bound	3,8166	
		5% Trimmed Mean		3,0188	
		Median		3,3308	
		Variance		5,160	
	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Std. Deviation		2,27165	
	Μεταπτυχιακό	Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,33	
		Skewness		,763	,347
		Kurtosis		,360	,681
		Mean		3,0553	,39954
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,1105	
			Upper Bound	4,0000	
		5% Trimmed Mean		3,0659	
		Median		3,1452	
		Variance		1,277	
	Διδακτορικό	Std. Deviation		1,13007	
		Minimum		1,11	
		Maximum		4,81	
		Range		3,69	
		Interquartile Range		1,57	
		Skewness		-,202	,752
		Kurtosis		,403	1,481
		Mean		4,1608	,34906
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4244	
			Upper Bound	4,8973	
		5% Trimmed Mean		4,1606	
		Median		4,1600	
		Variance		2,193	
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Std. Deviation		1,48094	
		Minimum		1,67	
		Maximum		6,66	
		Range		4,99	
		Interquartile Range		2,69	
		Skewness		,279	,536
		Kurtosis		-,770	1,038
		Mean		3,3826	,21791
	Μεταπτυχιακό	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9439	
			Upper Bound	3,8212	

		5% Trimmed Mean		3,3231	
		Median		3,3300	
		Variance		2,232	
		Std. Deviation		1,49395	
		Minimum		,00	
		Maximum		7,48	
		Range		7,48	
		Interquartile Range		1,67	
		Skewness		,691	,347
		Kurtosis		1,230	,681
		Mean		3,7469	,54480
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4586	
			Upper Bound	5,0351	
		5% Trimmed Mean		3,7929	
		Median		4,1550	
		Variance		2,374	
	Διδακτορικό	Std. Deviation		1,54092	
		Minimum		,84	
		Maximum		5,83	
		Range		5,00	
		Interquartile Range		2,08	
		Skewness		-,808	,752
		Kurtosis		,921	1,481
		Mean		4,2083	,42678
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3079	
			Upper Bound	5,1088	
		5% Trimmed Mean		4,1209	
		Median		4,5775	
		Variance		3,279	
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Std. Deviation		1,81067	
		Minimum		1,67	
		Maximum		8,32	
		Range		6,65	
		Interquartile Range		2,49	
		Skewness		,342	,536
		Kurtosis		,070	1,038
		Mean		3,9499	,28632
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3736	
			Upper Bound	4,5262	
		5% Trimmed Mean		3,9265	
		Median		4,1650	
		Variance		3,853	
Επαρκείς πόροι	Μεταπτυχιακό	Std. Deviation		1,96292	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		2,49	
		Skewness		,119	,347
		Kurtosis		,030	,681
		Mean		3,3331	,62861
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,8467	
			Upper Bound	4,8195	
		5% Trimmed Mean		3,4260	
		Median		3,3400	
		Variance		3,161	
	Διδακτορικό	Std. Deviation		1,77797	
		Minimum		,00	
		Maximum		5,00	
		Range		5,00	
		Interquartile Range		2,90	
		Skewness		-,947	,752
		Kurtosis		,376	1,481
		Mean		4,1617	,46977
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1705	
			Upper Bound	5,1528	
		5% Trimmed Mean		4,1619	
		Median		4,1650	
		Variance		3,972	
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Std. Deviation		1,99307	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		1,66	
		Skewness		-,005	,536
		Kurtosis		,410	1,038
		Mean		3,5426	,38062
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,7764	
			Upper Bound	4,3087	
		5% Trimmed Mean		3,4342	
		Median		3,3400	
		Variance		6,809	
	Μεταπτυχιακό	Std. Deviation		2,60941	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		,309	,347
		Kurtosis		-,579	,681
		Mean		4,3700	,82620
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4163	
			Upper Bound	6,3237	
	Διδακτορικό	5% Trimmed Mean		4,3006	

		Median	4,1650	
		Variance	5,461	
		Std. Deviation	2,33685	
		Minimum	1,67	
		Maximum	8,32	
		Range	6,65	
		Interquartile Range	4,14	
		Skewness	,481	,752
		Kurtosis	-,545	1,481
		Mean	3,8278	,56923
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,6268 Upper Bound 5,0288	
		5% Trimmed Mean	3,6974	
		Median	3,3407	
		Variance	5,832	
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Std. Deviation	2,41502	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	2,49	
		Skewness	,936	,536
		Kurtosis	1,460	1,038
		Mean	3,9435	,39284
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,1527 Upper Bound 4,7342	
		5% Trimmed Mean	3,8975	
		Median	3,3407	
		Variance	7,253	
Δημιουργικότητα	Μεταπτυχιακό	Std. Deviation	2,69317	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,88	
		Range	8,88	
		Interquartile Range	5,53	
		Skewness	,083	,347
		Kurtosis	-1,214	,681
		Mean	3,4707	,89825
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 1,3467 Upper Bound 5,5947	
		5% Trimmed Mean	3,3633	
		Median	3,3407	
		Variance	6,455	
	Διδακτορικό	Std. Deviation	2,54062	
		Minimum	1,11	
		Maximum	7,76	
		Range	6,65	
		Interquartile Range	4,70	
		Skewness	,831	,752
		Kurtosis	-,517	1,481

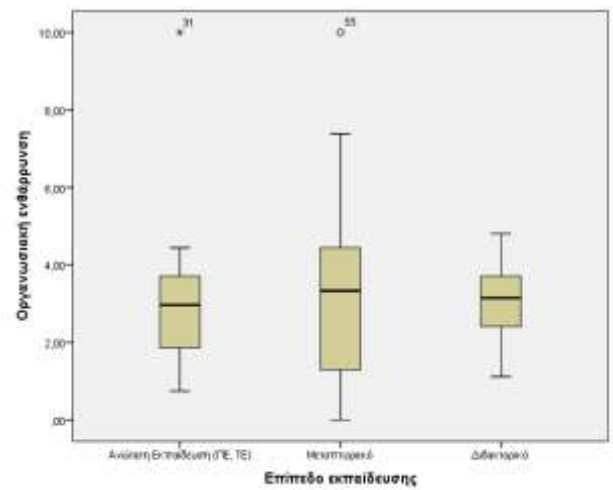
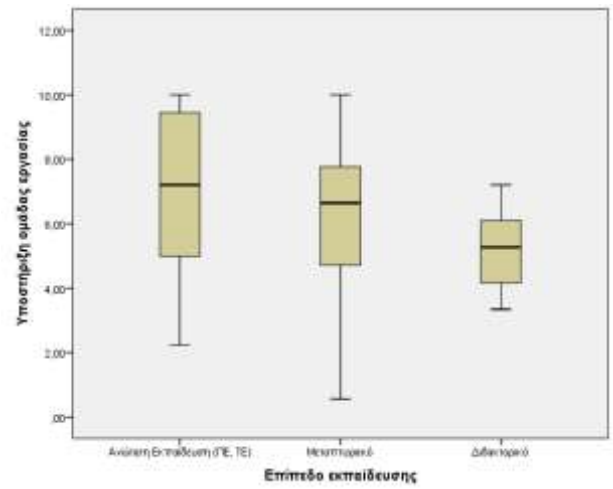
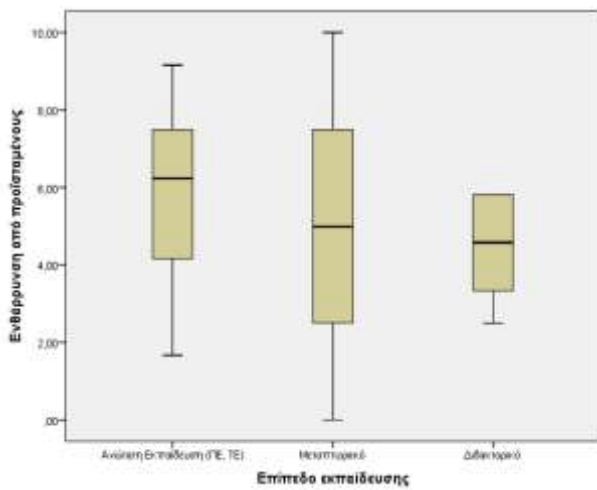
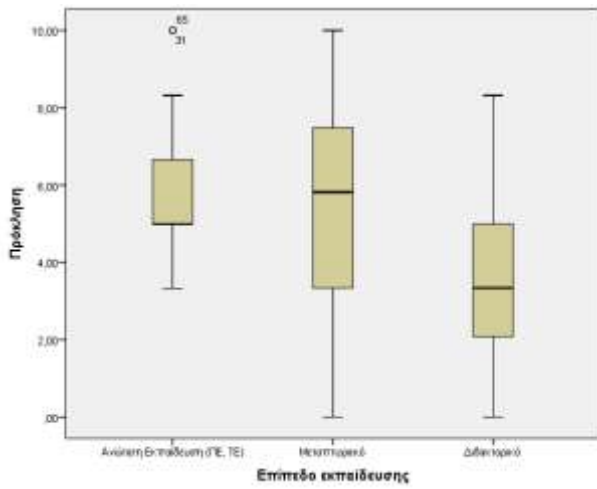
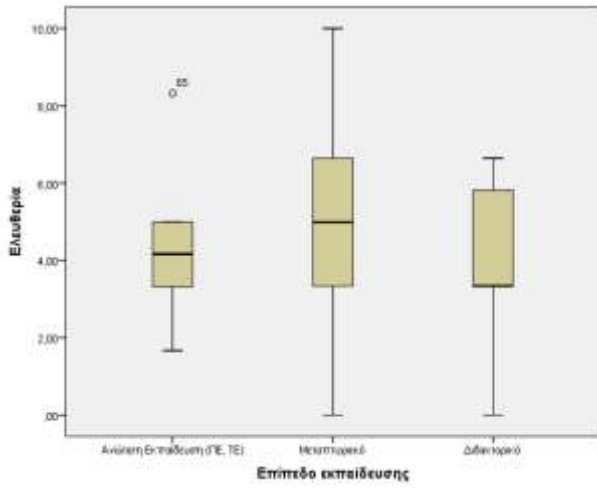
#### Tests of Normality

	Επίπεδο εκπαίδευσης	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,231	18	,012	,854	18	,010
	Μεταπτυχιακό	,158	47	,005	,928	47	,006
	Διδακτορικό	,260	8	,119	,878	8	,181
Πρόκληση	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,241	18	,007	,875	18	,022
	Μεταπτυχιακό	,150	47	,010	,963	47	,137
	Διδακτορικό	,203	8	,200	,945	8	,659
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,129	18	,200	,964	18	,683
	Μεταπτυχιακό	,105	47	,200	,948	47	,038
	Διδακτορικό	,207	8	,200	,843	8	,081
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,124	18	,200	,931	18	,200
	Μεταπτυχιακό	,132	47	,040	,964	47	,161
	Διδακτορικό	,148	8	,200	,971	8	,906
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,220	18	,021	,777	18	,001
	Μεταπτυχιακό	,162	47	,003	,935	47	,011
	Διδακτορικό	,151	8	,200	,987	8	,989
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,221	18	,020	,926	18	,167
	Μεταπτυχιακό	,213	47	,000	,933	47	,009
	Διδακτορικό	,229	8	,200	,943	8	,638
Επαρκείς πόροι	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,167	18	,200	,934	18	,229
	Μεταπτυχιακό	,116	47	,133	,972	47	,308
	Διδακτορικό	,252	8	,145	,860	8	,119
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,170	18	,179	,947	18	,378
	Μεταπτυχιακό	,146	47	,013	,931	47	,008
	Διδακτορικό	,170	8	,200	,935	8	,561
Δημιουργικότητα	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,178	18	,138	,934	18	,224
	Μεταπτυχιακό	,140	47	,022	,932	47	,009
	Διδακτορικό	,270	8	,088	,840	8	,075

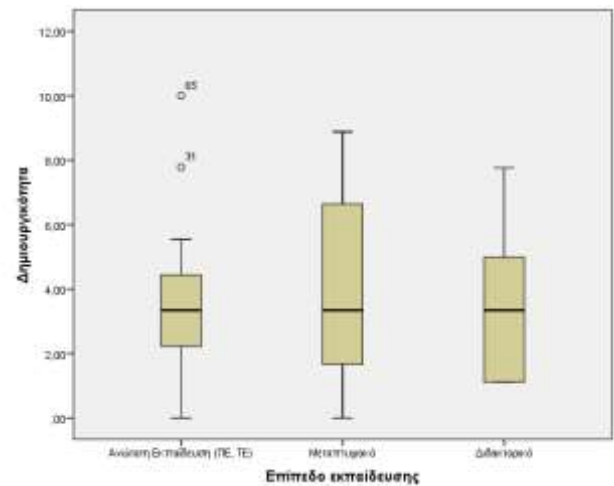
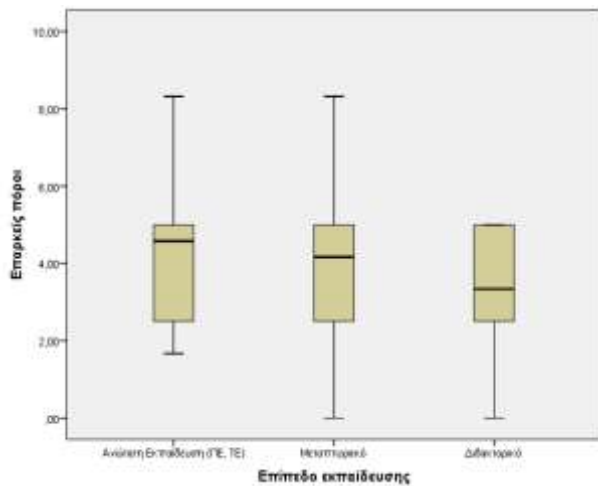
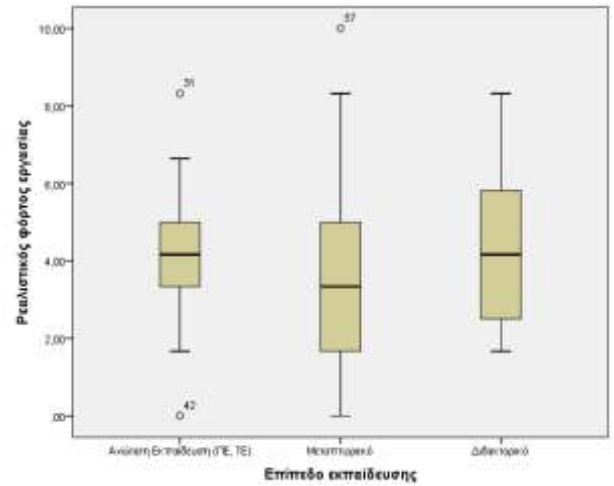
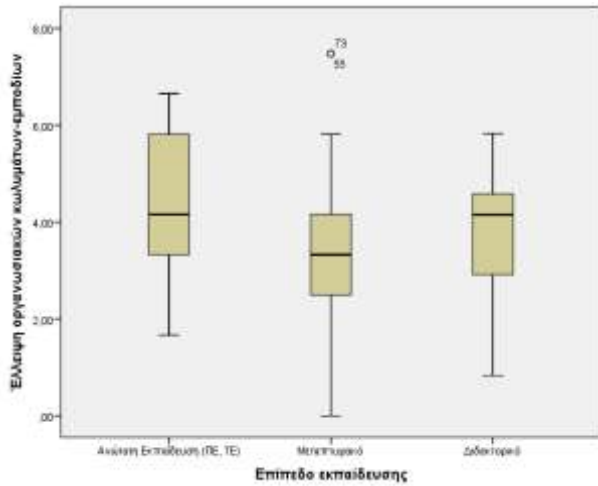
\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Boxplots







Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ελευθερία	Between Groups	7,725	2	3,863	,899	,412
	Within Groups	300,735	70	4,296		
	Total	308,461	72			
Πρόκληση	Between Groups	31,831	2	15,915	2,730	,072
	Within Groups	408,132	70	5,830		
	Total	439,962	72			
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Between Groups	16,050	2	8,025	1,163	,318
	Within Groups	482,821	70	6,897		
	Total	498,871	72			
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Between Groups	18,280	2	9,140	1,763	,179
	Within Groups	362,953	70	5,185		
	Total	381,233	72			
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Between Groups	,102	2	,051	,011	,989
	Within Groups	315,971	70	4,514		
	Total	316,073	72			
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Between Groups	8,041	2	4,021	1,798	,173
	Within Groups	156,572	70	2,237		
	Total	164,613	72			
Επαρκείς πόροι	Between Groups	4,244	2	2,122	,582	,561
	Within Groups	255,104	70	3,644		
	Total	259,348	72			
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Between Groups	8,054	2	4,027	,673	,514
	Within Groups	418,970	70	5,985		
	Total	427,024	72			
Δημιουργικότητα	Between Groups	1,558	2	,779	,114	,892
	Within Groups	477,979	70	6,828		
	Total	479,537	72			

Post Hoc Tests  
Multiple Comparisons  
Bonferroni

Dependent Variable	(I) Επίπεδο εκπαίδευσης	(J) Επίπεδο εκπαίδευσης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ελευθερία	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	-,63996	,57453	,807	-2,0492	,7693
		Διδακτορικό	,11708	,88074	1,000	-2,0433	2,2774

Πρόκληση	Μεταπτυχιακό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,63996	,57453	,807	-,7693	2,0492
		Διδακτορικό	,75705	,79274	1,000	-1,1874	2,7015
	Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-,11708	,88074	1,000	-2,2774	2,0433
		Μεταπτυχιακό	-,75705	,79274	1,000	-2,7015	1,1874
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	,36836	,66930	1,000	-1,2734	2,0101
		Διδακτορικό	2,32076	1,02602	,080	-,1959	4,8375
	Μεταπτυχιακό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-,36836	,66930	1,000	-2,0101	1,2734
		Διδακτορικό	1,95241	,92350	,114	-,3128	4,2176
	Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-2,32076	1,02602	,080	-4,8375	,1959
		Μεταπτυχιακό	-1,95241	,92350	,114	-4,2176	,3128
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	,95987	,72797	,575	-,8258	2,7455
		Διδακτορικό	1,44882	1,11596	,595	-1,2885	4,1861
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Μεταπτυχιακό	-,95987	,72797	,575	-2,7455	,8258	
	Διδακτορικό	,48895	1,00446	1,000	-1,9749	2,9528	
Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-1,44882	1,11596	,595	-4,1861	1,2885	
	Μεταπτυχιακό	-,48895	1,00446	1,000	-2,9528	1,9749	
Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	,78346	,63117	,656	-,7647	2,3316	
	Διδακτορικό	1,76846	,96757	,216	-,6049	4,1418	
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Μεταπτυχιακό	-,78346	,63117	,656	-2,3316	,7647	
	Διδακτορικό	,98499	,87089	,786	-1,1512	3,1212	
Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-1,76846	,96757	,216	-4,1418	,6049	
	Μεταπτυχιακό	-,98499	,87089	,786	-3,1212	1,1512	
Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	,04113	,58891	1,000	-1,4034	1,4856	
	Διδακτορικό	,13554	,90278	1,000	-2,0789	2,3499	
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Μεταπτυχιακό	-,04113	,58891	1,000	-1,4856	1,4034	
	Διδακτορικό	,09441	,81257	1,000	-1,8987	2,0875	
Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-1,13554	,90278	1,000	-2,3499	2,0789	
	Μεταπτυχιακό	-,09441	,81257	1,000	-2,0875	1,8987	
Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	,77828	,41455	,194	-,2386	1,7951	
	Διδακτορικό	,41396	,63550	1,000	-1,1448	1,9728	
Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Μεταπτυχιακό	-,77828	,41455	,194	-1,7951	,2386	
	Διδακτορικό	-,36432	,57200	1,000	-1,7674	1,0387	
Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-4,1396	,63550	1,000	-1,9728	1,1448	
	Μεταπτυχιακό	,36432	,57200	1,000	-1,0387	1,7674	
Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	,25844	,52915	1,000	-1,0395	1,5564	
	Διδακτορικό	,87521	,81118	,853	-1,1145	2,8649	
Επαρκείς πόροι	Μεταπτυχιακό	-,25844	,52915	1,000	-1,5564	1,0395	
	Διδακτορικό	,61677	,73012	1,000	-1,1741	2,4077	
Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-,87521	,81118	,853	-2,8649	1,1145	
	Μεταπτυχιακό	-,61677	,73012	1,000	-2,4077	1,1741	
Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	,61911	,67813	1,000	-1,0443	2,2825	
	Διδακτορικό	-,20833	1,03956	1,000	-2,7582	2,3416	
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Μεταπτυχιακό	-,61911	,67813	1,000	-2,2825	1,0443	
	Διδακτορικό	-,82745	,93569	1,000	-3,1226	1,4677	
Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	,20833	1,03956	1,000	-2,3416	2,7582	
	Μεταπτυχιακό	,82745	,93569	1,000	-1,4677	3,1226	
Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	Μεταπτυχιακό	-,11568	,72431	1,000	-1,8923	1,6610	
	Διδακτορικό	,35711	1,11035	1,000	-2,3664	3,0807	
Δημιουργικότητα	Μεταπτυχιακό	,11568	,72431	1,000	-1,6610	1,8923	
	Διδακτορικό	,47279	,99941	1,000	-1,9786	2,9242	
Διδακτορικό	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	-,35711	1,11035	1,000	-3,0807	2,3664	
	Μεταπτυχιακό	-,47279	,99941	1,000	-2,9242	1,9786	

Kruskal-Wallis Test  
Ranks

	Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Mean Rank
Ελευθερία	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	31,42
	Μεταπτυχιακό	47	39,89
	Διδακτορικό	8	32,56
	Total	73	
Πρόκληση	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	40,92
	Μεταπτυχιακό	47	37,99
	Διδακτορικό	8	22,38
	Total	73	
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	43,36
	Μεταπτυχιακό	47	35,78
	Διδακτορικό	8	29,88
	Total	73	
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	43,00
	Μεταπτυχιακό	47	36,67

	Διδακτορικό	8	25,44
	Total	73	
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	37,28
	Μεταπτυχιακό	47	36,73
	Διδακτορικό	8	37,94
	Total	73	
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	44,58
	Μεταπτυχιακό	47	33,18
	Διδακτορικό	8	42,38
	Total	73	
Επαρκείς πόροι	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	39,69
	Μεταπτυχιακό	47	36,77
	Διδακτορικό	8	32,31
	Total	73	
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	40,67
	Μεταπτυχιακό	47	34,82
	Διδακτορικό	8	41,56
	Total	73	
Δημιουργικότητα	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΠΕ, ΤΕ)	18	37,03
	Μεταπτυχιακό	47	37,50
	Διδακτορικό	8	34,00
	Total	73	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Chi-Square	2,599	4,546	2,689	3,839	,026	4,393	,695	1,452	,188
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,273	,103	,261	,147	,987	,111	,707	,484	,910

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Επίπεδο εκπαίδευσης

#### Descriptives

Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:		Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	Mean	4,4563
		95% Confidence Interval for Mean	3,9023
		Lower Bound	5,0102
		Upper Bound	4,4259
		5% Trimmed Mean	4,4259
		Median	4,9900
		Variance	4,519
		Std. Deviation	2,12570
		Minimum	,00
		Maximum	10,00
		Range	10,00
		Interquartile Range	1,65
		Skewness	,180
		Kurtosis	,872
		Mean	4,5150
		95% Confidence Interval for Mean	3,4248
		Lower Bound	5,6052
Upper Bound	4,5533		
Πρόκληση	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	5% Trimmed Mean	4,5533
		Median	4,1650
		Variance	3,565
		Std. Deviation	1,88810
		Minimum	1,67
		Maximum	6,67
		Range	5,00
		Interquartile Range	3,32
		Skewness	-,076
		Kurtosis	-1,491
		Mean	5,4450
		95% Confidence Interval for Mean	4,7856
		Lower Bound	6,1044
		Upper Bound	5,4795
		5% Trimmed Mean	4,9950
		Median	6,403
		Variance	2,53043
Std. Deviation	,00		
Minimum	10,00		
Maximum	10,00		
Range	4,14		
Interquartile Range	-,035		
Skewness	-,363		
Kurtosis	5,5879		
Mean	4,2639		
95% Confidence Interval for Mean	6,9118		
Lower Bound	5,5140		
Upper Bound	5,4025		
5% Trimmed Mean	5,4025		
Median	5,258		
Variance	5,258		

		Std. Deviation		2,29302	
		Minimum		2,51	
		Maximum		10,00	
		Range		7,49	
		Interquartile Range		3,74	
		Skewness		,408	,597
		Kurtosis		-,796	1,154
		Mean		5,2203	,33590
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5479	
			Upper Bound	5,8926	
		5% Trimmed Mean		5,2756	
		Median		4,9900	
		Variance		6,657	
	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	Std. Deviation		2,58006	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,17	
		Skewness		-,163	,311
		Kurtosis		-,784	,613
		Mean		4,8157	,78070
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1291	
			Upper Bound	6,5023	
		5% Trimmed Mean		4,8419	
		Median		5,4025	
		Variance		8,533	
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	Std. Deviation		2,92113	
		Minimum		,00	
		Maximum		9,16	
		Range		9,16	
		Interquartile Range		4,15	
		Skewness		-,302	,597
		Kurtosis		-,722	1,154
		Mean		6,3302	,31875
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,6922	
			Upper Bound	6,9683	
		5% Trimmed Mean		6,4066	
		Median		6,6413	
		Variance		5,995	
	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	Std. Deviation		2,44839	
		Minimum		,56	
		Maximum		10,00	
		Range		9,45	
		Interquartile Range		3,88	
		Skewness		-,247	,311
		Kurtosis		-,684	,613
		Mean		6,0162	,42213
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,1043	
			Upper Bound	6,9282	
		5% Trimmed Mean		6,0984	
		Median		6,6413	
		Variance		2,495	
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	Std. Deviation		1,57945	
		Minimum		1,67	
		Maximum		8,88	
		Range		7,21	
		Interquartile Range		1,24	
		Skewness		-1,348	,597
		Kurtosis		4,566	1,154
		Mean		3,1747	,28308
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6081	
			Upper Bound	3,7413	
		5% Trimmed Mean		3,0051	
		Median		2,9686	
		Variance		4,728	
	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	Std. Deviation		2,17435	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		2,59	
		Skewness		1,172	,311
		Kurtosis		1,748	,613
		Mean		3,0430	,47846
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,0094	
			Upper Bound	4,0767	
		5% Trimmed Mean		2,9906	
		Median		3,3374	
		Variance		3,205	
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	Std. Deviation		1,79025	
		Minimum		,37	
		Maximum		6,66	
		Range		6,29	
		Interquartile Range		2,68	
		Skewness		-,073	,597
		Kurtosis		,149	1,154
		Mean		3,6816	,20506
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2711	
			Upper Bound	4,0921	
		5% Trimmed Mean		3,6445	
		Median		3,3300	
		Variance		2,481	
		Std. Deviation		1,57509	
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους					
Υποστήριξη ομάδας εργασίας					
Οργανωσιακή ενθάρρυνση					
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων					

		Minimum		,00	
		Maximum		7,48	
		Range		7,48	
		Interquartile Range		1,67	
		Skewness		,441	,311
		Kurtosis		,150	,613
		Mean		3,3311	,32591
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6270	
			Upper Bound	4,0351	
		5% Trimmed Mean		3,3776	
		Median		3,3400	
		Variance		1,487	
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	Std. Deviation		1,21943	
		Minimum		,84	
		Maximum		4,99	
		Range		4,16	
		Interquartile Range		1,67	
		Skewness		-,517	,597
		Kurtosis		-,248	1,154
		Mean		3,9505	,24636
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4574	
			Upper Bound	4,4437	
		5% Trimmed Mean		3,9420	
		Median		4,1650	
		Variance		3,581	
	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	Std. Deviation		1,89233	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		2,49	
		Skewness		,005	,311
		Kurtosis		,011	,613
		Mean		3,9271	,53271
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,7763	
			Upper Bound	5,0780	
		5% Trimmed Mean		3,8549	
		Median		3,7475	
		Variance		3,973	
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	Std. Deviation		1,99322	
		Minimum		,84	
		Maximum		8,32	
		Range		7,49	
		Interquartile Range		1,87	
		Skewness		,503	,597
		Kurtosis		,940	1,154
		Mean		3,7808	,31855
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1432	
			Upper Bound	4,4185	
		5% Trimmed Mean		3,7071	
		Median		3,3400	
		Variance		5,987	
	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	Std. Deviation		2,44680	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		,215	,311
		Kurtosis		-,426	,613
		Mean		3,8071	,66208
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3768	
			Upper Bound	5,2375	
		5% Trimmed Mean		3,7679	
		Median		3,3400	
		Variance		6,137	
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	Std. Deviation		2,47729	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		3,73	
		Skewness		,075	,597
		Kurtosis		-,545	1,154
		Mean		3,8763	,34982
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1760	
			Upper Bound	4,5765	
		5% Trimmed Mean		3,7924	
		Median		3,3407	
		Variance		7,220	
	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	Std. Deviation		2,68704	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		5,53	
		Skewness		,338	,311
		Kurtosis		-,912	,613
		Mean		3,8079	,57758
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5601	
			Upper Bound	5,0557	
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	5% Trimmed Mean		3,7998	

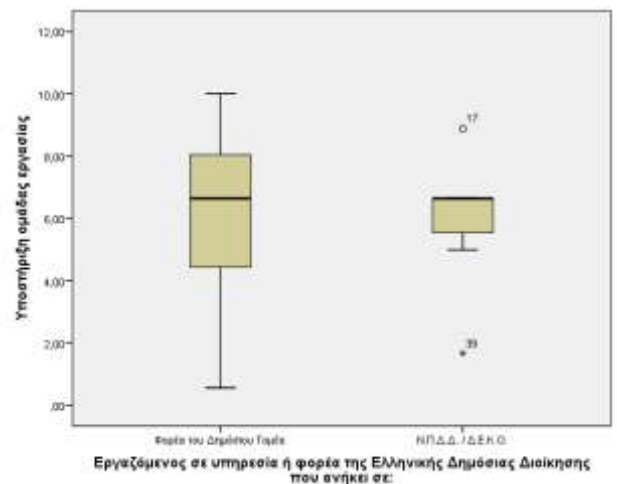
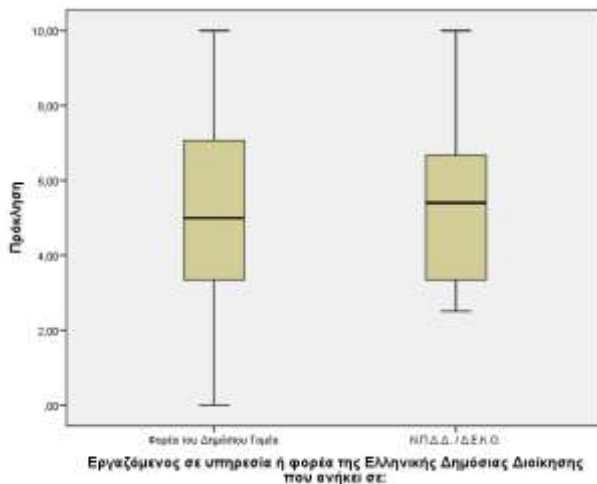
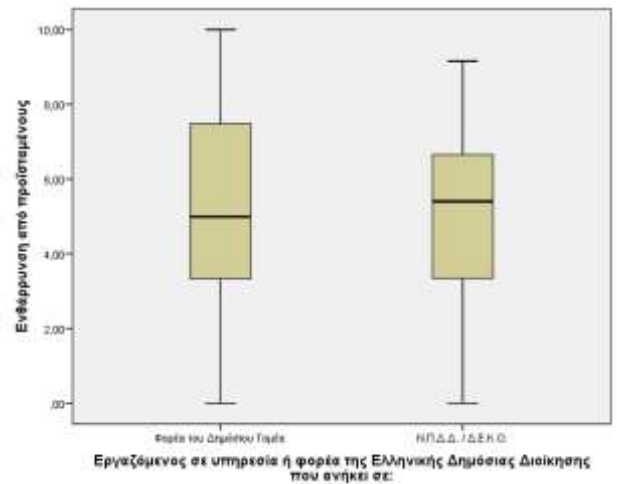
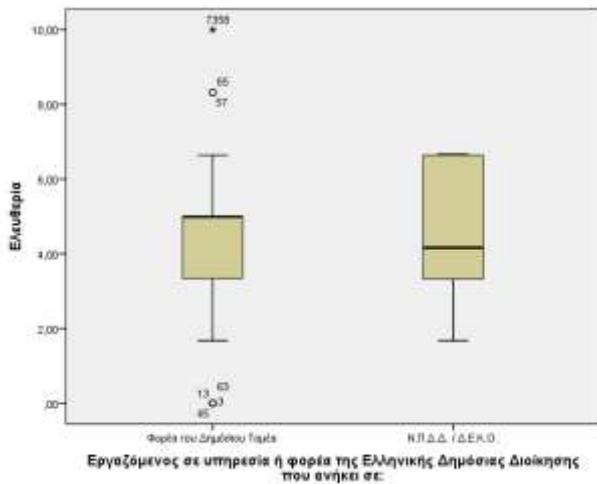
Median	3,8908	
Variance	4,670	
Std. Deviation	2,16110	
Minimum	,00	
Maximum	7,76	
Range	7,76	
Interquartile Range	3,59	
Skewness	-,135	,597
Kurtosis	-,456	1,154

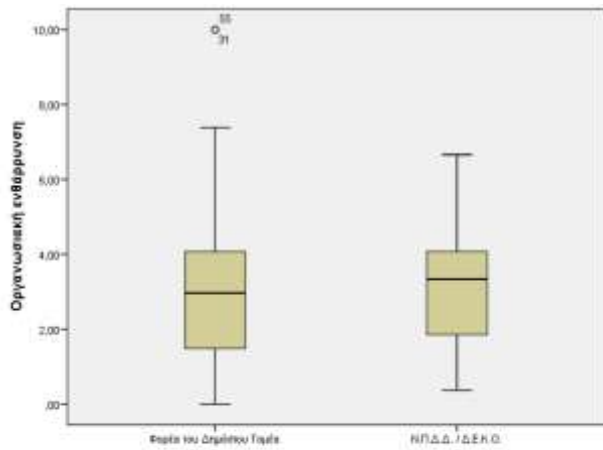
**Tests of Normality**

	Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,197	59	,000	,918	59	,001
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,233	14	,038	,845	14	,019
Πρόκληση	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,094	59	,200	,969	59	,141
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,194	14	,163	,929	14	,293
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,099	59	,200	,965	59	,090
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,134	14	,200	,947	14	,521
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,093	59	,200	,963	59	,073
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,270	14	,007	,809	14	,007
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,118	59	,040	,913	59	,000
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,208	14	,104	,906	14	,138
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,179	59	,000	,953	59	,023
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,179	14	,200	,939	14	,406
Επαρκείς πόροι	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,119	59	,036	,970	59	,153
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,170	14	,200	,936	14	,366
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,147	59	,003	,942	59	,007
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,146	14	,200	,955	14	,634
Δημιουργικότητα	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	,155	59	,001	,939	59	,006
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	,146	14	,200	,956	14	,654

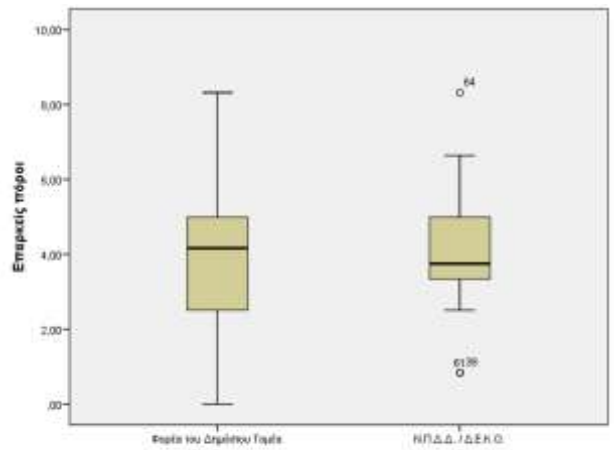
\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

**Boxplots**

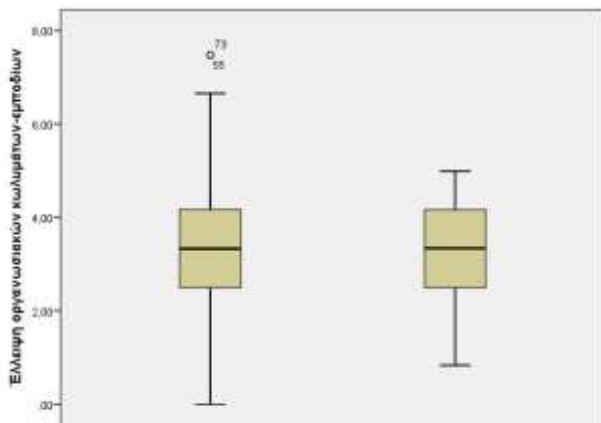




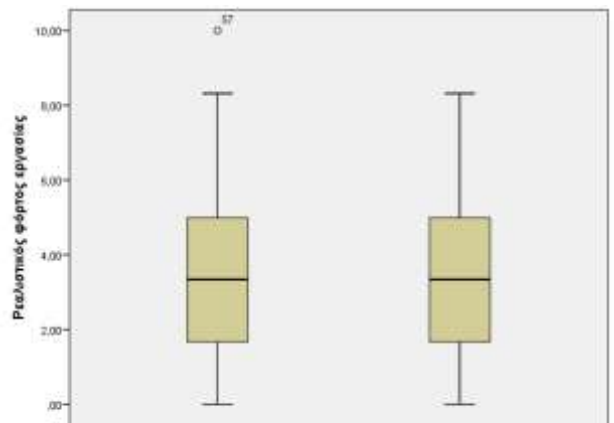
Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:



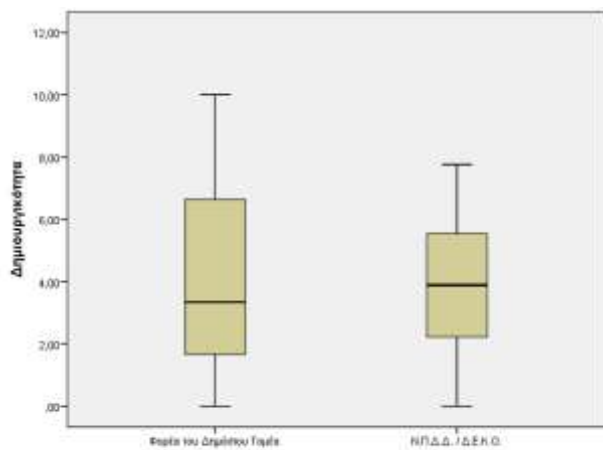
Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:



Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:



Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:



Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:

T-Test  
Group Statistics

	Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	4,4563	2,12570	,27674
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	4,5150	1,88810	,50461
Πρόκληση	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	5,4450	2,53043	,32943
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	5,5879	2,29302	,61284
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	5,2203	2,58006	,33590
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	4,8157	2,92113	,78070
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	6,3302	2,44839	,31875
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	6,0162	1,57945	,42213
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	3,1747	2,17435	,28308
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	3,0430	1,79025	,47846
Έλλειψη οργανωσιακών	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	3,6816	1,57509	,20506

κωλυμάτων-εμποδίων	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	3,3311	1,21943	,32591
Επαρκείς πόροι	Φορέα του Δημόσιου Τομέα Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	59 14	3,9505 3,9271	1,89233 1,99322	,24636 ,53271
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Φορέα του Δημόσιου Τομέα Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	59 14	3,7808 3,8071	2,44680 2,47729	,31855 ,66208
Δημιουργικότητα	Φορέα του Δημόσιου Τομέα Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	59 14	3,8763 3,8079	2,68704 2,16110	,34982 ,57758

#### 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
Ελευθερία	Equal variances assumed	,016	,900	-,095	71	,925	-,05873	,61960	-1,29419	1,17673
	Equal variances not assumed			-,102	21,559	,920	-,05873	,57552	-1,25370	1,13624
Πρόκληση	Equal variances assumed	,131	,718	-,193	71	,847	-,14286	,73984	-1,61805	1,33234
	Equal variances not assumed			-,205	21,202	,839	-,14286	,69577	-1,58895	1,30323
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Equal variances assumed	,188	,665	,514	71	,609	,40454	,78655	-1,16381	1,97289
	Equal variances not assumed			,476	18,119	,640	,40454	,84990	-1,38019	2,18927
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	6,572	,012	,457	71	,649	,31405	,68786	-1,05751	1,68560
	Equal variances not assumed			,594	29,875	,557	,31405	,52896	-,76642	1,39451
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	,629	,430	,210	71	,834	,13168	,62705	-1,11862	1,38198
	Equal variances not assumed			,237	23,060	,815	,13168	,55593	-1,01818	1,28155
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	1,065	,306	,778	71	,439	,35054	,45075	-,54823	1,24930
	Equal variances not assumed			,910	24,471	,372	,35054	,38505	-,44336	1,14443
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,052	,820	,041	71	,967	,02337	,56817	-1,10953	1,15626
	Equal variances not assumed			,040	18,961	,969	,02337	,58692	-1,20524	1,25197
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	,011	,917	-,036	71	,971	-,02630	,72906	-1,48000	1,42741
	Equal variances not assumed			-,036	19,481	,972	-,02630	,73473	-1,56153	1,50894
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	1,793	,185	,088	71	,930	,06835	,77255	-1,47208	1,60878
	Equal variances not assumed			,101	23,576	,920	,06835	,67526	-1,32664	1,46334

#### Mann-Whitney Test Ranks

	Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	36,90	2177,00
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	37,43	524,00
	Total	73		
Πρόκληση	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	37,08	2187,50
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	36,68	513,50
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	37,42	2207,50
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	35,25	493,50
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	37,78	2229,00
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	33,71	472,00
	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	36,69	2164,50
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	38,32	536,50
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	37,33	2202,50
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	35,61	498,50
	Total	73		
Επαρκείς πόροι	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	37,06	2186,50
	Ν.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	36,75	514,50
	Total	73		



	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	36,86	2174,50
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	37,61	526,50
	Total	73		
Δημιουργικότητα	Φορέα του Δημόσιου Τομέα	59	36,86	2175,00
	N.Π.Δ.Δ. / Δ.Ε.Κ.Ο.	14	37,57	526,00
	Total	73		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	407,000	408,500	388,500	367,000	394,500	393,500	409,500	404,500	405,000
Wilcoxon W	2177,000	513,500	493,500	472,000	2164,500	498,500	514,500	2174,500	2175,000
Z	-,086	-,063	-,344	-,646	-,260	-,275	-,049	-,121	-,113
Asymp. Sig. (2-tailed)	,931	,950	,731	,519	,795	,783	,961	,904	,910

a. Grouping Variable: Εργαζόμενος σε υπηρεσία ή φορέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που ανήκει σε:

#### Descriptives

Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.		Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Mean	4,2224	,30765
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,6006 4,8442
	5% Trimmed Mean	4,1838	
	Median	3,3400	
	Variance	3,881	
	Std. Deviation	1,96995	
	Minimum	,00	
	Maximum	10,00	
	Range	10,00	
	Interquartile Range	1,66	
	Skewness	,433	,369
	Kurtosis	1,287	,724
	Mean	4,7816	,38575
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,9948 5,5683
	5% Trimmed Mean	4,7923	
	Median	4,9900	
Πρόκληση	Variance	4,762	
	Std. Deviation	2,18214	
	Minimum	,00	
	Maximum	10,00	
	Range	10,00	
	Interquartile Range	3,30	
	Skewness	-,206	,414
	Kurtosis	,584	,809
	Mean	4,8924	,37768
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	4,1291 5,6558
	5% Trimmed Mean	4,8579	
	Median	4,9900	
	Variance	5,848	
	Std. Deviation	2,41832	
	Minimum	,00	
	Maximum	10,00	
Range	10,00		
Interquartile Range	2,89		
Skewness	,292	,369	
Kurtosis	-,193	,724	
Mean	6,2155	,41950	
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	5,3599 7,0710	
5% Trimmed Mean	6,2811		
Median	6,6400		
Variance	5,631		
Std. Deviation	2,37305		
Minimum	,00		
Maximum	10,00		
Range	10,00		
Interquartile Range	3,33		
Skewness	-,330	,414	
Kurtosis	,167	,809	
Ενθάρρυνση από	Mean	5,6627	,38455
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,8855

προϊσταμένους			Upper Bound	6,4399	
		5% Trimmed Mean		5,7570	
		Median		5,8150	
		Variance		6,063	
		Std. Deviation		2,46231	
		Minimum		,00	
		Maximum		9,16	
		Range		9,16	
		Interquartile Range		4,17	
		Skewness		-,368	,369
		Kurtosis		-,773	,724
		Mean		4,4764	,48262
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4921	
			Upper Bound	5,4607	
		5% Trimmed Mean		4,4357	
		Median		4,5775	
		Variance		7,454	
		Std. Deviation		2,73012	
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο		Minimum	,00	
		Maximum	10,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	4,15		
		Skewness	,061	,414	
		Kurtosis	-,562	,809	
		Mean	6,5357	,33441	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,8598	
			Upper Bound	7,2116	
		5% Trimmed Mean		6,5810	
		Median		6,6413	
		Variance		4,585	
		Std. Deviation		2,14127	
		Minimum		2,23	
		Maximum		10,00	
		Range		7,77	
		Interquartile Range		2,78	
Υποστήριξη ομάδας εργασίας			Skewness	-,180	,369
			Kurtosis	-,704	,724
		Mean	5,9296	,43906	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,0342	
			Upper Bound	6,8251	
		5% Trimmed Mean		5,9903	
		Median		6,3713	
		Variance		6,169	
		Std. Deviation		2,48369	
		Minimum		,56	
		Maximum		10,00	
		Range		9,45	
		Interquartile Range		2,76	
		Skewness		-,241	,414
		Kurtosis		-,233	,809
		Mean		3,0161	,25448
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5018	
			Upper Bound	3,5305	
		5% Trimmed Mean		2,9309	
	Median		2,9641		
	Variance		2,655		
	Std. Deviation		1,62949		
	Minimum		,37		
	Maximum		7,39		
	Range		7,01		
	Interquartile Range		2,22		
Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας		Skewness	,708	,369	
		Kurtosis	,623	,724	
		Mean	3,3203	,45813	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3859	
			Upper Bound	4,2546	
		5% Trimmed Mean		3,1260	
		Median		3,3330	
		Variance		6,716	
		Std. Deviation		2,59156	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,61	
		Skewness		,982	,414
		Kurtosis		,927	,809
		Mean		3,7154	,20932
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2923	
			Upper Bound	4,1384	
		5% Trimmed Mean		3,6895	
	Median		3,3400		
	Variance		1,796		
	Std. Deviation		1,34031		
	Minimum		,84		
	Maximum		7,48		
	Range		6,65		
	Interquartile Range		2,07		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων		Skewness	,347	,369	
		Kurtosis	,478	,724	
		Mean	3,4850	,30421	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,8646	
			Upper Bound	4,1054	
		5% Trimmed Mean		3,3400	
		Median		3,3400	
		Variance		1,796	
		Std. Deviation		1,34031	
		Minimum		,84	
		Maximum		7,48	
		Range		6,65	
		Interquartile Range		2,07	
		Skewness		,347	,369
		Kurtosis		,478	,724
		Mean		3,4850	,30421
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,8646	
			Upper Bound	4,1054	
		5% Trimmed Mean		3,3400	
	Median		3,3400		
	Variance		1,796		
	Std. Deviation		1,34031		
	Minimum		,84		
	Maximum		7,48		
	Range		6,65		
	Interquartile Range		2,07		
	Skewness		,347	,369	
	Kurtosis		,478	,724	
	Mean		3,4850	,30421	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,8646		
		Upper Bound	4,1054		

		5% Trimmed Mean	3,4565	
		Median	3,3300	
		Variance	2,961	
		Std. Deviation	1,72086	
		Minimum	,00	
		Maximum	7,48	
		Range	7,48	
		Interquartile Range	1,67	
		Skewness	,543	,414
		Kurtosis	,187	,809
		Mean	3,9802	,29948
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,3750 4,5855	
		5% Trimmed Mean	3,9614	
		Median	4,1650	
		Variance	3,677	
		Std. Deviation	1,91761	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	1,67	
		Skewness	,009	,369
		Kurtosis	,566	,724
		Mean	3,9022	,33623
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,2164 4,5879	
		5% Trimmed Mean	3,8622	
		Median	4,1650	
		Variance	3,618	
		Std. Deviation	1,90203	
		Minimum	,84	
		Maximum	8,32	
		Range	7,49	
		Interquartile Range	2,49	
		Skewness	,217	,414
		Kurtosis	-,397	,809
		Mean	3,7783	,37192
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,0266 4,5300	
		5% Trimmed Mean	3,6926	
		Median	3,3400	
		Variance	5,671	
		Std. Deviation	2,38146	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	,304	,369
		Kurtosis	-,070	,724
		Mean	3,7956	,44920
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			2,8795 4,7118	
		5% Trimmed Mean	3,7551	
		Median	4,1650	
		Variance	6,457	
		Std. Deviation	2,54105	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	,068	,414
		Kurtosis	-,840	,809
		Mean	3,3324	,35473
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			2,6154 4,0493	
		5% Trimmed Mean	3,2122	
		Median	3,3407	
		Variance	5,159	
		Std. Deviation	2,27139	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,88	
		Range	8,88	
		Interquartile Range	3,33	
		Skewness	,637	,369
		Kurtosis	,147	,724
		Mean	4,5432	,49881
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,5259 5,5605	
		5% Trimmed Mean	4,5386	
		Median	5,5411	
		Variance	7,962	
		Std. Deviation	2,82169	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	4,44	

Skewness  
Kurtosis

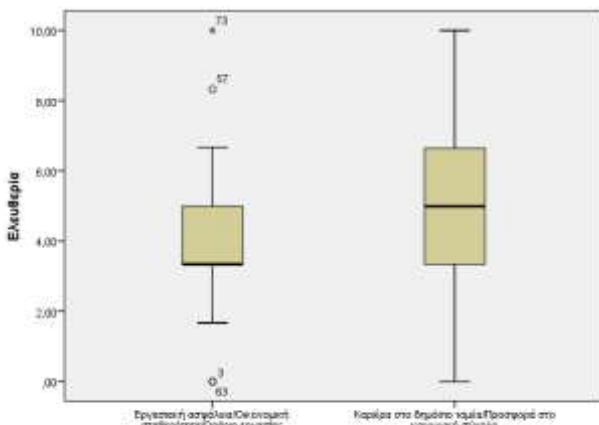
-,161	,414
-1,151	,809

**Tests of Normality**

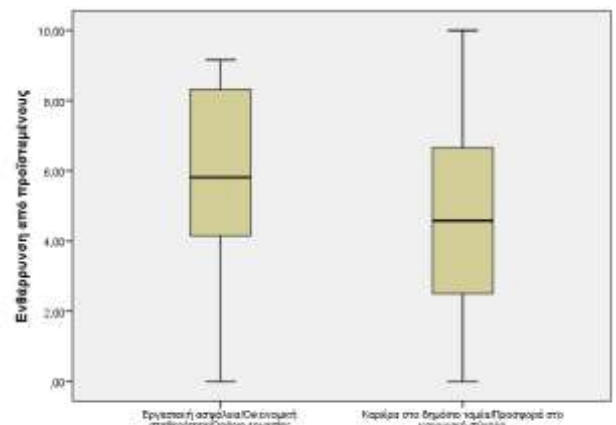
	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,209	41	,000	,912	41	,004
Πρόκληση	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,194	32	,003	,935	32	,056
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,140	41	,042	,967	41	,279
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,196	32	,003	,937	32	,063
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,136	41	,056	,940	41	,030
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,100	32	,200	,961	32	,298
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,107	41	,200	,966	41	,261
Οργανωσιακή ενθάρρυνση Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,113	32	,200	,964	32	,347
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,128	41	,090	,941	41	,035
Επαρκείς πόροι	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,122	32	,200	,911	32	,012
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,147	41	,026	,962	41	,190
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,190	32	,005	,939	32	,069
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,146	41	,028	,951	41	,073
Δημιουργικότητα	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,125	32	,200	,956	32	,216
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,158	41	,011	,944	41	,042
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,181	32	,009	,924	32	,026
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,181	41	,002	,932	41	,017
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,169	32	,020	,929	32	,036

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

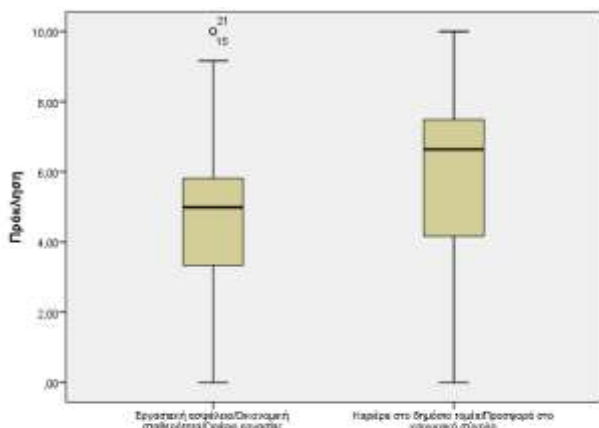
**Boxplots**



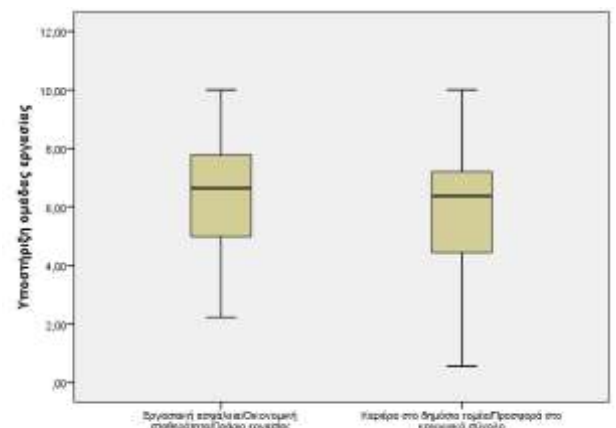
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.



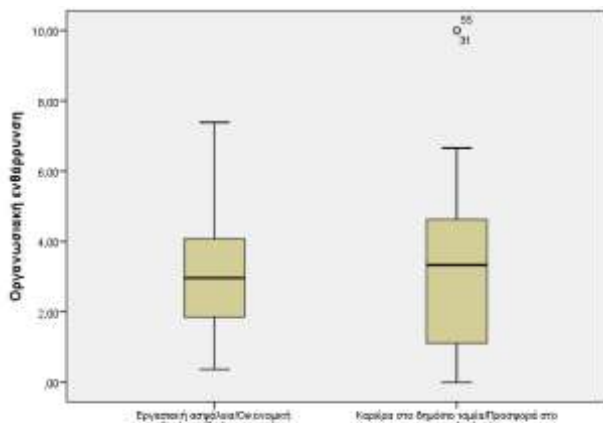
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.



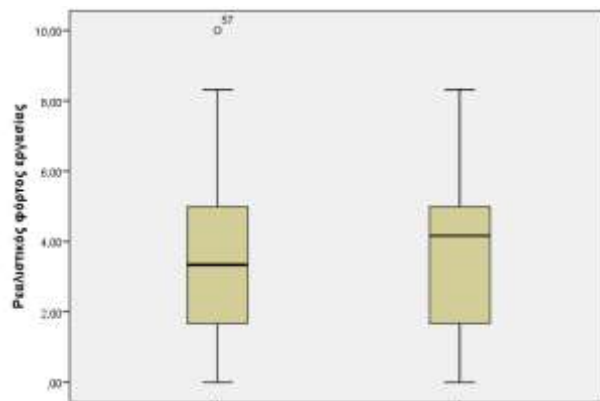
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.



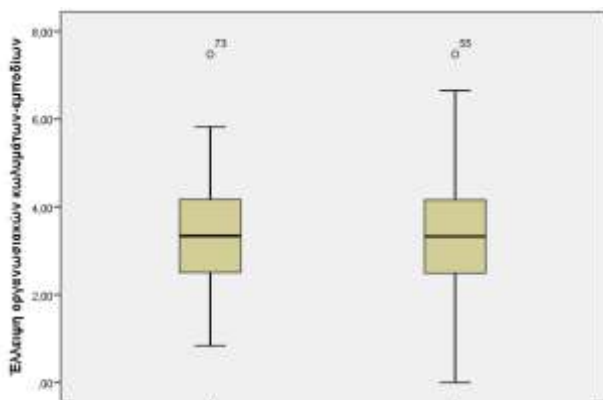
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.



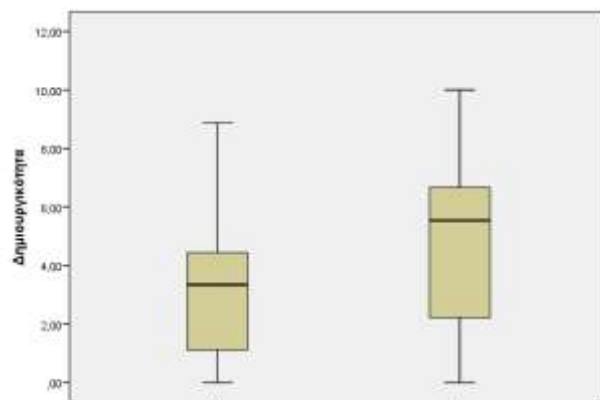
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.



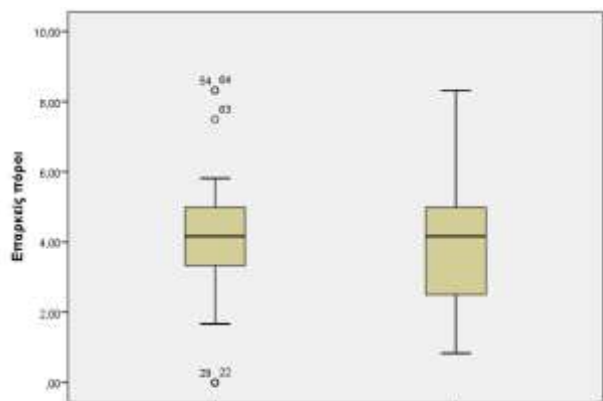
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.



Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.



Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.



Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.

T-Test  
Group Statistics

	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	4,2224	1,96995	,30765
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	4,7816	2,18214	,38575
Πρόκληση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	4,8924	2,41832	,37768
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	6,2155	2,37305	,41950
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	5,6627	2,46231	,38455
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	4,4764	2,73012	,48262

Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	6,5357	2,14127	,33441
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	5,9296	2,48369	,43906
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	3,0161	1,62949	,25448
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	3,3203	2,59156	,45813
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	3,7154	1,34031	,20932
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	3,4850	1,72086	,30421
Επαρκείς πόροι	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	3,9802	1,91761	,29948
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	3,9022	1,90203	,33623
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	3,7783	2,38146	,37192
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	3,7956	2,54105	,44920
Δημιουργικότητα	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	3,3324	2,27139	,35473
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	4,5432	2,82169	,49881

#### 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
Ελευθερία	Equal variances assumed	,098	,755	-1,148	71	,255	-,55912	,48716	-1,53050	,41225
	Equal variances not assumed			-1,133	63,171	,261	-,55912	,49341	-1,54508	,42683
Πρόκληση	Equal variances assumed	,000	,991	-2,338	71	,022	-1,32303	,56580	-2,45120	-,19486
	Equal variances not assumed			-2,344	67,336	,022	-1,32303	,56446	-2,44960	-,19646
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Equal variances assumed	,315	,576	1,947	71	,055	1,18628	,60920	-,02844	2,40099
	Equal variances not assumed			1,922	63,135	,059	1,18628	,61709	-,04683	2,41938
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	,514	,476	1,119	71	,267	,60607	,54184	-,47432	1,68646
	Equal variances not assumed			1,098	61,389	,276	,60607	,55191	-,49739	1,70954
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	4,779	,032	-,613	71	,542	-,30417	,49638	-1,29392	,68558
	Equal variances not assumed			-,580	49,435	,564	-,30417	,52406	-1,35708	,74874
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	1,099	,298	,643	71	,522	,23037	,35813	-,48372	,94445
	Equal variances not assumed			,624	57,342	,535	,23037	,36927	-,50898	,96971
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,097	,756	,173	71	,863	,07806	,45073	-,82067	,97678
	Equal variances not assumed			,173	67,011	,863	,07806	,45027	-,82068	,97679
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	,503	,481	-,030	71	,976	-,01733	,57848	-1,17079	1,13613
	Equal variances not assumed			-,030	64,558	,976	-,01733	,58319	-1,18218	1,14752
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	5,264	,025	-2,032	71	,046	-1,21083	,59594	-2,39910	-,02255
	Equal variances not assumed			-1,978	58,658	,053	-1,21083	,61208	-2,43575	,01410

#### Mann-Whitney Test

	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	33,98	1393,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	40,88	1308,00
	Total	73		
Πρόκληση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	31,61	1296,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	43,91	1405,00
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	40,84	1674,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	32,08	1026,50
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	39,00	1599,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	34,44	1102,00
	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	36,76	1507,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	37,31	1194,00
	Total	73		

Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	39,29	1611,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	34,06	1090,00
	Total	73		
Επαρκείς πόροι	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	37,51	1538,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	36,34	1163,00
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	37,27	1528,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	36,66	1173,00
	Total	73		
Δημιουργικότητα	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	41	32,82	1345,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	32	42,36	1355,50
	Total	73		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	532,000	435,000	498,500	574,000	646,000	562,000	635,000	645,000	484,500
Wilcoxon W	1393,000	1296,000	1026,500	1102,000	1507,000	1090,000	1163,000	1173,000	1345,500
Z	-1,414	-2,465	-1,755	-,913	-,111	-1,052	-,235	-,124	-1,918
Asymp. Sig. (2-tailed)	,157	,014	,079	,361	,911	,293	,814	,901	,055

a. Grouping Variable: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην επιλογή ένταξης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.

#### Descriptives

Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.		Statistic	Std. Error	
Ελευθερία	Mean	4,1618	,31245	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,5339 4,7897	
	5% Trimmed Mean	4,0873		
	Median	3,3400		
	Variance	4,881		
	Std. Deviation	2,20934		
	Minimum	,00		
	Maximum	10,00		
	Range	10,00		
	Interquartile Range	1,67		
	Skewness	,411	,337	
	Kurtosis	,893	,662	
	Mean	5,1322	,32804	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	4,4519 5,8125	
	5% Trimmed Mean	5,1476		
	Median	4,9900		
Πρόκληση	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	Variance	2,475	
		Std. Deviation	1,57320	
		Minimum	1,67	
		Maximum	8,32	
		Range	6,65	
		Interquartile Range	3,30	
		Skewness	-,183	,481
		Kurtosis	-,184	,935
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	Mean	4,8429	,32167
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	4,1965 5,4893
		5% Trimmed Mean	4,8535	
		Median	4,9900	
		Variance	5,173	
		Std. Deviation	2,27452	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
Range		10,00		
Interquartile Range		3,30		
Skewness		-,050	,337	
Kurtosis		-,149	,662	
Mean		6,8409	,49419	
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound Upper Bound	5,8160 7,8658	
5% Trimmed Mean		6,8604		
Median		6,6700		
Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	Variance	5,617		
	Std. Deviation	2,37005		
	Minimum	3,33		
	Maximum	10,00		
	Range	6,67		

		Interquartile Range		4,17	
		Skewness		-,117	,481
		Kurtosis		-1,158	,935
		Mean		5,3428	,37069
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5979	
			Upper Bound	6,0877	
		5% Trimmed Mean		5,4089	
		Median		5,4025	
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	Variance		6,871	
		Std. Deviation		2,62117	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,37	
		Skewness		-,291	,337
		Kurtosis		-,671	,662
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους		Mean		4,7076	,55500
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5566	
			Upper Bound	5,8586	
		5% Trimmed Mean		4,7218	
		Median		4,1650	
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	Variance		7,085	
		Std. Deviation		2,66168	
		Minimum		,00	
		Maximum		9,16	
		Range		9,16	
		Interquartile Range		3,33	
		Skewness		-,028	,481
		Kurtosis		-,753	,935
		Mean		6,1692	,31014
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,5459	
			Upper Bound	6,7924	
		5% Trimmed Mean		6,1939	
		Median		6,3663	
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	Variance		4,809	
		Std. Deviation		2,19301	
		Minimum		1,11	
		Maximum		10,00	
		Range		8,89	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		-,037	,337
		Kurtosis		-,668	,662
Υποστήριξη ομάδας εργασίας		Mean		6,4893	,53340
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,3831	
			Upper Bound	7,5955	
		5% Trimmed Mean		6,6156	
		Median		6,6413	
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	Variance		6,544	
		Std. Deviation		2,55808	
		Minimum		,56	
		Maximum		10,00	
		Range		9,45	
		Interquartile Range		2,78	
		Skewness		-,683	,481
		Kurtosis		,339	,935
		Mean		2,9175	,23422
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4468	
			Upper Bound	3,3882	
		5% Trimmed Mean		2,8437	
		Median		2,9664	
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	Variance		2,743	
		Std. Deviation		1,65622	
		Minimum		,00	
		Maximum		7,39	
		Range		7,39	
		Interquartile Range		2,31	
		Skewness		,448	,337
		Kurtosis		,228	,662
Οργανωσιακή ενθάρρυνση		Mean		3,6537	,58493
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4407	
			Upper Bound	4,8668	
		5% Trimmed Mean		3,4836	
		Median		3,3308	
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	Variance		7,869	
		Std. Deviation		2,80522	
		Minimum		,37	
		Maximum		10,00	
		Range		9,63	
		Interquartile Range		3,69	
		Skewness		,928	,481
		Kurtosis		,384	,935
		Mean		3,6123	,19945
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2115	
			Upper Bound	4,0131	
		5% Trimmed Mean		3,5979	
		Median		3,3325	
	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	Variance		1,989	
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων		Std. Deviation		1,41031	
		Minimum		,00	
		Maximum		7,48	
		Range		7,48	
		Interquartile Range		1,66	



		Skewness		,241		,337
		Kurtosis		,827		,662
		Mean		3,6189		,36430
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,8634		
		Mean	Upper Bound	4,3744		
		5% Trimmed Mean		3,5590		
		Median		3,3300		
		Variance		3,052		
		Std. Deviation		1,74712		
		Minimum		,84		
		Maximum		7,48		
		Range		6,65		
		Interquartile Range		1,67		
		Skewness		,618		,481
		Kurtosis		-,305		,935
		Mean		3,8807		,27749
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,3231		
		Mean	Upper Bound	4,4383		
		5% Trimmed Mean		3,8497		
		Median		3,7525		
		Variance		3,850		
		Std. Deviation		1,96216		
		Minimum		,00		
		Maximum		8,32		
		Range		8,32		
		Interquartile Range		2,49		
		Skewness		,248		,337
		Kurtosis		,373		,662
		Mean		4,0880		,37199
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,3166		
		Mean	Upper Bound	4,8595		
		5% Trimmed Mean		4,1270		
		Median		4,1650		
		Variance		3,183		
		Std. Deviation		1,78398		
		Minimum		,84		
		Maximum		6,64		
		Range		5,81		
		Interquartile Range		2,50		
		Skewness		-,307		,481
		Kurtosis		-,630		,935
		Mean		3,7628		,33188
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,0959		
		Mean	Upper Bound	4,4297		
		5% Trimmed Mean		3,6997		
		Median		3,3400		
		Variance		5,507		
		Std. Deviation		2,34673		
		Minimum		,00		
		Maximum		10,00		
		Range		10,00		
		Interquartile Range		3,32		
		Skewness		,150		,337
		Kurtosis		-,152		,662
		Mean		3,8361		,55718
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,6806		
		Mean	Upper Bound	4,9916		
		5% Trimmed Mean		3,8001		
		Median		3,3400		
		Variance		7,140		
		Std. Deviation		2,67216		
		Minimum		,00		
		Maximum		8,32		
		Range		8,32		
		Interquartile Range		3,33		
		Skewness		,243		,481
		Kurtosis		-,963		,935
		Mean		3,3101		,31107
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,6850		
		Mean	Upper Bound	3,9352		
		5% Trimmed Mean		3,2092		
		Median		3,3407		
		Variance		4,838		
		Std. Deviation		2,19960		
		Minimum		,00		
		Maximum		8,88		
		Range		8,88		
		Interquartile Range		3,33		
		Skewness		,645		,337
		Kurtosis		,091		,662
		Mean		5,0654		,61908
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,7815		
		Mean	Upper Bound	6,3493		
		5% Trimmed Mean		5,0886		
		Median		5,5611		
		Variance		8,815		
		Std. Deviation		2,96900		

Minimum	,00	
Maximum	10,00	
Range	10,00	
Interquartile Range	5,53	
Skewness	-,575	,481
Kurtosis	-,822	,935

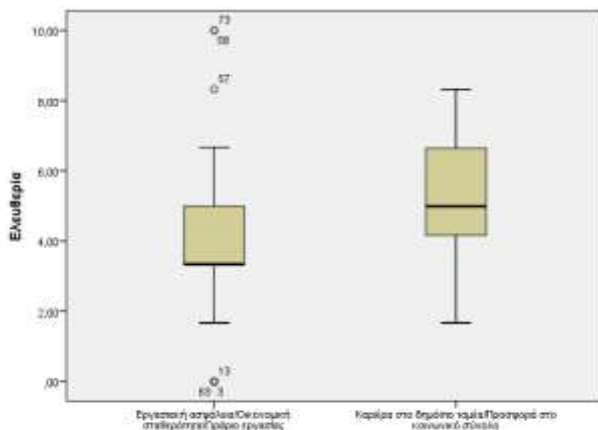
**Tests of Normality**

	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,192	50	,000	,917	50	,002
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,203	23	,015	,911	23	,043
Πρόκληση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,093	50	,200 <sup>*</sup>	,979	50	,492
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,126	23	,200 <sup>*</sup>	,906	23	,034
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,101	50	,200 <sup>*</sup>	,958	50	,070
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,131	23	,200 <sup>*</sup>	,960	23	,457
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,086	50	,200 <sup>*</sup>	,973	50	,309
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,140	23	,200 <sup>*</sup>	,925	23	,087
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,119	50	,073	,960	50	,091
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,153	23	,172	,907	23	,035
Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,177	50	,000	,959	50	,079
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,173	23	,073	,935	23	,137
Επαρκείς πόροι	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,125	50	,049	,955	50	,054
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,167	23	,095	,927	23	,095
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,145	50	,010	,939	50	,012
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,183	23	,045	,919	23	,062
Δημιουργικότητα	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	,174	50	,001	,936	50	,009
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	,216	23	,007	,892	23	,017

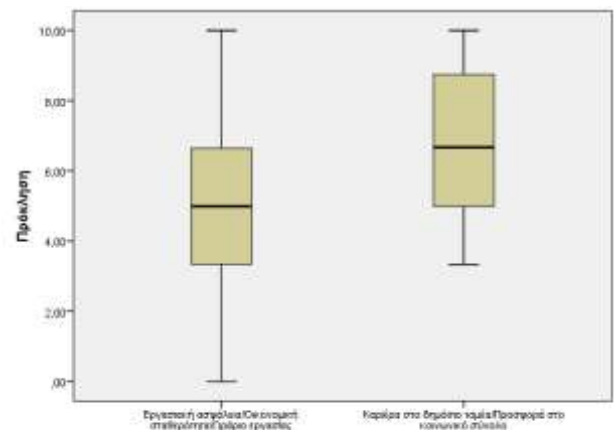
\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

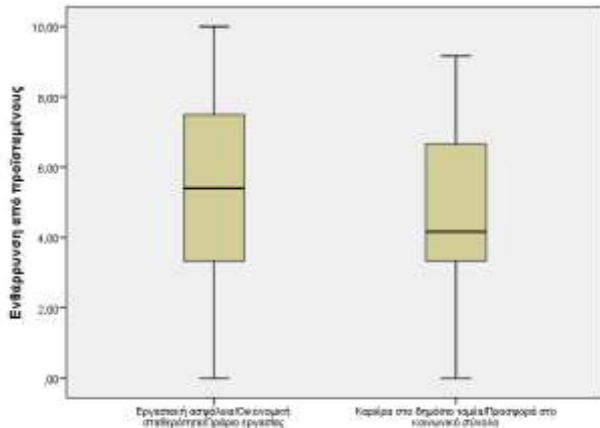
**Boxplots**



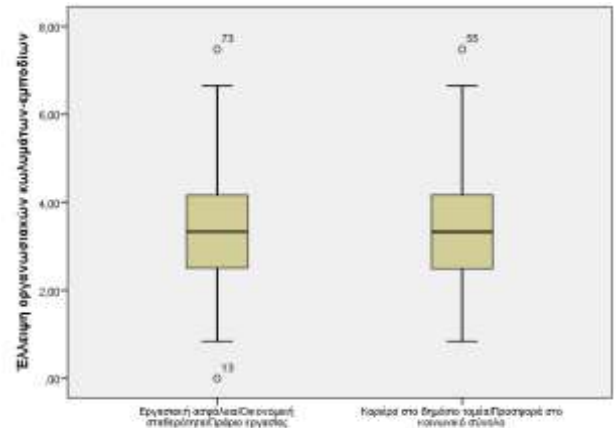
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



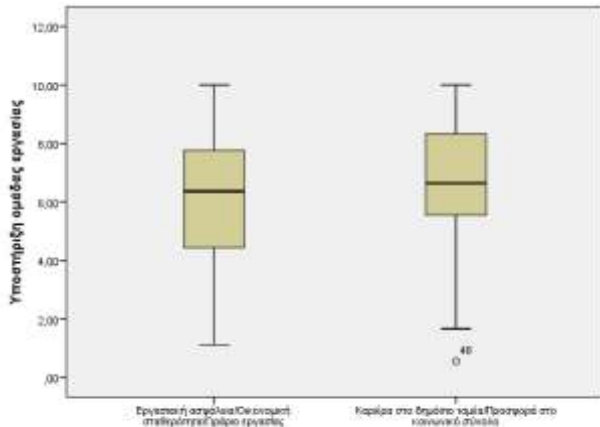
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



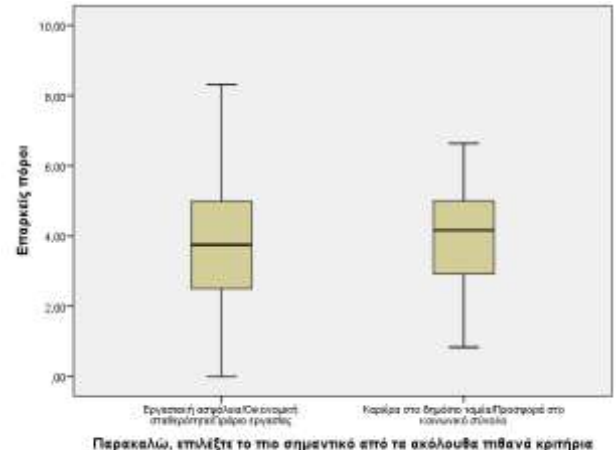
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



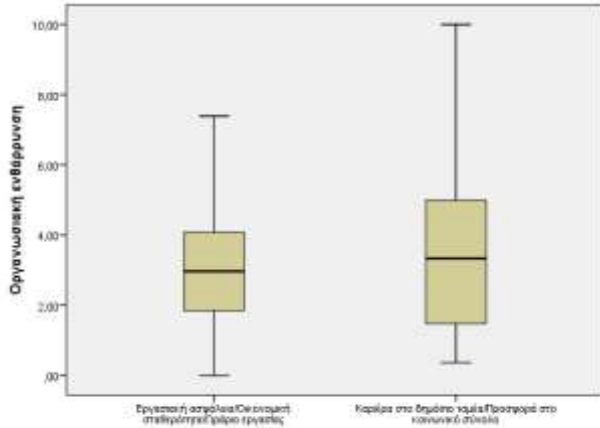
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



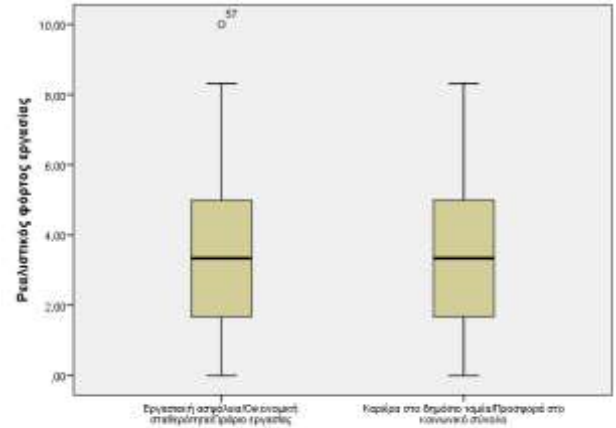
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



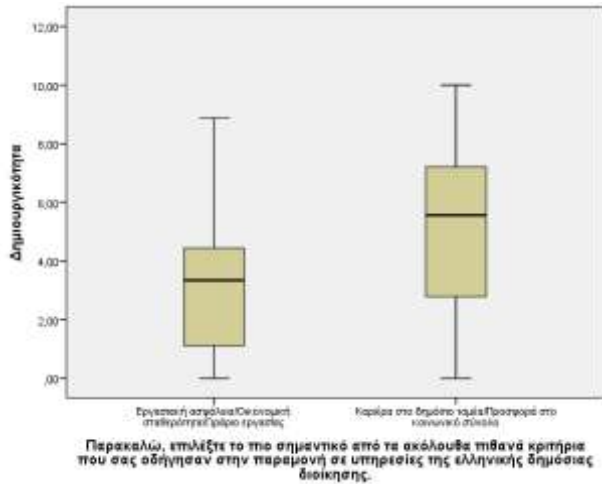
Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



**T-Test  
Group Statistics**

	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	4,1618	2,20934	,31245
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	5,1322	1,57320	,32804
Πρόκληση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	4,8429	2,27452	,32167
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	6,8409	2,37005	,49419
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	5,3428	2,62117	,37069
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	4,7076	2,66168	,55500
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	6,1692	2,19301	,31014
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	6,4893	2,55808	,53340
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	2,9175	1,65622	,23422
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	3,6537	2,80522	,58493
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	3,6123	1,41031	,19945
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	3,6189	1,74712	,36430
Επαρκείς πόροι	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	3,8807	1,96216	,27749
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	4,0880	1,78398	,37199
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	3,7628	2,34673	,33188
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	3,8361	2,67216	,55718
Δημιουργικότητα	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	3,3101	2,19960	,31107
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	5,0654	2,96900	,61908

**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
Ελευθερία	Equal variances assumed	2,363	,129	1,894	71	,062	-,97037	,51237	-1,99200	,05126
	Equal variances not assumed			2,142	58,432	,036	-,97037	,45302	-1,87706	-,06369
Πρόκληση	Equal variances assumed	,158	,692	3,441	71	,001	-1,99797	,58063	-3,15571	-,84023
	Equal variances not assumed			3,388	41,265	,002	-1,99797	,58965	-3,18857	-,80737
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Equal variances assumed	,051	,822	,957	71	,342	,63519	,66358	-,68795	1,95833
	Equal variances not assumed			,952	42,233	,347	,63519	,66741	-,71147	1,98186
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	,006	,939	-,549	71	,584	-,32010	,58258	-1,48174	,84153
	Equal variances not assumed			-,519	37,467	,607	-,32010	,61701	-1,56975	,92955
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	7,693	,007	1,404	71	,165	-,73625	,52436	-1,78180	,30929
	Equal variances not assumed			1,169	29,283	,252	-,73625	,63008	-2,02438	,55187
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	2,123	,149	-,017	71	,986	-,00661	,38363	-,77155	,75833
	Equal variances not assumed			-,016	35,724	,987	-,00661	,41532	-,84915	,83593
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,156	,694	-,431	71	,668	-,20734	,48090	-1,16624	,75155
	Equal variances not assumed			-,447	46,792	,657	-,20734	,46409	-1,14107	,72639
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	1,228	,271	-,119	71	,906	-,07329	,61783	-1,30520	1,15862

Δημιουργικότητα	Equal variances not assumed			-,113	38,220	,911	-,07329	,64853	-1,38593	1,23935
	Equal variances assumed	4,594	,036	-	71	,006	-1,75523	,62076	-2,99299	-,51747
	Equal variances not assumed			2,533	33,551	,016	-1,75523	,69284	-3,16394	-,34652

**Mann-Whitney Test  
Ranks**

	Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης:	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	33,60	1680,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	44,39	1021,00
	Total	73		
Πρόκληση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	31,94	1597,00
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	48,00	1104,00
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	38,31	1915,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	34,15	785,50
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	35,53	1776,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	40,20	924,50
	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	35,79	1789,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	39,63	911,50
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	37,65	1882,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	35,59	818,50
	Total	73		
Επαρκείς πόροι	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	36,01	1800,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	39,15	900,50
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	36,79	1839,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	37,46	861,50
	Total	73		
Δημιουργικότητα	Εργασιακή ασφάλεια/Οικονομική σταθερότητα/Ωράριο εργασίας	50	32,65	1632,50
	Καριέρα στο δημόσιο τομέα/Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	23	46,46	1068,50
	Total	73		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	405,000	322,000	509,500	501,500	514,500	542,500	525,500	564,500	357,500
Wilcoxon W	1680,000	1597,000	785,500	1776,500	1789,500	818,500	1800,500	1839,500	1632,500
Z	-2,071	-3,014	-,780	-,874	-,719	-,388	-,591	-,127	-2,599
Asymp. Sig. (2-tailed)	,038	,003	,436	,382	,472	,698	,554	,899	,009

a. Grouping Variable: Παρακαλώ, επιλέξτε το πιο σημαντικό από τα ακόλουθα πιθανά κριτήρια που σας οδήγησαν στην παραμονή σε υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

**Descriptives**

	AN συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Ναι	Mean	4,4749
		95% Confidence Interval for Mean	3,8285
		Lower Bound	5,1213
		Upper Bound	4,4166
		5% Trimmed Mean	4,9900
		Median	4,629
		Variance	2,15145
		Std. Deviation	,00
		Minimum	10,00
		Maximum	10,00
	Range	1,66	
	Interquartile Range	,491	
	Skewness	,995	
	Kurtosis	,695	
	Mean	4,4557	
	95% Confidence Interval for Mean	3,6918	
	Lower Bound	5,2196	
	Upper Bound	4,5807	
	5% Trimmed Mean	4,9900	
	Median	3,881	
Variance	1,97005		
Std. Deviation	,00		
Minimum	6,67		
Maximum			

		Range	6,67	
		Interquartile Range	3,30	
		Skewness	-,613	,441
		Kurtosis	-,075	,858
		Mean	5,8803	,35723
		95% Confidence Interval for Mean	5,1604	
		Lower Bound	6,6003	
		Upper Bound	5,9472	
		5% Trimmed Mean	6,6400	
		Median	5,743	
		Variance	2,39639	
	Ναι	Std. Deviation	,00	
		Minimum	10,00	
		Maximum	10,00	
		Range	3,32	
		Interquartile Range	-,199	,354
		Skewness	-,037	,695
		Kurtosis	4,8168	,47107
		Mean	3,8502	
		95% Confidence Interval for Mean	5,7833	
		Lower Bound	4,7965	
		Upper Bound	4,5775	
		5% Trimmed Mean	6,213	
		Median	2,49266	
	Όχι	Variance	,00	
		Std. Deviation	10,00	
		Minimum	10,00	
		Maximum	3,09	
		Range	,404	,441
		Interquartile Range	-,240	,858
		Skewness	5,6607	,38732
		Kurtosis	4,8801	
		Mean	6,4413	
		95% Confidence Interval for Mean	5,7497	
		Lower Bound	5,8150	
		Upper Bound	6,751	
		5% Trimmed Mean	2,59825	
		Median	,00	
	Ναι	Variance	10,00	
		Std. Deviation	10,00	
		Minimum	4,98	
		Maximum	-,375	,354
		Range	-,777	,695
		Interquartile Range	4,3102	,47469
		Skewness	3,3362	
		Kurtosis	5,2842	
		Mean	4,2802	
		95% Confidence Interval for Mean	4,5775	
		Lower Bound	6,309	
		Upper Bound	2,51183	
		5% Trimmed Mean	,00	
		Median	9,16	
	Όχι	Variance	9,16	
		Std. Deviation	3,32	
		Minimum	-,025	,441
		Maximum	-,364	,858
		Range	6,3634	,36912
		Interquartile Range	5,6195	
		Skewness	7,1073	
		Kurtosis	6,4598	
		Mean	6,6413	
		95% Confidence Interval for Mean	6,131	
		Lower Bound	2,47612	
		Upper Bound	,56	
		5% Trimmed Mean	10,00	
		Median	9,45	
	Ναι	Variance	3,89	
		Std. Deviation	-,342	,354
		Minimum	-,499	,695
		Maximum	6,1199	,38221
		Range	5,3357	
		Interquartile Range	6,9041	
		Skewness	6,1515	
		Kurtosis	6,3663	
		Mean	4,090	
		95% Confidence Interval for Mean	2,02245	
		Lower Bound	1,67	
		Upper Bound	10,00	
		5% Trimmed Mean	8,33	
		Median	2,63	
	Όχι	Variance	-,155	,441
		Std. Deviation	,028	,858
		Minimum	3,3885	,35173
		Maximum	2,6796	
		Range	4,0973	
		Interquartile Range	3,2050	
		Skewness	2,9686	
		Kurtosis	5,567	
		Mean	2,35945	
		95% Confidence Interval for Mean	,37	
		Lower Bound	10,00	
		Upper Bound		
	Ναι	5% Trimmed Mean		
		Median		
		Variance		
		Std. Deviation		
		Minimum		
		Maximum		

		Range	9,63	
		Interquartile Range	3,14	
		Skewness	,994	,354
		Kurtosis	1,066	,695
		Mean	2,7654	,29192
		95% Confidence Interval for Mean	2,1664	
		Lower Bound	3,3643	
		Upper Bound	2,7204	
		5% Trimmed Mean	3,1497	
		Median	2,386	
		Variance	1,54469	
	Όχι	Std. Deviation	,00	
		Minimum	6,66	
		Maximum	6,66	
		Range	2,04	
		Interquartile Range	,307	,441
		Skewness	,131	,858
		Kurtosis	3,8838	,23908
		Mean	3,4019	
		95% Confidence Interval for Mean	3,4019	
		Lower Bound	4,3656	
		Upper Bound	3,8327	
		5% Trimmed Mean	3,3300	
		Median	2,572	
		Variance	1,60379	
	Ναι	Std. Deviation	,84	
		Minimum	7,48	
		Maximum	6,65	
		Range	2,50	
		Interquartile Range	,516	,354
		Skewness	-,354	,695
		Kurtosis	3,1814	,23828
		Mean	2,6925	
		95% Confidence Interval for Mean	3,6703	
		Lower Bound	3,2117	
		Upper Bound	3,3300	
		5% Trimmed Mean	1,590	
		Median	1,26087	
	Όχι	Variance	,00	
		Std. Deviation	5,82	
		Minimum	5,82	
		Maximum	1,66	
		Range	-,506	,441
		Interquartile Range	,586	,858
		Skewness	4,0511	,28500
		Kurtosis	3,4767	
		Mean	4,6255	
		95% Confidence Interval for Mean	4,0390	
		Lower Bound	4,1650	
		Upper Bound	3,655	
		5% Trimmed Mean	1,91186	
		Median	,00	
		Variance	8,32	
	Ναι	Std. Deviation	8,32	
		Minimum	2,49	
		Maximum	,098	,354
		Range	,136	,695
		Interquartile Range	3,7771	,35861
		Skewness	3,0413	
		Kurtosis	4,5130	
		Mean	3,7480	
		95% Confidence Interval for Mean	4,1600	
		Lower Bound	3,601	
		Upper Bound	1,89760	
		5% Trimmed Mean	,00	
		Median	8,32	
		Variance	8,32	
	Όχι	Std. Deviation	2,49	
		Minimum	,094	,441
		Maximum	,181	,858
		Range	3,7727	,37493
		Interquartile Range	3,0170	
		Skewness	4,5283	
		Kurtosis	3,6881	
		Mean	3,3400	
		95% Confidence Interval for Mean	6,326	
		Lower Bound	2,51510	
		Upper Bound	,00	
		5% Trimmed Mean	10,00	
		Median	10,00	
		Variance	3,33	
		Std. Deviation	,305	,354
		Minimum	-,453	,695
		Maximum	3,8071	,44346
		Range	2,8972	
		Interquartile Range	4,7170	
		Skewness	3,7679	
		Kurtosis	4,1650	
		Mean	5,506	
		95% Confidence Interval for Mean	2,34656	
		Lower Bound	,00	
		Upper Bound	8,32	
		5% Trimmed Mean	8,32	
		Median	8,32	
	Όχι	Variance	8,32	
		Std. Deviation	8,32	
		Minimum	8,32	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	

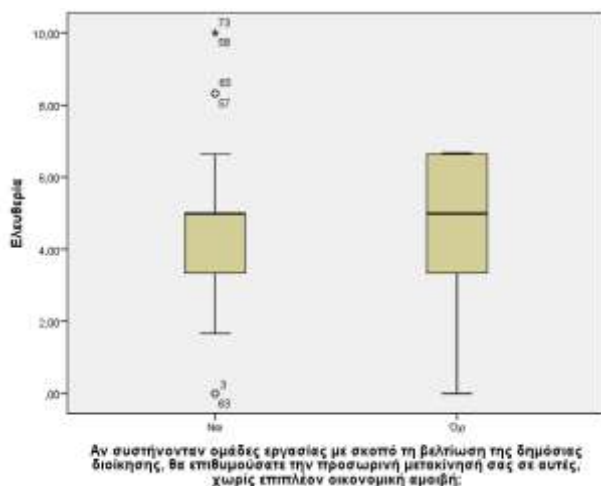
Δημιουργικότητα	Ναι	Interquartile Range	3,32	
		Skewness	-,040	,441
		Kurtosis	-,454	,858
		Mean	3,9965	,39922
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,1919 Upper Bound 4,8011	
		5% Trimmed Mean	3,9263	
		Median	3,3407	
		Variance	7,172	
		Std. Deviation	2,67802	
		Minimum	,00	
	Maximum	10,00		
	Range	10,00		
	Interquartile Range	5,53		
	Skewness	,231	,354	
	Kurtosis	-,932	,695	
	Mean	3,6488	,46275	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,6993 Upper Bound 4,5983		
	5% Trimmed Mean	3,5786		
	Median	3,3407		
	Όχι	Variance	5,996	
Std. Deviation		2,44866		
Minimum		,00		
Maximum		8,88		
Range		8,88		
Interquartile Range		3,32		
Skewness		,406	,441	
Kurtosis		-,532	,858	

#### Tests of Normality

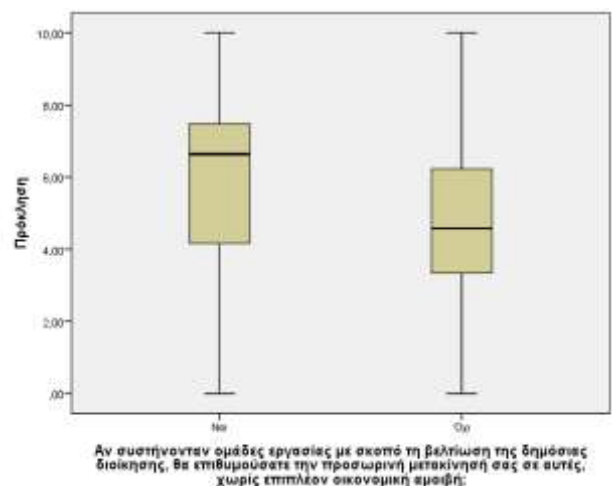
	Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Ναι	,228	45	,000	,914	45	,003
	Όχι	,188	28	,013	,859	28	,001
Πρόκληση	Ναι	,135	45	,037	,961	45	,138
	Όχι	,152	28	,097	,953	28	,233
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Ναι	,116	45	,157	,949	45	,047
	Όχι	,107	28	,200	,965	28	,464
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ναι	,100	45	,200	,963	45	,164
	Όχι	,109	28	,200	,977	28	,771
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ναι	,128	45	,064	,917	45	,003
	Όχι	,151	28	,103	,962	28	,382
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Ναι	,188	45	,000	,944	45	,031
	Όχι	,190	28	,011	,944	28	,141
Επαρκείς πόροι	Ναι	,109	45	,200	,974	45	,394
	Όχι	,152	28	,098	,965	28	,446
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ναι	,146	45	,017	,943	45	,028
	Όχι	,193	28	,009	,924	28	,044
Δημιουργικότητα	Ναι	,130	45	,054	,945	45	,034
	Όχι	,157	28	,074	,953	28	,241

\*. This is a lower bound of the true significance.

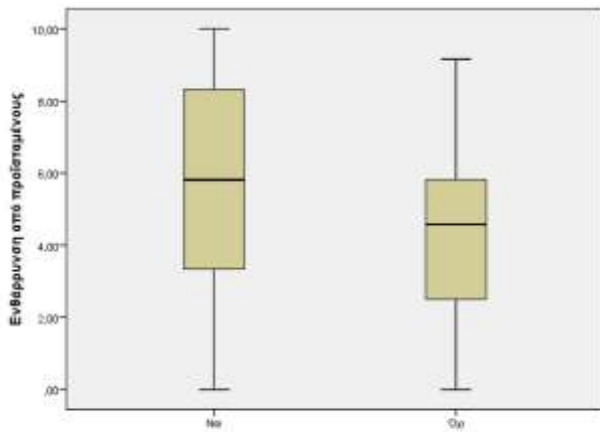
a. Lilliefors Significance Correction



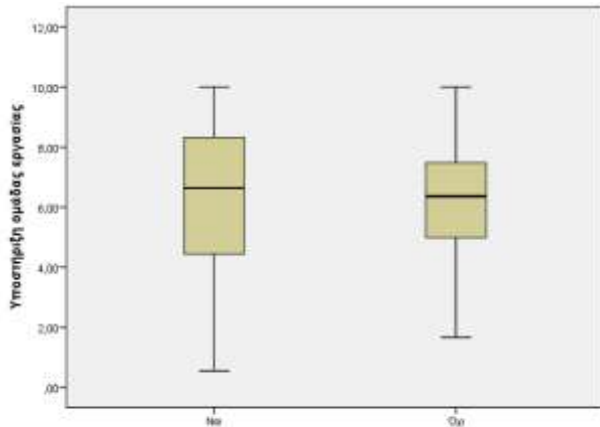
#### Boxplots



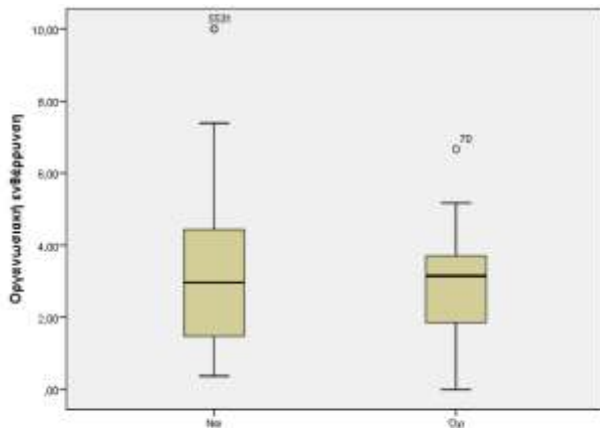




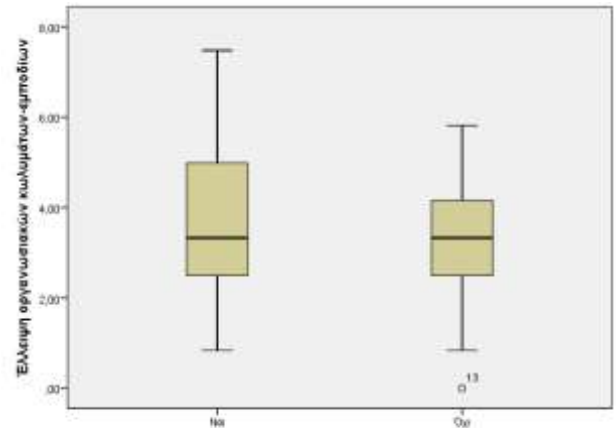
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνηση σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



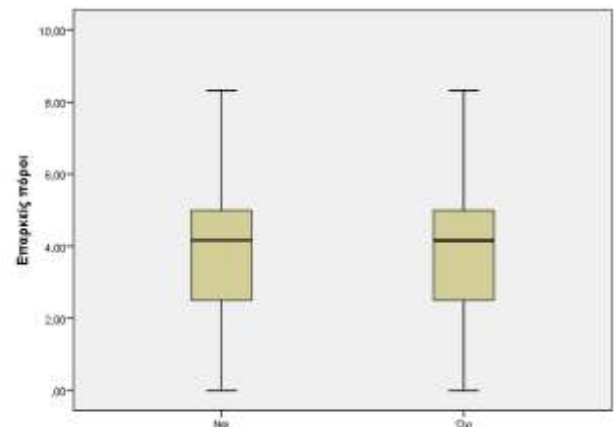
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνηση σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



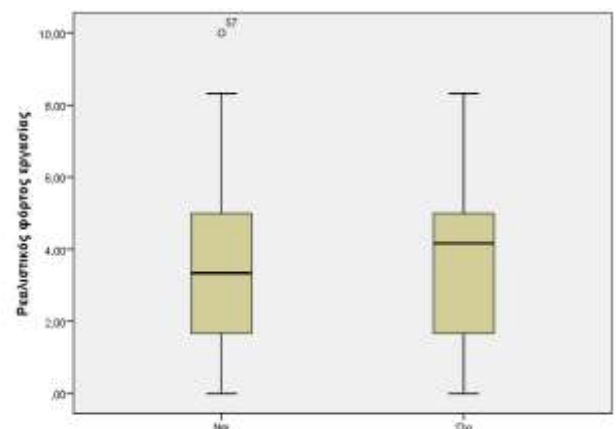
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνηση σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



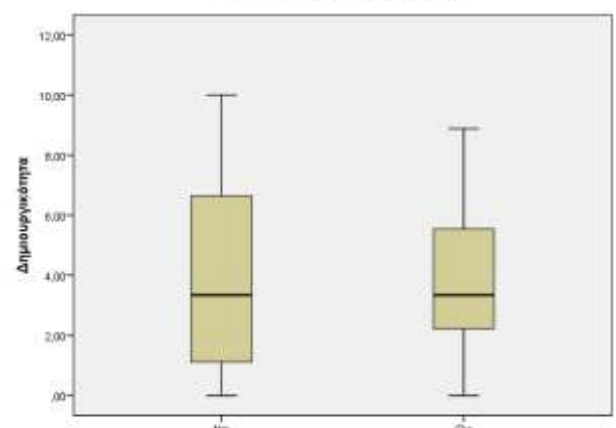
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνηση σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνηση σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνηση σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνηση σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

**Group Statistics**

	Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	Ναι	45	4,4749	2,15145	,32072
	Όχι	28	4,4557	1,97005	,37230
Πρόκληση	Ναι	45	5,8803	2,39639	,35723
	Όχι	28	4,8168	2,49266	,47107
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Ναι	45	5,6607	2,59825	,38732
	Όχι	28	4,3102	2,51183	,47469
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ναι	45	6,3634	2,47612	,36912
	Όχι	28	6,1199	2,02245	,38221
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ναι	45	3,3885	2,35945	,35173
	Όχι	28	2,7654	1,54469	,29192
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Ναι	45	3,8838	1,60379	,23908
	Όχι	28	3,1814	1,26087	,23828
Επαρκείς πόροι	Ναι	45	4,0511	1,91186	,28500
	Όχι	28	3,7771	1,89760	,35861
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ναι	45	3,7727	2,51510	,37493
	Όχι	28	3,8071	2,34656	,44346
Δημιουργικότητα	Ναι	45	3,9965	2,67802	,39922
	Όχι	28	3,6488	2,44866	,46275

**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
Ελευθερία	Equal variances assumed	,008	,927	,038	71	,970	,01917	,50170	-,98118	1,01953
	Equal variances not assumed			,039	61,245	,969	,01917	,49140	-,96336	1,00171
Πρόκληση	Equal variances assumed	,024	,877	1,816	71	,074	1,06355	,58573	-,10437	2,23146
	Equal variances not assumed			1,799	55,684	,077	1,06355	,59120	-,12092	2,24802
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Equal variances assumed	,342	,560	2,187	71	,032	1,35049	,61757	,11909	2,58189
	Equal variances not assumed			2,204	58,899	,031	1,35049	,61266	,12451	2,57646
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	1,825	,181	,437	71	,663	,24351	,55700	-,86713	1,35414
	Equal variances not assumed			,458	65,753	,648	,24351	,53135	-,81744	1,30445
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	2,774	,100	1,240	71	,219	,62309	,50244	-,37875	1,62494
	Equal variances not assumed			1,363	70,771	,177	,62309	,45709	-,28836	1,53455
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	2,934	,091	1,968	71	,053	,70235	,35690	-,00929	1,41399
	Equal variances not assumed			2,081	67,036	,041	,70235	,33755	,02861	1,37609
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,001	,978	,597	71	,552	,27397	,45888	-,64102	1,18895
	Equal variances not assumed			,598	57,743	,552	,27397	,45807	-,64305	1,19098
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	,238	,627	-,058	71	,954	-,03448	,59029	-1,21147	1,14252
	Equal variances not assumed			-,059	60,444	,953	-,03448	,58071	-1,19590	1,12695
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	,916	,342	,557	71	,579	,34768	,62418	-,89691	1,59226
	Equal variances not assumed			,569	61,307	,572	,34768	,61116	-,87429	1,56964

**Mann-Whitney Test Ranks**

	Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Ναι	45	36,09	1624,00
	Όχι	28	38,46	1077,00
	Total	73		
Πρόκληση	Ναι	45	40,88	1839,50
	Όχι	28	30,77	861,50
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Ναι	45	41,21	1854,50
	Όχι	28	30,23	846,50
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ναι	45	38,32	1724,50
	Όχι	28	34,88	976,50
	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ναι	45	38,37	1726,50

	Όχι	28	34,80	974,50
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Ναι	45	39,71	1787,00
	Όχι	28	32,64	914,00
	Total	73		
Επαρκείς πόροι	Ναι	45	37,73	1698,00
	Όχι	28	35,82	1003,00
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ναι	45	36,49	1642,00
	Όχι	28	37,82	1059,00
	Total	73		
Δημιουργικότητα	Ναι	45	38,02	1711,00
	Όχι	28	35,36	990,00
	Total	73		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	589,000	455,500	440,500	570,500	568,500	508,000	597,000	607,000	584,000
Wilcoxon W	1624,000	861,500	846,500	976,500	974,500	914,000	1003,000	1642,000	990,000
Z	-,477	-,986	-,2155	-,676	-,698	-,393	-,377	-,265	-,525
Asymp. Sig. (2-tailed)	,633	,047	,031	,499	,485	,164	,706	,791	,600

a. Grouping Variable: Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

#### Descriptives

		Statistic	Std. Error	
<b>Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;</b>				
Ελευθερία	Ναι	Mean	4,4749	
		95% Confidence Interval for Mean	3,8285	
		Lower Bound	5,1213	
		Upper Bound	4,4166	
		5% Trimmed Mean	4,4166	
		Median	4,9900	
		Variance	4,629	
		Std. Deviation	2,15145	
		Minimum	,00	
	Maximum	10,00		
	Range	10,00		
	Interquartile Range	1,66		
	Skewness	,491	,354	
	Kurtosis	,995	,695	
	Όχι	Mean	4,4557	,37230
		95% Confidence Interval for Mean	3,6918	
		Lower Bound	5,2196	
		Upper Bound	4,5807	
5% Trimmed Mean		4,9900		
Median		4,9900		
Variance		3,881		
Std. Deviation		1,97005		
Minimum		,00		
Maximum	6,67			
Range	6,67			
Interquartile Range	3,30			
Skewness	-,613	,441		
Kurtosis	-,075	,858		
Πρόκληση	Ναι	Mean	5,8803	,35723
		95% Confidence Interval for Mean	5,1604	
		Lower Bound	6,6003	
		Upper Bound	5,9472	
		5% Trimmed Mean	6,6400	
		Median	5,743	
		Variance	2,39639	
		Std. Deviation	,00	
		Minimum	10,00	
	Maximum	10,00		
	Range	3,32		
	Interquartile Range	3,32		
	Skewness	-,199	,354	
	Kurtosis	-,037	,695	
	Όχι	Mean	4,8168	,47107
		95% Confidence Interval for Mean	3,8502	
		Lower Bound	5,7833	
		Upper Bound	4,7965	
5% Trimmed Mean		4,7965		
Median		4,5775		
Variance		6,213		
Std. Deviation		2,49266		
Minimum		,00		
Maximum	10,00			
Range	10,00			
Interquartile Range	3,09			
Skewness	,404	,441		
Kurtosis	-,240	,858		
Ενθάρρυνση από	Ναι	Mean	5,6607	,38732

προϊσταμένους		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,8801	
			Upper Bound	6,4413	
		5% Trimmed Mean		5,7497	
		Median		5,8150	
		Variance		6,751	
		Std. Deviation		2,59825	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,98	
		Skewness		-,375	,354
		Kurtosis		-,777	,695
		Mean		4,3102	,47469
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3362	
			Upper Bound	5,2842	
		5% Trimmed Mean		4,2802	
		Median		4,5775	
		Variance		6,309	
	Όχι		Std. Deviation	2,51183	
			Minimum	,00	
		Maximum	9,16		
		Range	9,16		
		Interquartile Range	3,32		
		Skewness	-,025	,441	
		Kurtosis	-,364	,858	
		Mean	6,3634	,36912	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,6195	
			Upper Bound	7,1073	
		5% Trimmed Mean		6,4598	
		Median		6,6413	
		Variance		6,131	
Ναι		Std. Deviation	2,47612		
		Minimum	,56		
		Maximum	10,00		
		Range	9,45		
		Interquartile Range	3,89		
		Skewness	-,342	,354	
		Kurtosis	-,499	,695	
		Mean	6,1199	,38221	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,3357	
			Upper Bound	6,9041	
		5% Trimmed Mean		6,1515	
		Median		6,3663	
		Variance		4,090	
Όχι		Std. Deviation	2,02245		
		Minimum	1,67		
		Maximum	10,00		
		Range	8,33		
		Interquartile Range	2,63		
		Skewness	-,155	,441	
		Kurtosis	,028	,858	
		Mean	3,3885	,35173	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6796	
			Upper Bound	4,0973	
		5% Trimmed Mean		3,2050	
		Median		2,9686	
		Variance		5,567	
Ναι		Std. Deviation	2,35945		
		Minimum	,37		
		Maximum	10,00		
		Range	9,63		
		Interquartile Range	3,14		
		Skewness	,994	,354	
		Kurtosis	1,066	,695	
		Mean	2,7654	,29192	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,1664	
			Upper Bound	3,3643	
		5% Trimmed Mean		2,7204	
		Median		3,1497	
		Variance		2,386	
Όχι		Std. Deviation	1,54469		
		Minimum	,00		
		Maximum	6,66		
		Range	6,66		
		Interquartile Range	2,04		
		Skewness	,307	,441	
		Kurtosis	,131	,858	
		Mean	3,8838	,23908	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4019	
			Upper Bound	4,3656	
		5% Trimmed Mean		3,8327	
		Median		3,3300	
		Variance		2,572	
Ναι		Std. Deviation	1,60379		
		Minimum	,84		
		Maximum	7,48		
		Range	6,65		
		Interquartile Range	2,50		
		Skewness	,516	,354	
		Kurtosis	-,354	,695	
		Mean	3,1814	,23828	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6925	
			Upper Bound	3,6703	
Όχι		5% Trimmed Mean		3,2117	

		Median	3,3300	
		Variance	1,590	
		Std. Deviation	1,26087	
		Minimum	,00	
		Maximum	5,82	
		Range	5,82	
		Interquartile Range	1,66	
		Skewness	-,506	,441
		Kurtosis	,586	,858
		Mean	4,0511	,28500
		95% Confidence Interval for Mean	3,4767	
		Lower Bound	4,6255	
		Upper Bound	4,0390	
		5% Trimmed Mean	4,1650	
		Median	4,1650	
		Variance	3,655	
	Ναι	Std. Deviation	1,91186	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	2,49	
		Skewness	,098	,354
		Kurtosis	,136	,695
		Mean	3,7771	,35861
		95% Confidence Interval for Mean	3,0413	
		Lower Bound	4,5130	
		Upper Bound	3,7480	
		5% Trimmed Mean	4,1600	
		Median	4,1600	
		Variance	3,601	
	Όχι	Std. Deviation	1,89760	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	2,49	
		Skewness	,094	,441
		Kurtosis	,181	,858
		Mean	3,7727	,37493
		95% Confidence Interval for Mean	3,0170	
		Lower Bound	4,5283	
		Upper Bound	3,6881	
		5% Trimmed Mean	3,3400	
		Median	3,3400	
		Variance	6,326	
	Ναι	Std. Deviation	2,51510	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,33	
		Skewness	,305	,354
		Kurtosis	-,453	,695
		Mean	3,8071	,44346
		95% Confidence Interval for Mean	2,8972	
		Lower Bound	4,7170	
		Upper Bound	3,7679	
		5% Trimmed Mean	4,1650	
		Median	4,1650	
		Variance	5,506	
	Όχι	Std. Deviation	2,34656	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	-,040	,441
		Kurtosis	-,454	,858
		Mean	3,9965	,39922
		95% Confidence Interval for Mean	3,1919	
		Lower Bound	4,8011	
		Upper Bound	3,9263	
		5% Trimmed Mean	3,3407	
		Median	3,3407	
		Variance	7,172	
	Ναι	Std. Deviation	2,67802	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	5,53	
		Skewness	,231	,354
		Kurtosis	-,932	,695
		Mean	3,6488	,46275
		95% Confidence Interval for Mean	2,6993	
		Lower Bound	4,5983	
		Upper Bound	3,5786	
		5% Trimmed Mean	3,3407	
		Median	3,3407	
		Variance	5,996	
	Όχι	Std. Deviation	2,44866	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,88	
		Range	8,88	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	,406	,441
		Kurtosis	-,532	,858

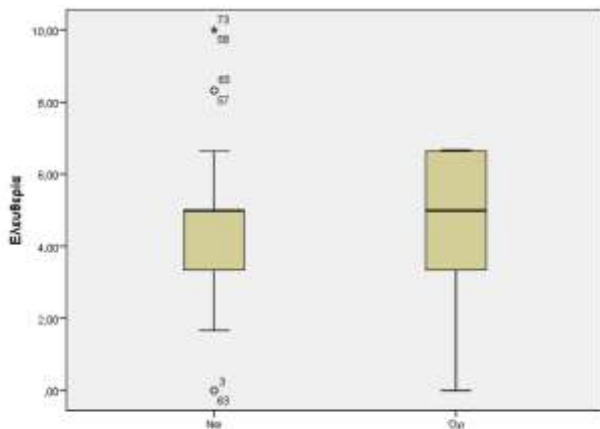
Tests of Normality

	Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Ναι	,228	45	,000	,914	45	,003
	Όχι	,188	28	,013	,859	28	,001
Πρόκληση	Ναι	,135	45	,037	,961	45	,138
	Όχι	,152	28	,097	,953	28	,233
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Ναι	,116	45	,157	,949	45	,047
	Όχι	,107	28	,200	,965	28	,464
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ναι	,100	45	,200	,963	45	,164
	Όχι	,109	28	,200	,977	28	,771
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ναι	,128	45	,064	,917	45	,003
	Όχι	,151	28	,103	,962	28	,382
Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Ναι	,188	45	,000	,944	45	,031
	Όχι	,190	28	,011	,944	28	,141
Επαρκείς πόροι	Ναι	,109	45	,200	,974	45	,394
	Όχι	,152	28	,098	,965	28	,446
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ναι	,146	45	,017	,943	45	,028
	Όχι	,193	28	,009	,924	28	,044
Δημιουργικότητα	Ναι	,130	45	,054	,945	45	,034
	Όχι	,157	28	,074	,953	28	,241

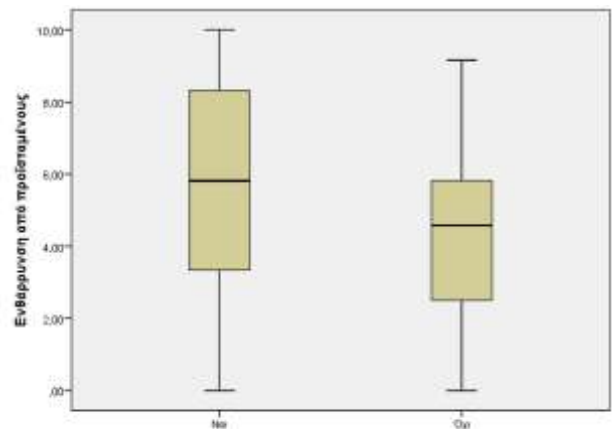
\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

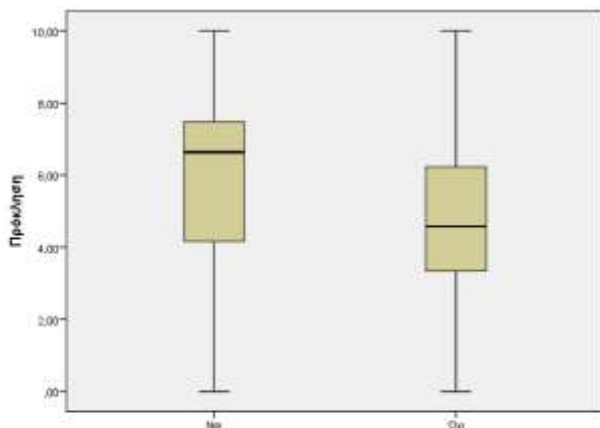
Boxplots



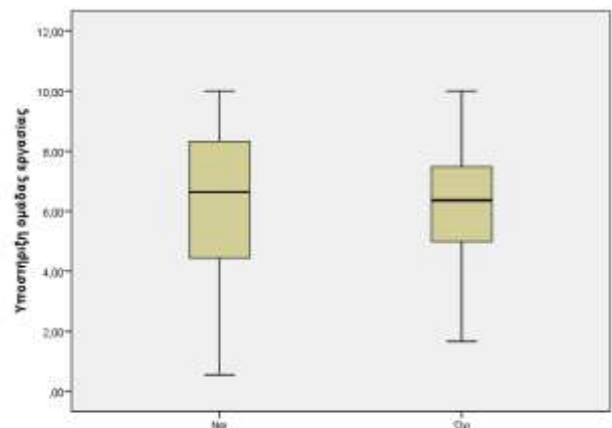
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



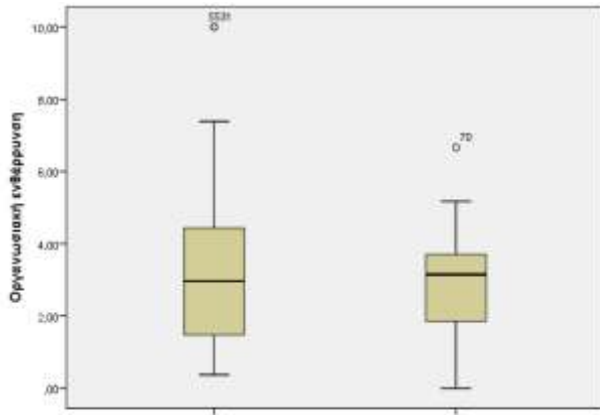
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



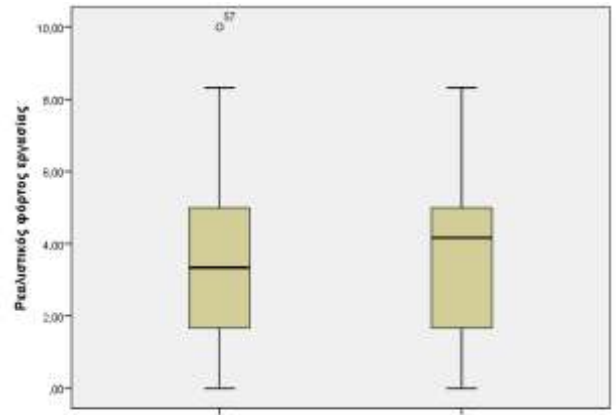
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



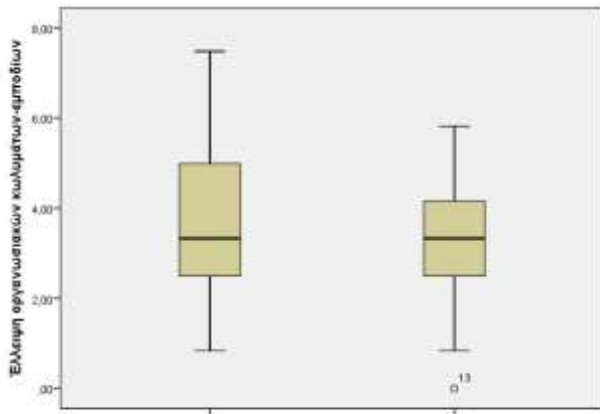
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



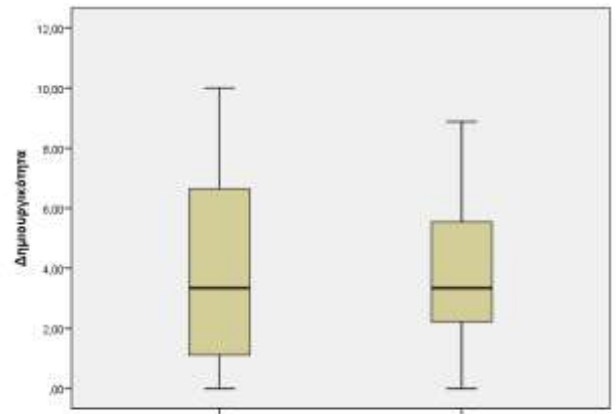
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



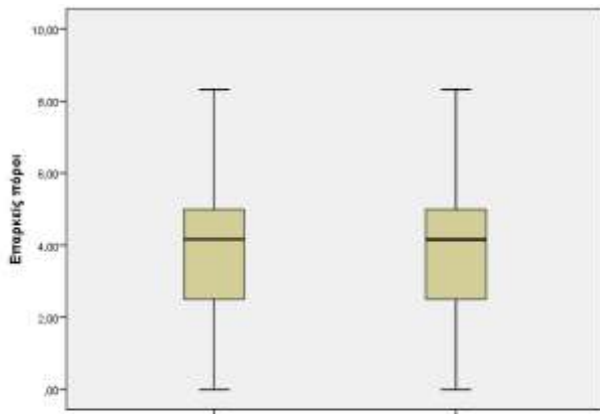
Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;



Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

Group Statistics

	Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	Ναι	45	4,4749	2,15145	,32072
	Όχι	28	4,4557	1,97005	,37230
Πρόκληση	Ναι	45	5,8803	2,39639	,35723
	Όχι	28	4,8168	2,49266	,47107
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Ναι	45	5,6607	2,59825	,38732
	Όχι	28	4,3102	2,51183	,47469
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ναι	45	6,3634	2,47612	,36912
	Όχι	28	6,1199	2,02245	,38221
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ναι	45	3,3885	2,35945	,35173
	Όχι	28	2,7654	1,54469	,29192
Έλλειψη οργανωσιακών	Ναι	45	3,8838	1,60379	,23908

κωλυμάτων-εμποδίων	Όχι	28	3,1814	1,26087	,23828
Επαρκείς πόροι	Ναι	45	4,0511	1,91186	,28500
	Όχι	28	3,7771	1,89760	,35861
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ναι	45	3,7727	2,51510	,37493
	Όχι	28	3,8071	2,34656	,44346
Δημιουργικότητα	Ναι	45	3,9965	2,67802	,39922
	Όχι	28	3,6488	2,44866	,46275

#### 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
Ελευθερία	Equal variances assumed	,008	,927	,038	71	,970	,01917	,50170	-,98118	1,01953
	Equal variances not assumed			,039	61,245	,969	,01917	,49140	-,96336	1,00171
Πρόκληση	Equal variances assumed	,024	,877	1,816	71	,074	1,06355	,58573	-,10437	2,23146
	Equal variances not assumed			1,799	55,684	,077	1,06355	,59120	-,12092	2,24802
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Equal variances assumed	,342	,560	2,187	71	,032	1,35049	,61757	,11909	2,58189
	Equal variances not assumed			2,204	58,899	,031	1,35049	,61266	,12451	2,57646
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	1,825	,181	,437	71	,663	,24351	,55700	-,86713	1,35414
	Equal variances not assumed			,458	65,753	,648	,24351	,53135	-,81744	1,30445
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	2,774	,100	1,240	71	,219	,62309	,50244	-,37875	1,62494
	Equal variances not assumed			1,363	70,771	,177	,62309	,45709	-,28836	1,53455
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	2,934	,091	1,968	71	,053	,70235	,35690	-,00929	1,41399
	Equal variances not assumed			2,081	67,036	,041	,70235	,33755	,02861	1,37609
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,001	,978	,597	71	,552	,27397	,45888	-,64102	1,18895
	Equal variances not assumed			,598	57,743	,552	,27397	,45807	-,64305	1,19098
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	,238	,627	-,058	71	,954	-,03448	,59029	-1,21147	1,14252
	Equal variances not assumed			-,059	60,444	,953	-,03448	,58071	-1,19590	1,12695
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	,916	,342	,557	71	,579	,34768	,62418	-,89691	1,59226
	Equal variances not assumed			,569	61,307	,572	,34768	,61116	-,87429	1,56964

#### Mann-Whitney Test Ranks

	Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Ναι	45	36,09	1624,00
	Όχι	28	38,46	1077,00
	Total	73		
Πρόκληση	Ναι	45	40,88	1839,50
	Όχι	28	30,77	861,50
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Ναι	45	41,21	1854,50
	Όχι	28	30,23	846,50
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Ναι	45	38,32	1724,50
	Όχι	28	34,88	976,50
	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Ναι	45	38,37	1726,50
	Όχι	28	34,80	974,50
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Ναι	45	39,71	1787,00
	Όχι	28	32,64	914,00
	Total	73		
Επαρκείς πόροι	Ναι	45	37,73	1698,00
	Όχι	28	35,82	1003,00
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Ναι	45	36,49	1642,00
	Όχι	28	37,82	1059,00
	Total	73		
Δημιουργικότητα	Ναι	45	38,02	1711,00
	Όχι	28	35,36	990,00
	Total	73		

Test Statistics<sup>a</sup>



	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	589,000	455,500	440,500	570,500	568,500	508,000	597,000	607,000	584,000
Wilcoxon W	1624,000	861,500	846,500	976,500	974,500	914,000	1003,000	1642,000	990,000
Z	-,477	-,1986	-,2,155	-,676	-,698	-,1,393	-,377	-,265	-,525
Asymp. Sig. (2-tailed)	,633	,047	,031	,499	,485	,164	,706	,791	,600

a. Grouping Variable: Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

#### Descriptives

		Θέση που κατέχετε:	Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	Mean	4,9922	,36189
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,2417 Upper Bound 5,7427	
		5% Trimmed Mean	4,8190	
		Median	4,9900	
		Variance	3,012	
		Std. Deviation	1,73558	
		Minimum	3,32	
		Maximum	10,00	
		Range	6,68	
		Interquartile Range	1,65	
		Skewness	1,328	,481
		Kurtosis	2,034	,935
		Mean	4,2262	,30835
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,6065 Upper Bound 4,8459	
		5% Trimmed Mean	4,2146	
		Median	4,1650	
		Variance	4,754	
		Πρόκληση	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	Std. Deviation
Minimum	,00			
Maximum	10,00			
Range	10,00			
Interquartile Range	2,08			
Skewness	,023			,337
Kurtosis	,112			,662
Mean	6,0433			,45400
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 5,1017 Upper Bound 6,9848			
5% Trimmed Mean	5,9741			
Median	5,8150			
Variance	4,741			
Std. Deviation	2,17729			
Minimum	3,33			
Maximum	10,00			
Range	6,67			
Interquartile Range	3,32			
Skewness	,601			,481
Kurtosis	-,574	,935		
Mean	5,2098	,36406		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,4782 Upper Bound 5,9414			
5% Trimmed Mean	5,2238			
Median	4,9900			
Variance	6,627			
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	Std. Deviation	2,57431	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,53	
		Skewness	-,043	,337
		Kurtosis	-,578	,662
		Mean	4,7420	,52933
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,6442 Upper Bound 5,8397	
		5% Trimmed Mean	4,8066	
		Median	4,9950	
		Variance	6,444	
		Std. Deviation	2,53860	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	3,33	
		Skewness	-,484	,481
Kurtosis	-,760	,935		
Mean	5,3270	,37888		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,5656 Upper Bound 6,0884			
5% Trimmed Mean	5,3913			
Median	4,9900			

		Variance		7,178	
		Std. Deviation		2,67910	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		4,58	
		Skewness		-,137	,337
		Kurtosis		-,835	,662
		Mean		6,1986	,51087
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,1392	
			Upper Bound	7,2581	
		5% Trimmed Mean		6,2658	
		Median		6,6413	
	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	Variance		6,003	
		Std. Deviation		2,45003	
		Minimum		1,11	
		Maximum		10,00	
		Range		8,89	
		Interquartile Range		3,87	
		Skewness		-,533	,481
		Kurtosis		-,155	,935
		Mean		6,3029	,31880
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,6622	
			Upper Bound	6,9435	
		5% Trimmed Mean		6,3548	
		Median		6,3663	
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	Variance		5,082	
		Std. Deviation		2,25426	
		Minimum		,56	
		Maximum		10,00	
		Range		9,45	
		Interquartile Range		3,47	
		Skewness		-,117	,337
		Kurtosis		-,441	,662
		Mean		3,2347	,43145
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3400	
			Upper Bound	4,1295	
		5% Trimmed Mean		3,1685	
		Median		3,3308	
	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	Variance		4,281	
		Std. Deviation		2,06915	
		Minimum		,37	
		Maximum		7,39	
		Range		7,01	
		Interquartile Range		2,59	
		Skewness		,549	,481
		Kurtosis		-,540	,935
		Mean		3,1102	,30077
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5058	
			Upper Bound	3,7146	
		5% Trimmed Mean		2,9211	
		Median		2,9664	
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	Variance		4,523	
		Std. Deviation		2,12679	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		2,68	
		Skewness		1,287	,337
		Kurtosis		2,788	,662
		Mean		3,3657	,33229
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6765	
			Upper Bound	4,0548	
		5% Trimmed Mean		3,2836	
		Median		3,3300	
	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	Variance		2,540	
		Std. Deviation		1,59362	
		Minimum		,84	
		Maximum		7,48	
		Range		6,65	
		Interquartile Range		1,67	
		Skewness		,819	,481
		Kurtosis		,666	,935
		Mean		3,7288	,20865
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3095	
			Upper Bound	4,1481	
		5% Trimmed Mean		3,7179	
		Median		3,3400	
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	Variance		2,177	
		Std. Deviation		1,47540	
		Minimum		,00	
		Maximum		7,48	
		Range		7,48	
		Interquartile Range		1,88	
		Skewness		,246	,337
		Kurtosis		,492	,662
		Mean		3,9433	,41485
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0829	
			Upper Bound	4,8036	
		5% Trimmed Mean		4,0125	
		Median		4,1650	
	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	Variance		3,958	
Επαρκείς πόροι					

		Std. Deviation	1,98956	
		Minimum	,00	
		Maximum	6,64	
		Range	6,64	
		Interquartile Range	2,49	
		Skewness	-,563	,481
		Kurtosis	-,277	,935
		Mean	3,9473	,26516
		95% Confidence Interval for Mean	3,4144	
		Lower Bound	4,4802	
		Upper Bound	3,8958	
		5% Trimmed Mean	3,3400	
		Median	3,516	
		Variance	1,87499	
		Std. Deviation	,00	
		Minimum	8,32	
		Maximum	8,32	
		Range	2,49	
		Interquartile Range	,436	,337
		Skewness	,363	,662
		Kurtosis	3,8352	,44839
		Mean	2,9053	
		95% Confidence Interval for Mean	4,7651	
		Lower Bound	3,8113	
		Upper Bound	4,9900	
		5% Trimmed Mean	4,624	
		Median	2,15039	
		Variance	,00	
		Std. Deviation	8,32	
		Minimum	8,32	
		Maximum	3,32	
		Range	-,079	,481
		Interquartile Range	-,420	,935
		Skewness	3,7632	,36433
		Kurtosis	3,0310	
		Mean	4,4954	
		95% Confidence Interval for Mean	3,6818	
		Lower Bound	3,3400	
		Upper Bound	6,637	
		5% Trimmed Mean	2,57623	
		Median	,00	
		Variance	10,00	
		Std. Deviation	10,00	
		Minimum	3,32	
		Maximum	,264	,337
		Range	-,536	,662
		Interquartile Range	4,1489	,60852
		Skewness	2,8869	
		Kurtosis	5,4109	
		Mean	4,0705	
		95% Confidence Interval for Mean	4,4409	
		Lower Bound	8,517	
		Upper Bound	2,91838	
		5% Trimmed Mean	,00	
		Median	10,00	
		Variance	10,00	
		Std. Deviation	5,53	
		Minimum	,067	,481
		Maximum	-,045	,935
		Range	3,7317	,34370
		Interquartile Range	3,0410	
		Skewness	4,4224	
		Kurtosis	3,6651	
		Mean	3,3407	
		95% Confidence Interval for Mean	2,43034	
		Lower Bound	,00	
		Upper Bound	8,88	
		5% Trimmed Mean	8,88	
		Median	3,33	
		Variance	,412	,337
		Std. Deviation	-,668	,662
		Minimum		
		Maximum		
		Range		
		Interquartile Range		
		Skewness		
		Kurtosis		

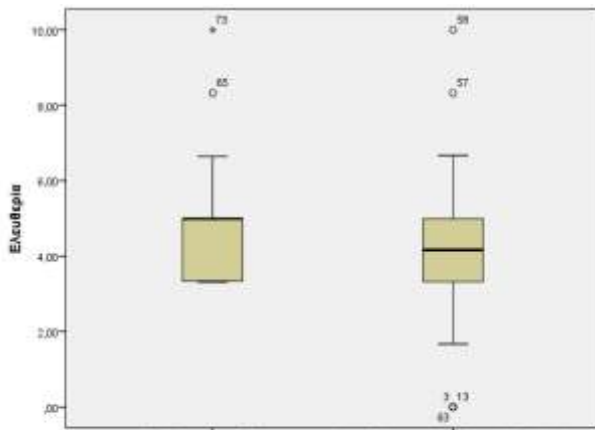
Tests of Normality							
	Θέση που κατέχετε:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,283	23	,000	,812	23	,001
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,159	50	,003	,939	50	,012

Πρόκληση	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,162	23	,123	,905	23	,032
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,111	50	,172	,972	50	,274
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,148	23	,200 <sup>*</sup>	,935	23	,140
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,108	50	,200 <sup>*</sup>	,956	50	,059
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,180	23	,051	,936	23	,145
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,079	50	,200 <sup>*</sup>	,972	50	,285
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,175	23	,064	,927	23	,092
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,146	50	,010	,895	50	,000
Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,160	23	,132	,937	23	,158
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,164	50	,002	,959	50	,081
Επαρκείς πόροι	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,238	23	,002	,908	23	,038
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,147	50	,009	,951	50	,037
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,226	23	,004	,927	23	,094
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,145	50	,010	,941	50	,014
Δημιουργικότητα	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	,162	23	,123	,934	23	,135
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	,164	50	,002	,945	50	,021

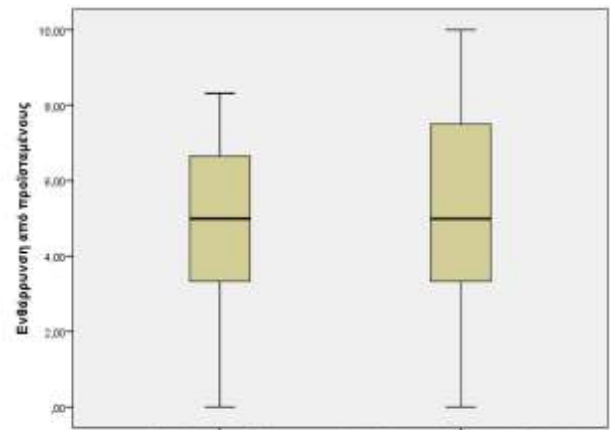
\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

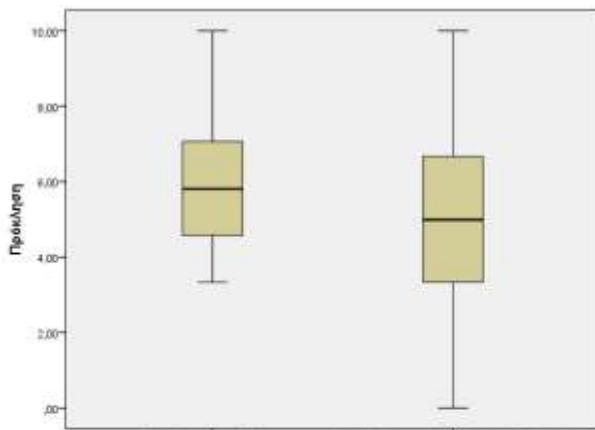
#### Boxplots



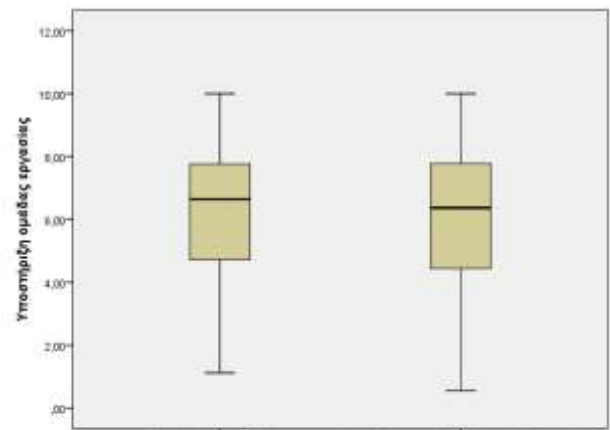
Θέση που κατέχετε:



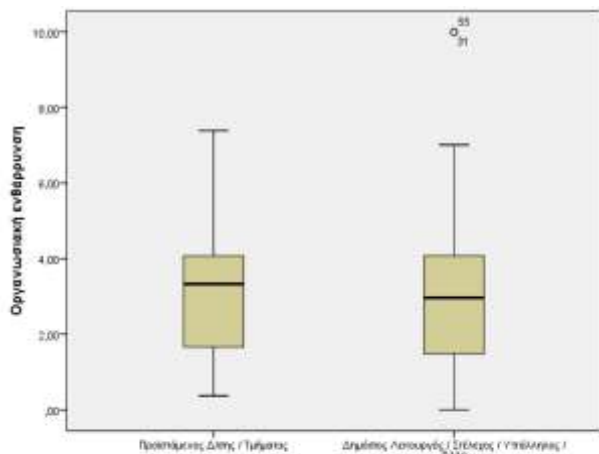
Θέση που κατέχετε:



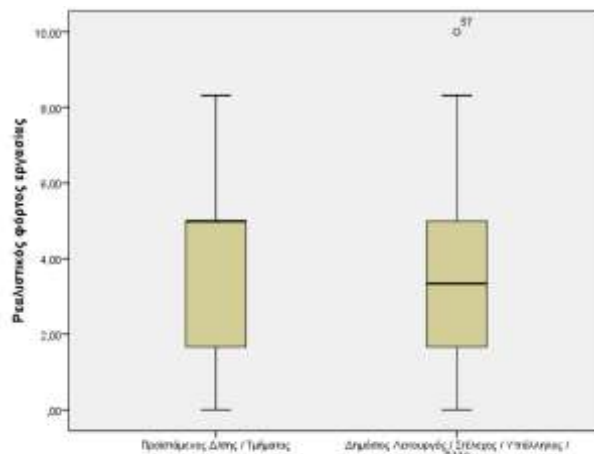
Θέση που κατέχετε:



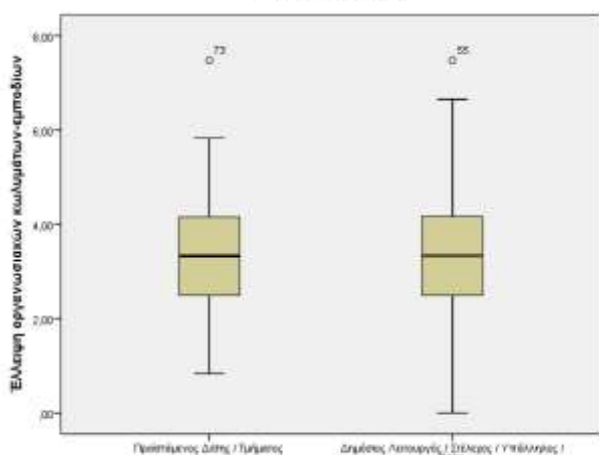
Θέση που κατέχετε:



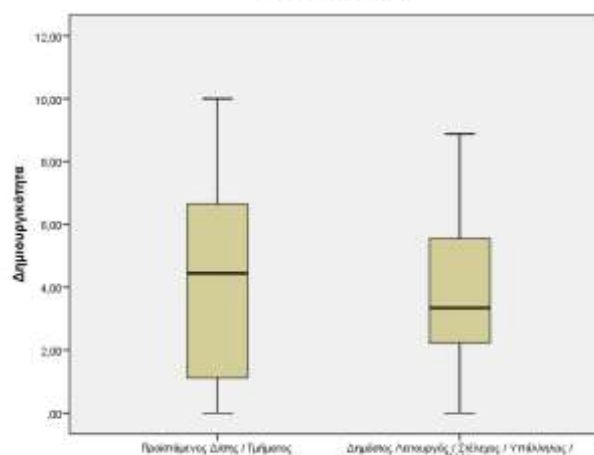
Θέση που κατέχετε:



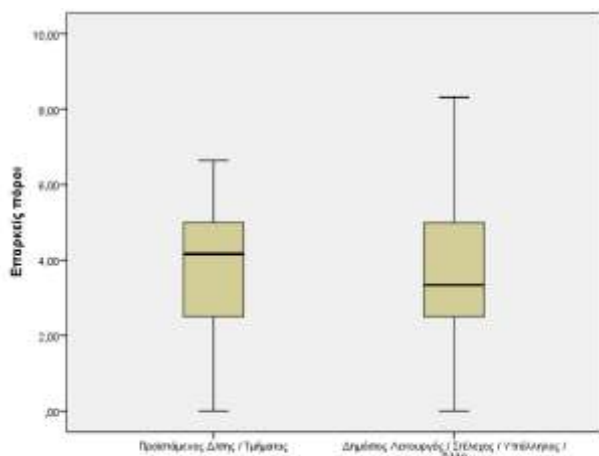
Θέση που κατέχετε:



Θέση που κατέχετε:



Θέση που κατέχετε:



Θέση που κατέχετε:

T-Test  
Group Statistics

	Θέση που κατέχετε:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	4,9922	1,73558	,36189
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	4,2262	2,18038	,30835
Πρόκληση	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	6,0433	2,17729	,45400
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	5,2098	2,57431	,36406
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	4,7420	2,53860	,52933
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	5,3270	2,67910	,37888
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	6,1986	2,45003	,51087
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	6,3029	2,25426	,31880
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	3,2347	2,06915	,43145
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	3,1102	2,12679	,30077
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	3,3657	1,59362	,33229
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	3,7288	1,47540	,20865
Επαρκείς πόροι	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	3,9433	1,98956	,41485

Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	3,9473	1,87499	,26516
	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	3,8352	2,15039	,44839
Δημιουργικότητα	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	3,7632	2,57623	,36433
	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	4,1489	2,91838	,60852
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	3,7317	2,43034	,34370

#### 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
Ελευθερία	Equal variances assumed	3,581	,063	1,481	71	,143	,76597	,51722	-,26534	1,79729
	Equal variances not assumed			1,611	52,998	,113	,76597	,47544	-,18765	1,71960
Πρόκληση	Equal variances assumed	1,120	,294	1,346	71	,183	,83346	,61933	-,40145	2,06837
	Equal variances not assumed			1,432	50,092	,158	,83346	,58194	-,33535	2,00227
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Equal variances assumed	,129	,721	-,881	71	,381	-,58504	,66423	-1,90948	,73939
	Equal variances not assumed			-,899	45,012	,374	-,58504	,65096	-1,89613	,72604
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	,002	,965	-,179	71	,859	-,10423	,58369	-1,26807	1,05961
	Equal variances not assumed			-,173	39,764	,863	-,10423	,60218	-1,32150	1,11304
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	,004	,948	,234	71	,815	,12453	,53138	-,93502	1,18408
	Equal variances not assumed			,237	43,922	,814	,12453	,52594	-,93549	1,18454
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	,059	,808	-,953	71	,344	-,36315	,38120	-1,12325	,39695
	Equal variances not assumed			-,926	39,978	,360	-,36315	,39237	-1,15617	,42988
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,042	,838	-,008	71	,993	-,00404	,48153	-,96419	,95611
	Equal variances not assumed			-,008	40,605	,993	-,00404	,49235	-,99866	,99059
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	,813	,370	,117	71	,908	,07202	,61783	-1,15990	1,30393
	Equal variances not assumed			,125	50,714	,901	,07202	,57775	-1,08801	1,23205
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	2,365	,128	,639	71	,525	,41727	,65290	-,88459	1,71912
	Equal variances not assumed			,597	36,603	,554	,41727	,69888	-,99932	1,83385

#### Mann-Whitney Test Ranks

	Θέση που κατέχετε:	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	41,59	956,50
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	34,89	1744,50
	Total	73		
Πρόκληση	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	41,37	951,50
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	34,99	1749,50
	Total	73		
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	34,57	795,00
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	38,12	1906,00
	Total	73		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	37,46	861,50
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	36,79	1839,50
	Total	73		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	37,61	865,00
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	36,72	1836,00
	Total	73		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	32,54	748,50
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	39,05	1952,50
	Total	73		
Επαρκείς πόροι	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	38,65	889,00
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	36,24	1812,00
	Total	73		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	37,87	871,00
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	36,60	1830,00
	Total	73		
Δημιουργικότητα	Προϊστάμενος Δ/σης / Τμήματος	23	38,57	887,00
	Δημόσιος Λειτουργός / Στέλεχος / Υπάλληλος / Άλλο	50	36,28	1814,00
	Total	73		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	469,500	474,500	519,000	564,500	561,000	472,500	537,000	555,000	539,000
Wilcoxon W	1744,500	1749,500	795,000	1839,500	1836,000	748,500	1812,000	1830,000	1814,000
Z	-1,285	-1,197	-,667	-,125	-,166	-1,225	-,454	-,241	-,430
Asymp. Sig. (2-tailed)	,199	,231	,505	,901	,868	,221	,650	,809	,667

a. Grouping Variable: Θέση που κατέχετε:

#### Descriptives

		Ετη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:	Statistic	Std. Error
Ελευθερία	1-4	Mean	4,0414	,59666
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,7524 Upper Bound 5,3304	
		5% Trimmed Mean	4,0283	
		Median	3,3400	
		Variance	4,984	
		Std. Deviation	2,23251	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	2,49	
	Skewness	,178	,597	
	Kurtosis	-,086	1,154	
	5-10	Mean	4,6294	,37155
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,8716 Upper Bound 5,3871	
		5% Trimmed Mean	4,5534	
		Median	4,9900	
		Variance	4,417	
		Std. Deviation	2,10178	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
Range		10,00		
Interquartile Range		1,65		
Skewness	,757	,414		
Kurtosis	1,749	,809		
11+	Mean	4,6976	,38116	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,8896 Upper Bound 5,5057		
	5% Trimmed Mean	4,7579		
	Median	4,9900		
	Variance	2,470		
	Std. Deviation	1,57156		
	Minimum	1,67		
	Maximum	6,64		
	Range	4,97		
	Interquartile Range	3,30		
Skewness	-,110	,550		
Kurtosis	-1,035	1,063		
Πρόκληση	1-4	Mean	5,2904	,76813
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,6309 Upper Bound 6,9498	
		5% Trimmed Mean	5,3226	
		Median	4,9900	
		Variance	8,260	
		Std. Deviation	2,87409	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	4,35	
	Skewness	-,271	,597	
	Kurtosis	-,407	1,154	
	5-10	Mean	5,5900	,35060
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,8749 Upper Bound 6,3051	
		5% Trimmed Mean	5,5744	
		Median	5,8150	
		Variance	3,934	
		Std. Deviation	1,98331	
		Minimum	,84	
		Maximum	10,00	
Range		9,17		
Interquartile Range		2,28		
Skewness	,019	,414		
Kurtosis	,589	,809		

		Mean		5,9253	,61338
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,6250	
			Upper Bound	7,2256	
		5% Trimmed Mean		5,8889	
		Median		5,8150	
		Variance		6,396	
	11+	Std. Deviation		2,52904	
		Minimum		2,51	
		Maximum		10,00	
		Range		7,49	
		Interquartile Range		4,98	
		Skewness		,335	,550
		Kurtosis		-1,288	1,063
		Mean		6,4793	,72605
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,9108	
			Upper Bound	8,0478	
		5% Trimmed Mean		6,6903	
		Median		7,0675	
		Variance		7,380	
	1-4	Std. Deviation		2,71663	
		Minimum		,00	
		Maximum		9,16	
		Range		9,16	
		Interquartile Range		3,76	
		Skewness		-1,246	,597
		Kurtosis		1,166	1,154
		Mean		5,2289	,43119
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,3495	
			Upper Bound	6,1083	
		5% Trimmed Mean		5,2544	
		Median		5,4025	
		Variance		5,950	
	5-10	Std. Deviation		2,43918	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,95	
		Skewness		-,120	,414
		Kurtosis		-,488	,809
		Mean		4,8962	,55645
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7166	
			Upper Bound	6,0758	
		5% Trimmed Mean		4,9780	
		Median		4,1650	
		Variance		5,264	
	11+	Std. Deviation		2,29430	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		2,91	
		Skewness		-,166	,550
		Kurtosis		,053	1,063
		Mean		6,7799	,64890
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,3781	
			Upper Bound	8,1818	
		5% Trimmed Mean		6,8539	
		Median		6,6563	
		Variance		5,895	
	1-4	Std. Deviation		2,42795	
		Minimum		2,23	
		Maximum		10,00	
		Range		7,77	
		Interquartile Range		4,03	
		Skewness		-,219	,597
		Kurtosis		-,955	1,154
		Mean		6,2075	,45315
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,2833	
			Upper Bound	7,1317	
		5% Trimmed Mean		6,2990	
		Median		6,6413	
		Variance		6,571	
	5-10	Std. Deviation		2,56338	
		Minimum		,56	
		Maximum		10,00	
		Range		9,45	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		-,257	,414
		Kurtosis		-,434	,809
		Mean		6,0010	,41751
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,1159	
			Upper Bound	6,8861	
		5% Trimmed Mean		6,0195	
		Median		6,0912	
		Variance		2,963	
	11+	Std. Deviation		1,72145	
		Minimum		2,23	
		Maximum		9,44	
		Range		7,21	
		Interquartile Range		2,22	
		Skewness		-,208	,550
		Kurtosis		,601	1,063
	1-4	Mean		3,1200	,47052
Οργανωσιακή ενθάρρυνση					



		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,1035	
			Upper Bound	4,1365	
		5% Trimmed Mean		3,0771	
		Median		3,5185	
		Variance		3,099	
		Std. Deviation		1,76051	
		Minimum		,00	
		Maximum		7,01	
		Range		7,01	
		Interquartile Range		2,59	
		Skewness		,268	,597
		Kurtosis		,762	1,154
		Mean		3,1809	,39560
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3740	
			Upper Bound	3,9877	
		5% Trimmed Mean		3,0126	
		Median		3,1497	
		Variance		5,008	
	5-10	Std. Deviation		2,23787	
		Minimum		,37	
		Maximum		10,00	
		Range		9,63	
		Interquartile Range		3,15	
		Skewness		1,000	,414
		Kurtosis		1,480	,809
		Mean		3,3334	,37067
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5476	
			Upper Bound	4,1192	
		5% Trimmed Mean		3,2720	
		Median		3,3352	
		Variance		2,336	
	11+	Std. Deviation		1,52832	
		Minimum		1,11	
		Maximum		6,66	
		Range		5,55	
		Interquartile Range		2,03	
		Skewness		,815	,550
		Kurtosis		,519	1,063
		Mean		3,3900	,35381
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6256	
			Upper Bound	4,1544	
		5% Trimmed Mean		3,4436	
		Median		3,3400	
		Variance		1,753	
	1-4	Std. Deviation		1,32385	
		Minimum		,00	
		Maximum		5,82	
		Range		5,82	
		Interquartile Range		1,67	
		Skewness		-,949	,597
		Kurtosis		2,947	1,154
		Mean		3,8225	,26597
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2800	
			Upper Bound	4,3650	
		5% Trimmed Mean		3,7564	
		Median		3,3300	
		Variance		2,264	
	5-10	Std. Deviation		1,50457	
		Minimum		1,66	
		Maximum		7,48	
		Range		5,82	
		Interquartile Range		2,49	
		Skewness		,722	,414
		Kurtosis		-,023	,809
		Mean		3,6721	,36397
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9005	
			Upper Bound	4,4436	
		5% Trimmed Mean		3,7098	
		Median		3,3300	
		Variance		2,252	
	11+	Std. Deviation		1,50070	
		Minimum		,84	
		Maximum		5,83	
		Range		5,00	
		Interquartile Range		2,50	
		Skewness		-,054	,550
		Kurtosis		-,798	1,063
		Mean		4,8143	,41836
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9105	
			Upper Bound	5,7181	
		5% Trimmed Mean		4,7478	
		Median		4,9900	
		Variance		2,450	
	1-4	Std. Deviation		1,56538	
		Minimum		2,51	
		Maximum		8,32	
		Range		5,81	
		Interquartile Range		2,48	
		Skewness		,370	,597
		Kurtosis		,675	1,154
		Mean		3,9547	,33794
	5-10	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2654	

			Upper Bound	4,6439	
		5% Trimmed Mean		3,9319	
		Median		4,1650	
		Variance		3,655	
		Std. Deviation		1,91170	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		1,66	
		Skewness		,017	,414
		Kurtosis		1,017	,809
		Mean		3,5279	,40555
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6682	
			Upper Bound	4,3877	
		5% Trimmed Mean		3,4583	
		Median		3,3400	
		Variance		2,796	
	11+	Std. Deviation		1,67212	
		Minimum		1,67	
		Maximum		6,64	
		Range		4,97	
		Interquartile Range		2,91	
		Skewness		,507	,550
		Kurtosis		-,636	1,063
		Mean		4,6400	,78387
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9465	
			Upper Bound	6,3335	
		5% Trimmed Mean		4,6000	
		Median		4,9900	
		Variance		8,602	
	1-4	Std. Deviation		2,93299	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,75	
		Skewness		-,014	,597
		Kurtosis		-,414	1,154
		Mean		3,4844	,40409
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6602	
			Upper Bound	4,3085	
		5% Trimmed Mean		3,4443	
		Median		3,3400	
		Variance		5,225	
		Std. Deviation		2,28590	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		,054	,414
		Kurtosis		-,752	,809
		Mean		3,8206	,50890
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,7418	
			Upper Bound	4,8994	
		5% Trimmed Mean		3,7829	
		Median		3,3400	
		Variance		4,403	
	11+	Std. Deviation		2,09826	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		,208	,550
		Kurtosis		,022	1,063
		Mean		3,9679	,75095
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3456	
			Upper Bound	5,5903	
		5% Trimmed Mean		3,9154	
		Median		3,3407	
		Variance		7,895	
	1-4	Std. Deviation		2,80980	
		Minimum		,00	
		Maximum		8,88	
		Range		8,88	
		Interquartile Range		3,32	
		Skewness		,696	,597
		Kurtosis		-,360	1,154
		Mean		3,8516	,43674
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9609	
			Upper Bound	4,7423	
		5% Trimmed Mean		3,7702	
		Median		3,3407	
		Variance		6,104	
		Std. Deviation		2,47059	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
	5-10				

Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας

Δημιουργικότητα

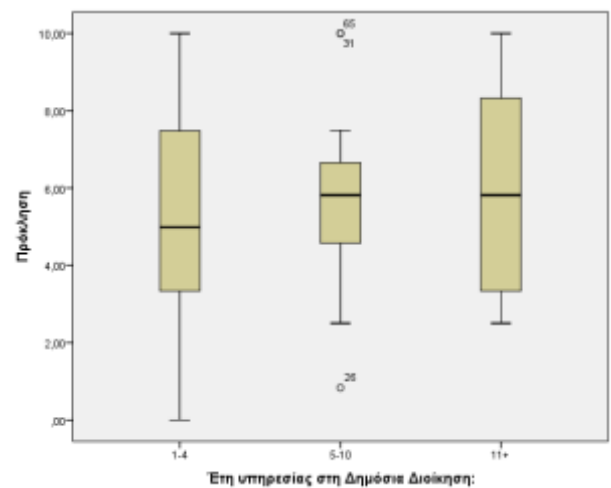
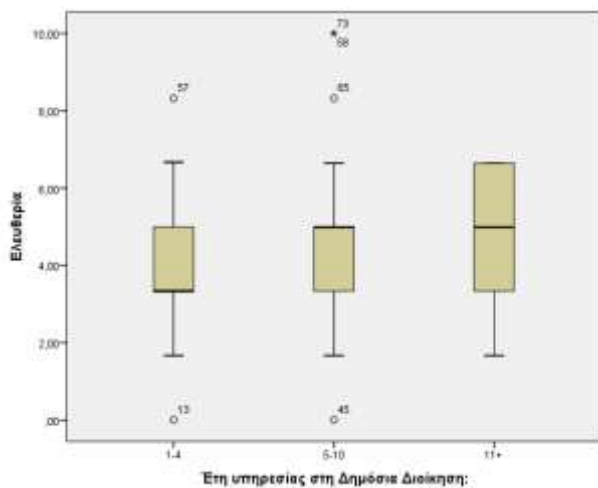
	Interquartile Range	4,14	
	Skewness	,446	,414
	Kurtosis	-,284	,809
	Mean	4,5044	,56554
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,3055 Upper Bound 5,7033	
	5% Trimmed Mean	4,5119	
	Median	4,4409	
	Variance	5,437	
11+	Std. Deviation	2,33178	
	Minimum	1,11	
	Maximum	7,76	
	Range	6,65	
	Interquartile Range	4,41	
	Skewness	-,319	,550
	Kurtosis	-1,117	1,063

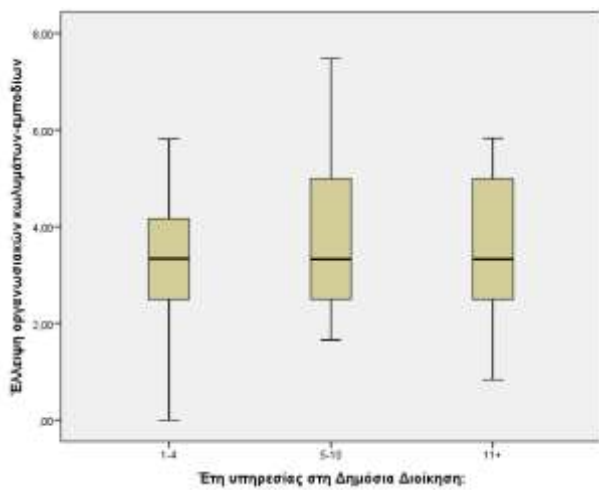
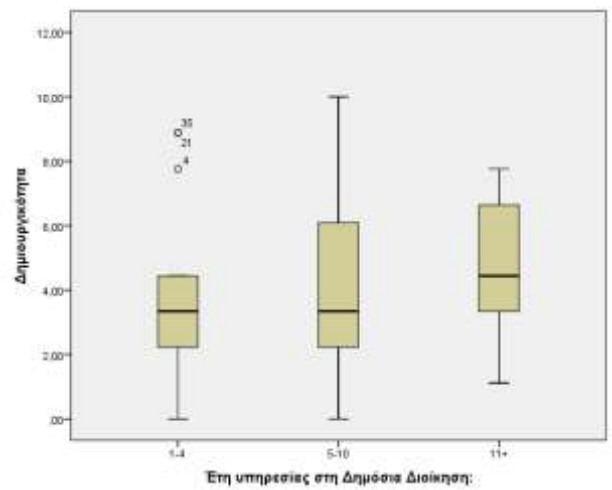
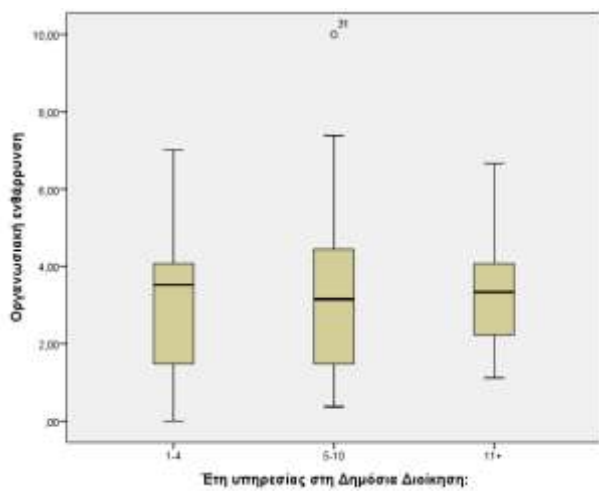
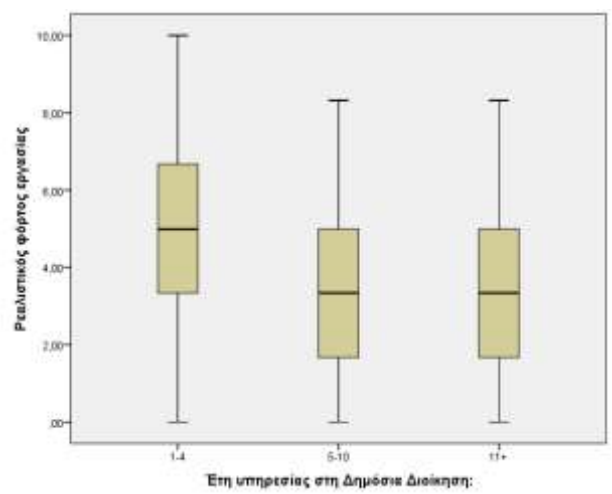
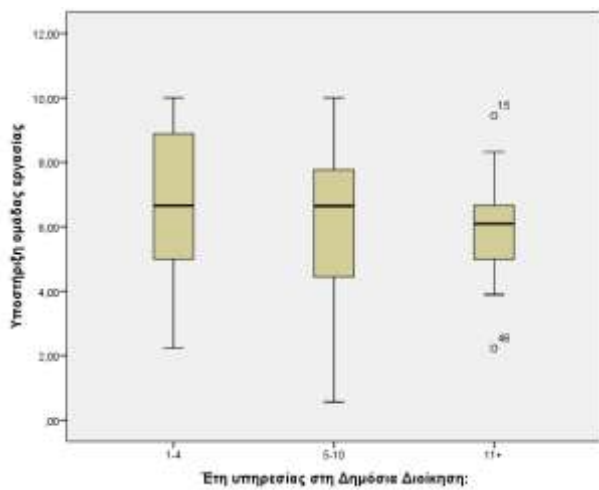
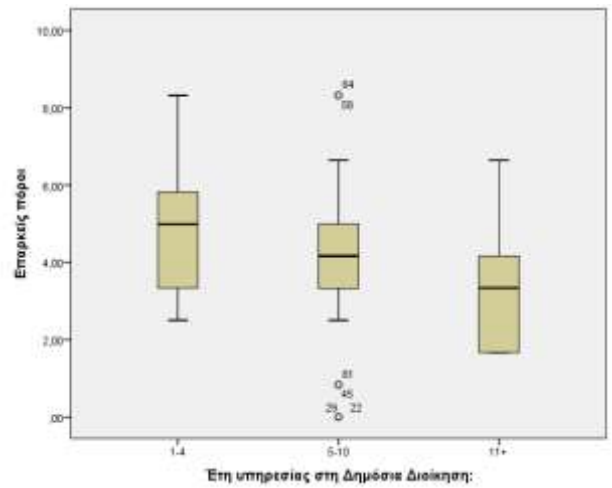
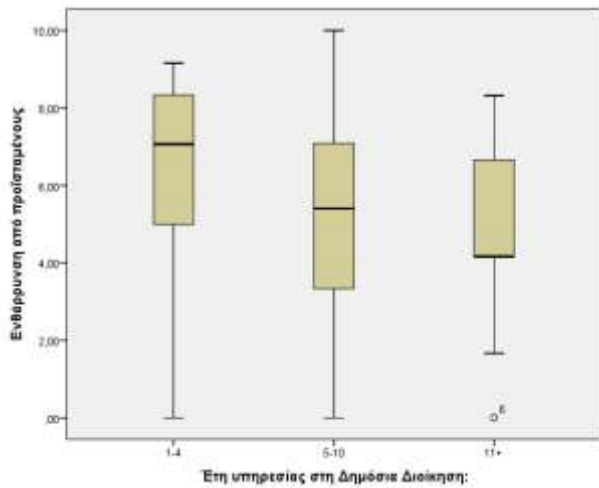
### Tests of Normality

	Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	1-4	,195	14		,958	14	,691
	5-10	,276	32		,873	32	,001
	11+	,218	17		,866	17	,019
Πρόκληση	1-4	,134	14		,964	14	,794
	5-10	,139	32		,951	32	,151
	11+	,169	17		,910	17	,102
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	1-4	,238	14		,871	14	,043
	5-10	,117	32	,200	,975	32	,645
	11+	,154	17	,200	,939	17	,307
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	1-4	,194	14		,935	14	,361
	5-10	,098	32	,200	,959	32	,258
	11+	,168	17	,200	,970	17	,825
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	1-4	,155	14	,200	,948	14	,537
	5-10	,131	32		,922	32	,023
	11+	,204	17		,925	17	,182
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	1-4	,206	14		,883	14	,063
	5-10	,220	32		,924	32	,027
	11+	,135	17	,200	,946	17	,391
Επαρκείς πόροι	1-4	,190	14		,919	14	,214
	5-10	,198	32		,917	32	,017
	11+	,161	17	,200	,892	17	,050
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	1-4	,119	14	,200	,962	14	,752
	5-10	,151	32		,935	32	,052
	11+	,182	17		,939	17	,309
Δημιουργικότητα	1-4	,219	14		,903	14	,126
	5-10	,207	32		,938	32	,066
	11+	,162	17	,200	,901	17	,071

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

### Boxplots





**Kruskal-Wallis Test  
Ranks**

	Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:	N	Mean Rank
Ελευθερία	1-4	14	26,96
	5-10	32	32,42
	11+	17	35,35
	Total	63	
Πρόκληση	1-4	14	30,57
	5-10	32	32,17
	11+	17	32,85
	Total	63	
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	1-4	14	40,50
	5-10	32	30,45
	11+	17	27,91
	Total	63	
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	1-4	14	35,61
	5-10	32	31,66
	11+	17	29,68
	Total	63	
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	1-4	14	32,43
	5-10	32	30,84
	11+	17	33,82
	Total	63	
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	1-4	14	31,14
	5-10	32	32,38
	11+	17	32,00
	Total	63	
Επαρκείς πόροι	1-4	14	40,79
	5-10	32	30,95
	11+	17	26,74
	Total	63	
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	1-4	14	37,86
	5-10	32	29,20
	11+	17	32,44
	Total	63	
Δημιουργικότητα	1-4	14	31,07
	5-10	32	30,23
	11+	17	36,09
	Total	63	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Chi-Square	1,746	,126	4,104	,830	,304	,045	4,790	2,260	1,195
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,418	,939	,129	,660	,859	,978	,091	,323	,550

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ελευθερία	,481	2	60	,620
Πρόκληση	1,902	2	60	,158
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	,155	2	60	,856
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	2,080	2	60	,134
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	1,228	2	60	,300
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	,761	2	60	,472
Επαρκείς πόροι	,172	2	60	,842
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	,850	2	60	,433
Δημιουργικότητα	,127	2	60	,881

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ελευθερία	Between Groups	4,125	2	2,063	,513	,601
	Within Groups	241,252	60	4,021		
	Total	245,377	62			
Πρόκληση	Between Groups	3,132	2	1,566	,283	,754
	Within Groups	331,661	60	5,528		
	Total	334,793	62			
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Between Groups	21,542	2	10,771	1,773	,179
	Within Groups	364,599	60	6,077		
	Total	386,141	62			
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Between Groups	4,990	2	2,495	,457	,635
	Within Groups	327,748	60	5,462		
	Total	332,738	62			
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Between Groups	,399	2	,200	,051	,950
	Within Groups	232,915	60	3,882		
	Total	233,314	62			
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Between Groups	1,826	2	,913	,425	,656
	Within Groups	128,993	60	2,150		
	Total	130,819	62			

Επαρκείς πόροι	Between Groups	13,078	2	6,539	2,066	,136
	Within Groups	189,883	60	3,165		
	Total	202,961	62			
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Between Groups	13,009	2	6,505	1,134	,329
	Within Groups	344,260	60	5,738		
	Total	357,270	62			
Δημιουργικότητα	Between Groups	4,864	2	2,432	,385	,682
	Within Groups	378,849	60	6,314		
	Total	383,713	62			

### Descriptives

		Ετη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:		Statistic	Std. Error
Ελευθερία	1-4	Mean		4,5226	,32140
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8753	
			Upper Bound	5,1699	
		5% Trimmed Mean		4,4696	
		Median		4,9900	
		Variance		4,752	
		Std. Deviation		2,17982	
		Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		1,65	
		Skewness		,435	,350
		Kurtosis		,692	,688
		Mean		4,4373	,38427
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6132	
			Upper Bound	5,2615	
		Πρόκληση	5+	5% Trimmed Mean	
Median				4,9900	
Variance				2,215	
Std. Deviation				1,48828	
Minimum				1,67	
Maximum				6,64	
Range				4,97	
Interquartile Range				1,65	
Skewness				,093	,580
Kurtosis				-,666	1,121
Mean				5,0835	,32386
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			4,4312	
	Upper Bound			5,7358	
5% Trimmed Mean				5,0787	
Median				4,9900	
Variance				4,825	
Std. Deviation				2,19652	
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	1-4	Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,30	
		Skewness		,056	,350
		Kurtosis		,172	,688
		Mean		7,1577	,55079
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,9763	
			Upper Bound	8,3390	
		5% Trimmed Mean		7,2124	
		Median		7,4800	
		Variance		4,551	
		Std. Deviation		2,13322	
		Minimum		3,33	
		Maximum		10,00	
		Range		6,67	
		Interquartile Range		2,52	
Skewness		-,389	,580		
Kurtosis		-,248	1,121		
Mean		5,6451	,36306		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,9139			
	Upper Bound	6,3763			
5% Trimmed Mean		5,7371			
Median		5,8150			
Variance		6,063			
Std. Deviation		2,46237			
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	5+	Minimum		,00	
		Maximum		10,00	
		Range		10,00	
		Interquartile Range		3,33	
		Skewness		-,512	,350
		Kurtosis		-,191	,688
		Mean		4,6637	,66817
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2306	
			Upper Bound	6,0967	
		5% Trimmed Mean		4,6730	
		Median		3,3400	
		Variance		6,697	
		Std. Deviation		2,58781	
		Minimum		,00	

		Maximum	9,16	
		Range	9,16	
		Interquartile Range	3,33	
		Skewness	,315	,580
		Kurtosis	-,540	1,121
		Mean	6,2366	,32930
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 5,5734 Upper Bound 6,8999	
		5% Trimmed Mean	6,2462	
		Median	6,0912	
	1-4	Variance	4,988	
		Std. Deviation	2,23344	
		Minimum	2,23	
		Maximum	10,00	
		Range	7,77	
		Interquartile Range	3,47	
		Skewness	,161	,350
		Kurtosis	-,914	,688
		Mean	6,2853	,70788
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,7670 Upper Bound 7,8035	
		5% Trimmed Mean	6,3970	
		Median	6,6413	
	5+	Variance	7,517	
		Std. Deviation	2,74163	
		Minimum	,56	
		Maximum	10,00	
		Range	9,45	
		Interquartile Range	2,77	
		Skewness	-,788	,580
		Kurtosis	,690	1,121
		Mean	3,2436	,28269
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,6743 Upper Bound 3,8130	
		5% Trimmed Mean	3,1243	
		Median	3,3352	
	1-4	Variance	3,676	
		Std. Deviation	1,91729	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	2,22	
		Skewness	1,002	,350
		Kurtosis	2,404	,688
		Mean	3,3297	,57552
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,0954 Upper Bound 4,5641	
		5% Trimmed Mean	3,2895	
		Median	3,3308	
	5+	Variance	4,968	
		Std. Deviation	2,22896	
		Minimum	,37	
		Maximum	7,01	
		Range	6,64	
		Interquartile Range	4,06	
		Skewness	,274	,580
		Kurtosis	-,997	1,121
		Mean	3,8899	,22082
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,4451 Upper Bound 4,3346	
		5% Trimmed Mean	3,8803	
		Median	3,3400	
	1-4	Variance	2,243	
		Std. Deviation	1,49766	
		Minimum	,00	
		Maximum	7,48	
		Range	7,48	
		Interquartile Range	2,49	
		Skewness	,176	,350
		Kurtosis	,194	,688
		Mean	2,9417	,26728
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,3684 Upper Bound 3,5149	
		5% Trimmed Mean	2,9907	
		Median	3,3300	
	5+	Variance	1,072	
		Std. Deviation	1,03517	
		Minimum	,84	
		Maximum	4,17	
		Range	3,33	
		Interquartile Range	1,66	
		Skewness	-,471	,580
		Kurtosis	-,517	1,121
		Mean	4,2528	,26216
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,7248 Upper Bound 4,7808	
		5% Trimmed Mean	4,2309	
	1-4	Median	4,1650	
		Variance	3,161	
		Std. Deviation	1,77805	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	

		Range	8,32	
		Interquartile Range	1,65	
		Skewness	,248	,350
		Kurtosis	,635	,688
		Mean	3,9400	,45394
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,9664 Upper Bound 4,9136	
		5% Trimmed Mean	3,9625	
		Median	4,1650	
		Variance	3,091	
	5+	Std. Deviation	1,75810	
		Minimum	,84	
		Maximum	6,64	
		Range	5,81	
		Interquartile Range	2,50	
		Skewness	-,127	,580
		Kurtosis	-,644	1,121
		Mean	3,9457	,35190
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,2369 Upper Bound 4,6544	
		5% Trimmed Mean	3,8813	
		Median	3,3400	
		Variance	5,696	
	1-4	Std. Deviation	2,38670	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	,203	,350
		Kurtosis	-,206	,688
		Mean	3,8827	,59907
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,5978 Upper Bound 5,1675	
		5% Trimmed Mean	3,8519	
		Median	3,3400	
		Variance	5,383	
	5+	Std. Deviation	2,32017	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	,214	,580
		Kurtosis	-,611	1,121
		Mean	3,7912	,36074
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,0646 Upper Bound 4,5178	
		5% Trimmed Mean	3,6999	
		Median	3,3407	
		Variance	5,986	
	1-4	Std. Deviation	2,44668	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	,601	,350
		Kurtosis	-,207	,688
		Mean	4,9548	,70838
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,4354 Upper Bound 6,4741	
		5% Trimmed Mean	5,0119	
		Median	5,5411	
		Variance	7,527	
	5+	Std. Deviation	2,74354	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,88	
		Range	8,88	
		Interquartile Range	4,43	
		Skewness	-,556	,580
		Kurtosis	-,883	1,121

#### Tests of Normality

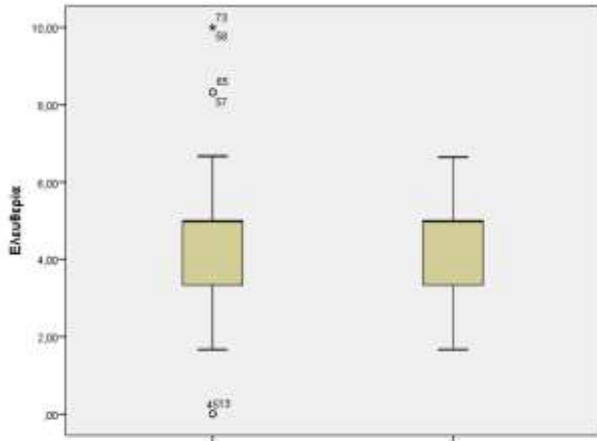
	Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	1-4	,198	46	,000	,928	46	,007
	5+	,236	15	,024	,882	15	,051
Πρόκληση	1-4	,104	46	,200	,973	46	,356
	5+	,204	15	,093	,904	15	,109
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	1-4	,113	46	,174	,959	46	,105
	5+	,229	15	,033	,924	15	,223
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	1-4	,099	46	,200	,959	46	,103
	5+	,218	15	,053	,885	15	,056
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	1-4	,136	46	,033	,934	46	,012
	5+	,165	15	,200	,930	15	,273
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	1-4	,165	46	,003	,961	46	,123
	5+	,180	15	,200	,909	15	,132



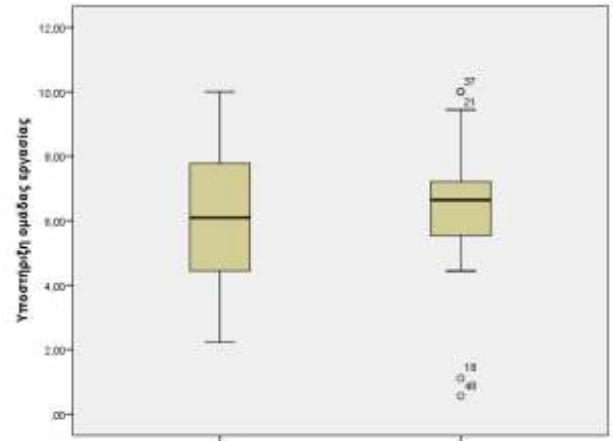
Επαρκείς πόροι	1-4	,162	46	,004	,953	46	,060
	5+	,151	15	,200	,956	15	,631
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	1-4	,147	46	,014	,947	46	,036
	5+	,163	15	,200	,949	15	,516
Δημιουργικότητα	1-4	,182	46	,001	,943	46	,025
	5+	,251	15	,012	,913	15	,153

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

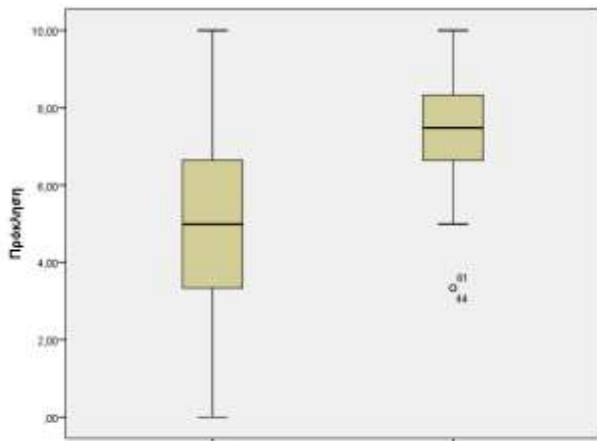
### Boxplots



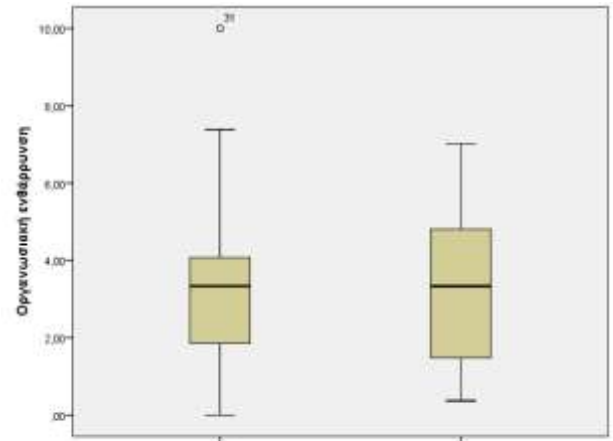
Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:



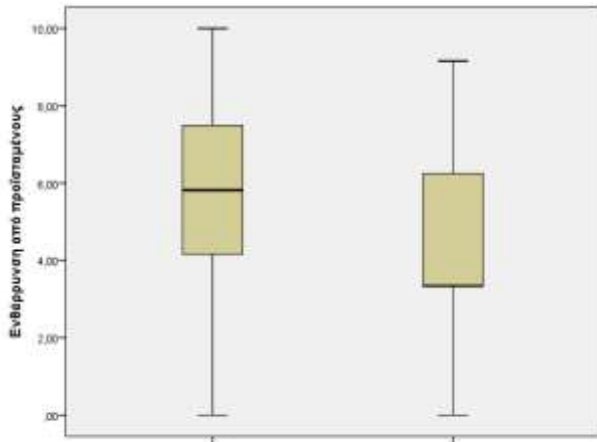
Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:



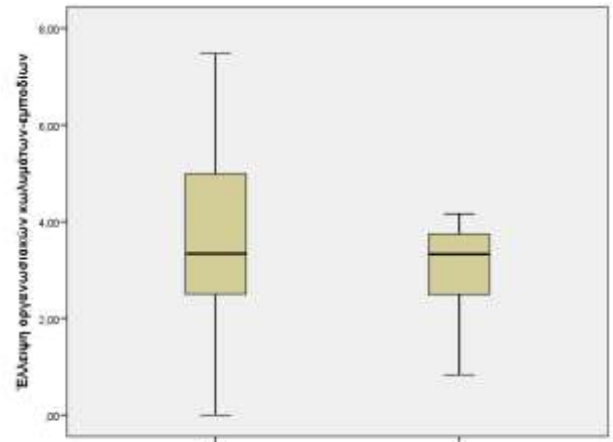
Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:



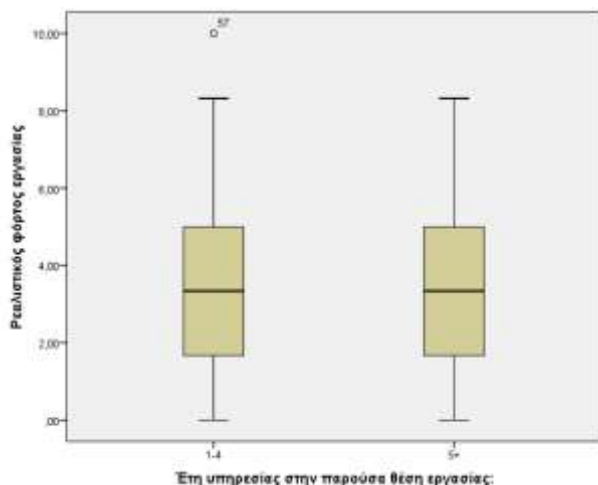
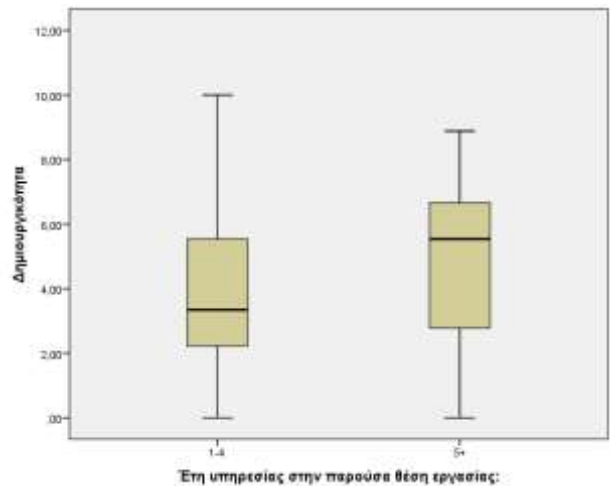
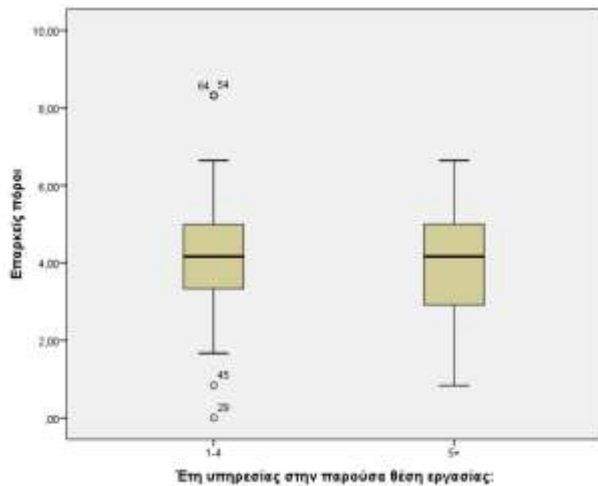
Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:



Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:



Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:



**T-Test  
Group Statistics**

	Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	1-4	46	4,5226	2,17982	,32140
	5+	15	4,4373	1,48828	,38427
Πρόκληση	1-4	46	5,0835	2,19652	,32386
	5+	15	7,1577	2,13322	,55079
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	1-4	46	5,6451	2,46237	,36306
	5+	15	4,6637	2,58781	,66817
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	1-4	46	6,2366	2,23344	,32930
	5+	15	6,2853	2,74163	,70788
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	1-4	46	3,2436	1,91729	,28269
	5+	15	3,3297	2,22896	,57552
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	1-4	46	3,8899	1,49766	,22082
	5+	15	2,9417	1,03517	,26728
Επαρκείς πόροι	1-4	46	4,2528	1,77805	,26216
	5+	15	3,9400	1,75810	,45394
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	1-4	46	3,9457	2,38670	,35190
	5+	15	3,8827	2,32017	,59907
Δημιουργικότητα	1-4	46	3,7912	2,44668	,36074
	5+	15	4,9548	2,74354	,70838

**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
Ελευθερία	Equal variances assumed	1,227	,272	,141	59	,889	,08528	,60569	-1,12670	1,29726
	Equal variances not assumed			,170	35,095	,866	,08528	,50096	-,93163	1,10218
Πρόκληση	Equal variances assumed	,076	,783	-3,198	59	,002	-2,07419	,64868	-3,37219	-,77619
	Equal variances not assumed			-3,246	24,445	,003	-2,07419	,63895	-3,39165	-,75673

Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Equal variances assumed	,181	,672	1,324	59	,191	,98144	,74116	-,50161	2,46450
	Equal variances not assumed			1,291	22,867	,210	,98144	,76043	-,59214	2,55503
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	,010	,922	-,069	59	,945	-,04865	,70287	-1,45509	1,35779
	Equal variances not assumed			-,062	20,417	,951	-,04865	,78073	-1,67509	1,57780
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	,652	,423	-,145	59	,885	-,08610	,59337	-1,27343	1,10123
	Equal variances not assumed			-,134	21,187	,894	-,08610	,64119	-1,41883	1,24662
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	2,002	,162	2,275	59	,027	,94822	,41680	,11421	1,78224
	Equal variances not assumed			2,735	34,617	,010	,94822	,34670	,24411	1,65234
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,001	,970	,593	59	,555	,31283	,52727	-,74224	1,36789
	Equal variances not assumed			,597	24,063	,556	,31283	,52420	-,76893	1,39458
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	,003	,955	,089	59	,929	,06299	,70500	-1,34771	1,47368
	Equal variances not assumed			,091	24,424	,929	,06299	,69478	-1,36965	1,49562
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	,533	,468	-1,553	59	,126	-1,16358	,74936	-2,66304	,33589
	Equal variances not assumed			-1,464	21,748	,158	-1,16358	,79494	-2,81330	,48614

#### Mann-Whitney Test Ranks

	Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	1-4	46	30,88	1420,50
	5+	15	31,37	470,50
	Total	61		
Πρόκληση	1-4	46	27,24	1253,00
	5+	15	42,53	638,00
	Total	61		
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	1-4	46	32,85	1511,00
	5+	15	25,33	380,00
	Total	61		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	1-4	46	30,35	1396,00
	5+	15	33,00	495,00
	Total	61		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	1-4	46	31,05	1428,50
	5+	15	30,83	462,50
	Total	61		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	1-4	46	33,91	1560,00
	5+	15	22,07	331,00
	Total	61		
Επαρκείς πόροι	1-4	46	31,53	1450,50
	5+	15	29,37	440,50
	Total	61		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	1-4	46	31,28	1439,00
	5+	15	30,13	452,00
	Total	61		
Δημιουργικότητα	1-4	46	29,15	1341,00
	5+	15	36,67	550,00
	Total	61		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	339,500	172,000	260,000	315,000	342,500	211,000	320,500	332,000	260,000
Wilcoxon W	1420,500	1253,000	380,000	1396,000	462,500	331,000	440,500	452,000	1341,000
Z	-,095	-2,908	-1,427	-,504	-,042	-2,261	-,413	-,222	-1,433
Asymp. Sig. (2-tailed)	,925	,004	,154	,615	,967	,024	,679	,825	,152

a. Grouping Variable: Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:

#### Descriptives

Προϋπηρεσία εκτός Δημόσιου Τομέα			Statistic	Std. Error
Ελευθερία	Όχι	Mean	4,2579	,31476
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6176
		Upper Bound	4,8983	
		5% Trimmed Mean	4,2684	
		Median	3,3400	
		Variance	3,369	
		Std. Deviation	1,83536	
Minimum	,00			

Πρόκληση		Maximum		8,32	
		Range		8,32	
		Interquartile Range		2,08	
		Skewness		,124	,403
		Kurtosis		-,168	,788
		Mean		4,8015	,44576
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8835	
			Upper Bound	5,7196	
		5% Trimmed Mean		4,7581	
		Median		4,9900	
		Variance		5,166	
	Nαι		Std. Deviation	2,27294	
			Minimum	,00	
			Maximum	10,00	
			Range	10,00	
			Interquartile Range	1,65	
			Skewness	,539	,456
			Kurtosis	1,155	,887
			Mean	5,2121	,35815
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,4834	
			Upper Bound	5,9407	
		5% Trimmed Mean		5,2277	
		Median		4,9925	
		Variance		4,361	
	Όχι		Std. Deviation	2,08833	
			Minimum	,84	
		Maximum	10,00		
		Range	9,17		
		Interquartile Range	3,30		
		Skewness	-,069	,403	
		Kurtosis	-,086	,788	
		Mean	6,1154	,50576	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,0737		
		Upper Bound	7,1570		
	5% Trimmed Mean		6,2072		
	Median		6,2275		
	Variance		6,651		
Nαι		Std. Deviation	2,57890		
		Minimum	,00		
		Maximum	10,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	2,92		
		Skewness	-,187	,456	
		Kurtosis	-,174	,887	
		Mean	5,1660	,43705	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2768		
		Upper Bound	6,0552		
	5% Trimmed Mean		5,2311		
	Median		4,9900		
	Variance		6,495		
Όχι		Std. Deviation	2,54843		
		Minimum	,00		
		Maximum	9,16		
		Range	9,16		
		Interquartile Range	4,14		
		Skewness	-,260	,403	
		Kurtosis	-,627	,788	
		Mean	5,9538	,47457	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,9765		
		Upper Bound	6,9312		
	5% Trimmed Mean		6,0385		
	Median		6,2350		
	Variance		5,856		
Nαι		Std. Deviation	2,41983		
		Minimum	,00		
		Maximum	10,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	3,54		
		Skewness	-,498	,456	
		Kurtosis	-,049	,887	
		Mean	6,2990	,41595	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,4527		
		Upper Bound	7,1453		
	5% Trimmed Mean		6,3996		
	Median		6,6413		
	Variance		5,883		
Όχι		Std. Deviation	2,42540		
		Minimum	,56		
		Maximum	10,00		
		Range	9,45		
		Interquartile Range	3,88		
		Skewness	-,367	,403	
		Kurtosis	-,174	,788	
		Mean	6,4866	,42544	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,6103		
		Upper Bound	7,3628		
	5% Trimmed Mean		6,5208		
Nαι		Median	6,3713		

		Variance	4,706	
		Std. Deviation	2,16932	
		Minimum	2,23	
		Maximum	10,00	
		Range	7,77	
		Interquartile Range	2,77	
		Skewness	,033	,456
		Kurtosis	-,506	,887
		Mean	2,8104	,27496
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			2,2510 3,3698	
		5% Trimmed Mean	2,7493	
		Median	3,1519	
	Όχι	Variance	2,571	
		Std. Deviation	1,60329	
		Minimum	,37	
		Maximum	6,66	
		Range	6,29	
		Interquartile Range	2,96	
		Skewness	,162	,403
		Kurtosis	-,321	,788
		Mean	3,8428	,44484
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			2,9266 4,7589	
		5% Trimmed Mean	3,7382	
		Median	3,3397	
	Ναι	Variance	5,145	
		Std. Deviation	2,26825	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,04	
		Skewness	,783	,456
		Kurtosis	,866	,887
		Mean	3,4521	,20495
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,0351 3,8690	
		5% Trimmed Mean	3,4661	
		Median	3,3350	
	Όχι	Variance	1,428	
		Std. Deviation	1,19504	
		Minimum	,84	
		Maximum	5,82	
		Range	4,98	
		Interquartile Range	1,67	
		Skewness	-,083	,403
		Kurtosis	-,608	,788
		Mean	3,8729	,32904
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,1952 4,5506	
		5% Trimmed Mean	3,8768	
		Median	3,3300	
	Ναι	Variance	2,815	
		Std. Deviation	1,67779	
		Minimum	,00	
		Maximum	7,48	
		Range	7,48	
		Interquartile Range	1,46	
		Skewness	,290	,456
		Kurtosis	,429	,887
		Mean	4,2106	,31932
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,5609 4,8602	
		5% Trimmed Mean	4,1971	
		Median	4,1650	
	Όχι	Variance	3,467	
		Std. Deviation	1,86194	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	1,66	
		Skewness	-,013	,403
		Kurtosis	,618	,788
		Mean	3,9715	,34239
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,2664 4,6767	
		5% Trimmed Mean	3,9507	
		Median	4,1600	
	Ναι	Variance	3,048	
		Std. Deviation	1,74587	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	2,49	
		Skewness	,157	,456
		Kurtosis	,776	,887
		Mean	3,8676	,45339
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			2,9452 4,7901	
	Όχι	5% Trimmed Mean	3,7803	
		Median	3,3400	
		Variance	6,989	
Οργανωσιακή ενθάρρυνση				
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων				
Επαρκείς πόροι				
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας				

		Std. Deviation	2,64370	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,73	
		Skewness	,345	,403
		Kurtosis	-,602	,788
		Mean	3,9065	,41166
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,0587 4,7544	
		5% Trimmed Mean	3,8995	
		Median	3,3400	
		Variance	4,406	
	Ναι	Std. Deviation	2,09904	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,32	
		Range	8,32	
		Interquartile Range	1,65	
		Skewness	-,210	,456
		Kurtosis	,036	,887
		Mean	3,6909	,36445
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			2,9495 4,4324	
		5% Trimmed Mean	3,6078	
		Median	3,3407	
		Variance	4,516	
	Όχι	Std. Deviation	2,12508	
		Minimum	,00	
		Maximum	8,88	
		Range	8,88	
		Interquartile Range	3,32	
		Skewness	,435	,403
		Kurtosis	-,267	,788
		Mean	4,6112	,57270
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3,4317 5,7907	
		5% Trimmed Mean	4,5822	
		Median	3,8908	
		Variance	8,527	
	Ναι	Std. Deviation	2,92018	
		Minimum	,00	
		Maximum	10,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	4,43	
		Skewness	-,023	,456
		Kurtosis	-1,127	,887

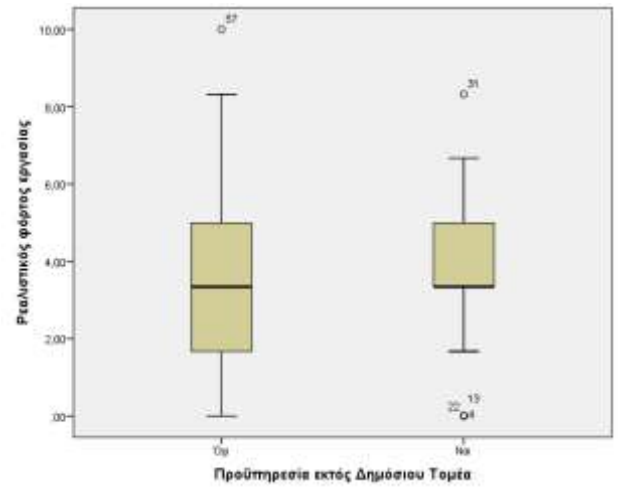
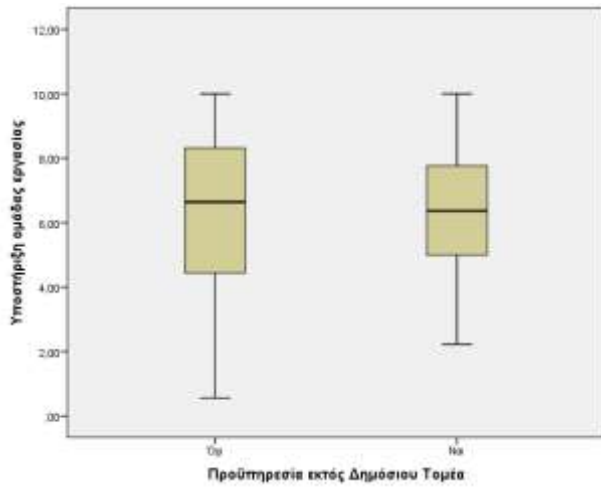
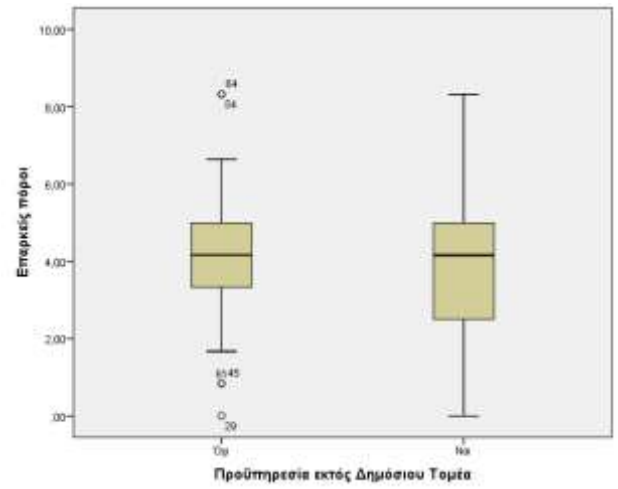
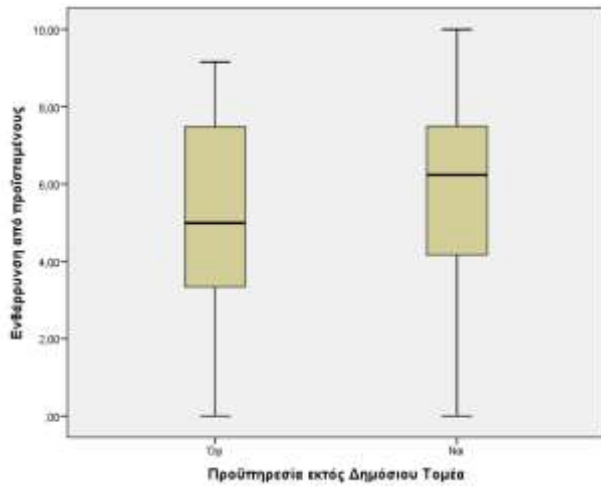
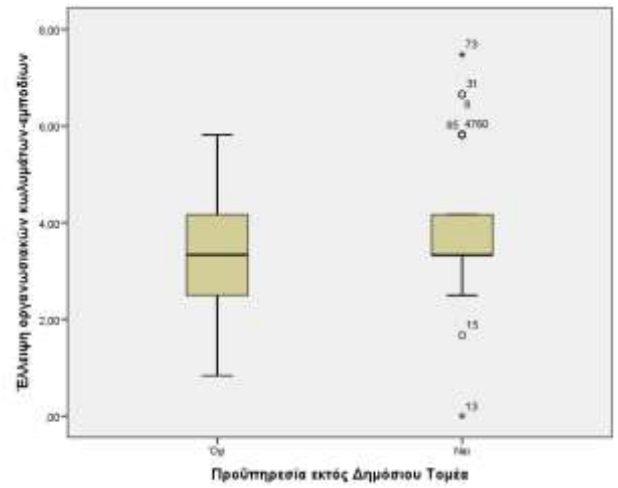
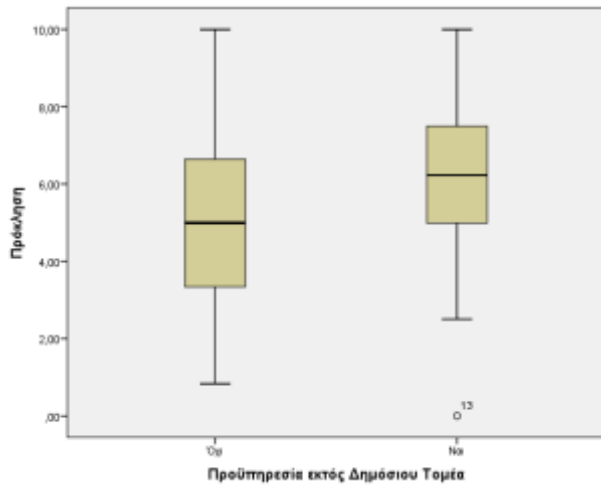
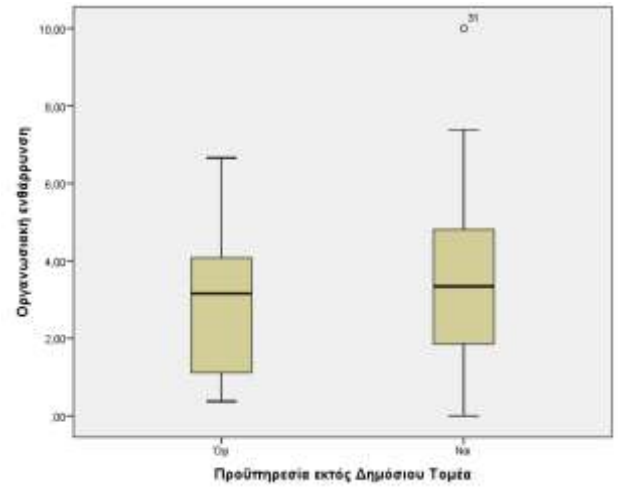
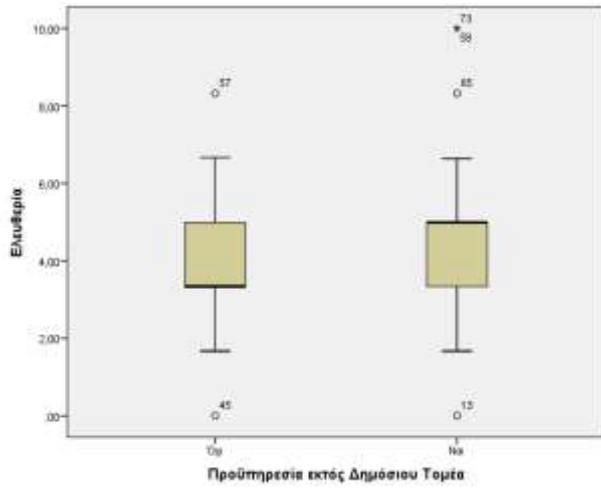
Δημιουργικότητα

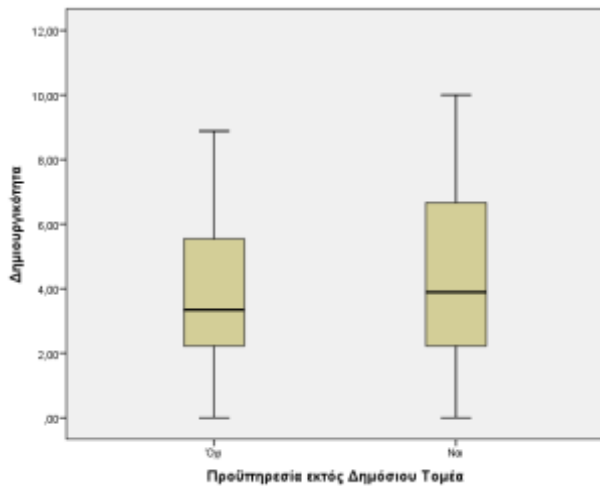
#### Tests of Normality

	Προϋπηρεσία εκτός Δημόσιου Τομέα	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ελευθερία	Όχι	,250	34	,000	,909	34	,008
	Ναι	,275	26	,000	,895	26	,012
Πρόκληση	Όχι	,135	34	,118	,966	34	,372
	Ναι	,128	26	,200	,954	26	,291
Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Όχι	,098	34	,200	,957	34	,201
	Ναι	,131	26	,200	,968	26	,581
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Όχι	,115	34	,200	,963	34	,290
	Ναι	,106	26	,200	,962	26	,434
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Όχι	,128	34	,170	,947	34	,102
	Ναι	,127	26	,200	,954	26	,294
Έλλειψη οργανωσιακών κλυμάτων-εμποδίων	Όχι	,139	34	,095	,952	34	,142
	Ναι	,202	26	,008	,928	26	,069
Επαρκείς πόροι	Όχι	,158	34	,030	,956	34	,182
	Ναι	,123	26	,200	,973	26	,695
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Όχι	,179	34	,007	,937	34	,049
	Ναι	,198	26	,010	,926	26	,063
Δημιουργικότητα	Όχι	,154	34	,041	,954	34	,164
	Ναι	,218	26	,003	,929	26	,075

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

#### Boxplots





T-Test  
Group Statistics

	Προϋπηρεσία εκτός Δημόσιου Τομέα	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ελευθερία	Όχι	34	4,2579	1,83536	,31476
	Ναι	26	4,8015	2,27294	,44576
Πρόκληση	Όχι	34	5,2121	2,08833	,35815
	Ναι	26	6,1154	2,57890	,50576
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Όχι	34	5,1660	2,54843	,43705
	Ναι	26	5,9538	2,41983	,47457
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Όχι	34	6,2990	2,42540	,41595
	Ναι	26	6,4866	2,16932	,42544
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Όχι	34	2,8104	1,60329	,27496
	Ναι	26	3,8428	2,26825	,44484
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Όχι	34	3,4521	1,19504	,20495
	Ναι	26	3,8729	1,67779	,32904
Επαρκείς πόροι	Όχι	34	4,2106	1,86194	,31932
	Ναι	26	3,9715	1,74587	,34239
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Όχι	34	3,8676	2,64370	,45339
	Ναι	26	3,9065	2,09904	,41166
Δημιουργικότητα	Όχι	34	3,6909	2,12508	,36445
	Ναι	26	4,6112	2,92018	,57270

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
Ελευθερία	Equal variances assumed	,000	,990	-1,025	58	,310	-,54360	,53031	-1,60513	,51793
	Equal variances not assumed			-,996	47,247	,324	-,54360	,54569	-1,64123	,55404
Πρόκληση	Equal variances assumed	1,261	,266	-1,499	58	,139	-,90333	,60248	-2,10933	,30268
	Equal variances not assumed			-1,458	47,341	,152	-,90333	,61973	-2,14983	,34317
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Equal variances assumed	,120	,730	-1,213	58	,230	-,78782	,64970	-2,08833	,51270
	Equal variances not assumed			-1,221	55,271	,227	-,78782	,64516	-2,08060	,50497
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Equal variances assumed	,409	,525	-,310	58	,757	-,18755	,60402	-1,39663	1,02154
	Equal variances not assumed			-,315	56,516	,754	-,18755	,59499	-1,37922	1,00412
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Equal variances assumed	1,770	,189	-2,066	58	,043	-1,03241	,49979	-2,03284	-,03197
	Equal variances not assumed			-1,974	42,998	,055	-1,03241	,52296	-2,08706	,02225
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Equal variances assumed	1,679	,200	-1,135	58	,261	-,42083	,37082	-1,16310	,32144
	Equal variances not assumed			-1,086	43,231	,284	-,42083	,38765	-1,20247	,36082
Επαρκείς πόροι	Equal variances assumed	,004	,953	,506	58	,615	,23905	,47228	-,70633	1,18443
	Equal variances not assumed			,511	55,559	,612	,23905	,46819	-,69900	1,17710
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Equal variances assumed	2,925	,093	-,062	58	,951	-,03889	,63151	-1,30299	1,22521
	Equal variances not assumed			-,064	57,898	,950	-,03889	,61239	-1,26477	1,18699
Δημιουργικότητα	Equal variances assumed	6,833	,011	-1,413	58	,163	-,92024	,65106	-2,22347	,38298
	Equal variances not assumed									



Equal variances not assumed			-1,356	43,895	,182	-,92024	,67882	-2,28842	,44793
-----------------------------	--	--	--------	--------	------	---------	--------	----------	--------

**Mann-Whitney Test  
Chi-Square Tests**

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,091 <sup>a</sup>	1	,296		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,638	1	,425		
Likelihood Ratio	1,104	1	,293		
Fisher's Exact Test				,334	,213
Linear-by-Linear Association	1,076	1	,300		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Ranks**

	Προϋπηρεσία εκτός Δημόσιου Τομέα	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ελευθερία	Όχι	34	28,46	967,50
	Ναι	26	33,17	862,50
	Total	60		
Πρόκληση	Όχι	34	27,50	935,00
	Ναι	26	34,42	895,00
	Total	60		
Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Όχι	34	28,31	962,50
	Ναι	26	33,37	867,50
	Total	60		
Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Όχι	34	30,09	1023,00
	Ναι	26	31,04	807,00
	Total	60		
Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Όχι	34	27,31	928,50
	Ναι	26	34,67	901,50
	Total	60		
Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Όχι	34	29,03	987,00
	Ναι	26	32,42	843,00
	Total	60		
Επαρκείς πόροι	Όχι	34	31,46	1069,50
	Ναι	26	29,25	760,50
	Total	60		
Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Όχι	34	30,00	1020,00
	Ναι	26	31,15	810,00
	Total	60		
Δημιουργικότητα	Όχι	34	27,94	950,00
	Ναι	26	33,85	880,00
	Total	60		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Ελευθερία	Πρόκληση	Ενθάρρυνση από προϊσταμένους	Υποστήριξη ομάδας εργασίας	Οργανωσιακή ενθάρρυνση	Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων	Επαρκείς πόροι	Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας	Δημιουργικότητα
Mann-Whitney U	372,500	340,000	367,500	428,000	333,500	392,000	409,500	425,000	355,000
Wilcoxon W	967,500	935,000	962,500	1023,000	928,500	987,000	760,500	1020,000	950,000
Z	-1,064	-1,528	-1,114	-,209	-1,621	-,752	-,488	-,258	-1,307
Asymp. Sig. (2-tailed)	,287	,126	,265	,834	,105	,452	,625	,796	,191

a. Grouping Variable: Προϋπηρεσία εκτός Δημόσιου Τομέα

## 7.6.1 Έλεγχος ανεξαρτησίας μεταξύ των ερωτήσεων των ενοτήτων 2,3,4 και των ερωτήσεων της ενότητας

- Φύλο

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,214 <sup>a</sup>	1	,137		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,473	1	,225		
Likelihood Ratio	2,174	1	,140		
Fisher's Exact Test				,174	,113
Linear-by-Linear Association	2,183	1	,140		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,124 <sup>a</sup>	1	,725		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,012	1	,913		
Likelihood Ratio	,124	1	,725		
Fisher's Exact Test				,810	,455
Linear-by-Linear Association	,122	1	,727		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,009 <sup>a</sup>	1	,926		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,009	1	,926		
Fisher's Exact Test				1,000	,559
Linear-by-Linear Association	,008	1	,927		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,81.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,039 <sup>a</sup>	1	,153		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,408	1	,235		
Likelihood Ratio	2,043	1	,153		
Fisher's Exact Test				,228	,118
Linear-by-Linear Association	2,011	1	,156		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,04.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003 <sup>a</sup>	1	,957		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,003	1	,957		
Fisher's Exact Test				1,000	,574
Linear-by-Linear Association	,003	1	,958		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,253 <sup>a</sup>	1	,071		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,376	1	,123		
Likelihood Ratio	3,412	1	,065		
Fisher's Exact Test				,115	,060
Linear-by-Linear Association	3,209	1	,073		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,009 <sup>a</sup>	1	,926		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,009	1	,927		
Fisher's Exact Test				1,000	,563
Linear-by-Linear Association	,008	1	,927		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,058 <sup>a</sup>	1	,809		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,058	1	,809		
Fisher's Exact Test				,812	,500
Linear-by-Linear Association	,057	1	,811		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003 <sup>a</sup>	1	,957		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,003	1	,957		
Fisher's Exact Test				1,000	,574
Linear-by-Linear Association	,003	1	,958		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,088 <sup>a</sup>	1	,767		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,991		
Likelihood Ratio	,089	1	,766		
Fisher's Exact Test				1,000	,500
Linear-by-Linear Association	,087	1	,768		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,292 <sup>a</sup>	1	,589		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,088	1	,767		

Likelihood Ratio	,291	1	,589	,632	,382
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,288	1	,592		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,058 <sup>a</sup>	1	,809		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,058	1	,809		
Fisher's Exact Test				,812	,500
Linear-by-Linear Association	,057	1	,811		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,131 <sup>a</sup>	1	,717		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,009	1	,926		
Likelihood Ratio	,132	1	,716		
Fisher's Exact Test				,792	,467
Linear-by-Linear Association	,129	1	,719		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,67.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,989		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,989		
Fisher's Exact Test				1,000	,592
Linear-by-Linear Association	,000	1	,989		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,97.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,091 <sup>a</sup>	1	,296		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,558	1	,455		
Likelihood Ratio	1,134	1	,287		
Fisher's Exact Test				,379	,230
Linear-by-Linear Association	1,076	1	,300		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,551 <sup>a</sup>	1	,458		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,198	1	,657		
Likelihood Ratio	,543	1	,461		
Fisher's Exact Test				,555	,325
Linear-by-Linear Association	,544	1	,461		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,276 <sup>a</sup>	1	,599		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,036	1	,850		
Likelihood Ratio	,272	1	,602		
Fisher's Exact Test				,739	,418
Linear-by-Linear Association	,272	1	,602		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,380 <sup>a</sup>	1	,240		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,856	1	,355		
Likelihood Ratio	1,404	1	,236		
Fisher's Exact Test				,320	,178
Linear-by-Linear Association	1,361	1	,243		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,36.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,147 <sup>a</sup>	1	,042		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,105	1	,078		
Likelihood Ratio	4,067	1	,044		
Fisher's Exact Test				,056	,040
Linear-by-Linear Association	4,090	1	,043		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,238	,042
	Cramer's V	,238	,042
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,051 <sup>a</sup>	1	,821		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,051	1	,820		
Fisher's Exact Test				1,000	,538
Linear-by-Linear Association	,050	1	,822		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,586 <sup>a</sup>	1	,108		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,696	1	,193		
Likelihood Ratio	2,520	1	,112		
Fisher's Exact Test				,133	,097
Linear-by-Linear Association	2,550	1	,110		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,586 <sup>a</sup>	1	,108		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,696	1	,193		
Likelihood Ratio	2,520	1	,112		
Fisher's Exact Test				,133	,097
Linear-by-Linear Association	2,550	1	,110		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,161 <sup>a</sup>	1	,688		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,972		
Likelihood Ratio	,159	1	,690		
Fisher's Exact Test				,725	,477
Linear-by-Linear Association	,159	1	,690		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,45.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,673 <sup>a</sup>	1	,412		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,234	1	,628		
Likelihood Ratio	,700	1	,403		
Fisher's Exact Test				,514	,321
Linear-by-Linear Association	,664	1	,415		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,814 <sup>a</sup>	1	,367		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,400	1	,527		
Likelihood Ratio	,832	1	,362		
Fisher's Exact Test				,428	,266
Linear-by-Linear Association	,802	1	,370		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,67.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,087 <sup>a</sup>	1	,768		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,974		
Likelihood Ratio	,086	1	,769		
Fisher's Exact Test				,798	,484
Linear-by-Linear Association	,086	1	,770		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,342 <sup>a</sup>	1	,559		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,055	1	,814		
Likelihood Ratio	,352	1	,553		
Fisher's Exact Test				,732	,415
Linear-by-Linear Association	,338	1	,561		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,893 <sup>a</sup>	1	,345		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,496	1	,481		
Likelihood Ratio	,894	1	,345		
Fisher's Exact Test				,470	,241
Linear-by-Linear Association	,881	1	,348		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,04.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,882 <sup>a</sup>	1	,348		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,442	1	,506		
Likelihood Ratio	,870	1	,351		
Fisher's Exact Test				,415	,251
Linear-by-Linear Association	,870	1	,351		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,389 <sup>a</sup>	1	,533		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,142	1	,707		
Likelihood Ratio	,388	1	,534		
Fisher's Exact Test				,623	,352
Linear-by-Linear Association	,384	1	,536		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,74.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,138 <sup>a</sup>	1	,144		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,447	1	,229		
Likelihood Ratio	2,209	1	,137		
Fisher's Exact Test				,197	,114
Linear-by-Linear Association	2,109	1	,146		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,977		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,977		
Fisher's Exact Test				1,000	,597
Linear-by-Linear Association	,001	1	,977		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,05.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,569 <sup>a</sup>	1	,451		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,242	1	,623		
Likelihood Ratio	,578	1	,447		
Fisher's Exact Test				,601	,314
Linear-by-Linear Association	,561	1	,454		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,725 <sup>a</sup>	1	,189		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,123	1	,289		
Likelihood Ratio	1,766	1	,184		
Fisher's Exact Test				,215	,144
Linear-by-Linear Association	1,701	1	,192		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,59.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,780 <sup>a</sup>	1	,052		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,850	1	,091		
Likelihood Ratio	3,735	1	,053		
Fisher's Exact Test				,073	,046
Linear-by-Linear Association	3,728	1	,053		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,21.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,682 <sup>a</sup>	1	,010		

Continuity Correction <sup>o</sup>	5,339	1	,021		
Likelihood Ratio	6,565	1	,010		
Fisher's Exact Test				,014	,011
Linear-by-Linear Association	6,591	1	,010		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	,303	,010
Cramer's V	,303	,010
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,852 <sup>a</sup>	1	,356		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,459	1	,498		
Likelihood Ratio	,848	1	,357		
Fisher's Exact Test				,462	,249
Linear-by-Linear Association	,841	1	,359		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,749 <sup>a</sup>	1	,186		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,166	1	,280		
Likelihood Ratio	1,747	1	,186		
Fisher's Exact Test				,229	,140
Linear-by-Linear Association	1,725	1	,189		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,712 <sup>a</sup>	1	,100		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,926	1	,165		
Likelihood Ratio	2,676	1	,102		
Fisher's Exact Test				,124	,083
Linear-by-Linear Association	2,674	1	,102		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,296 <sup>a</sup>	2	,523
Likelihood Ratio	1,300	2	,522
Linear-by-Linear Association	1,278	1	,258
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,765 <sup>a</sup>	1	,382		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,159	1	,691		
Likelihood Ratio	,835	1	,361		
Fisher's Exact Test				,643	,359
Linear-by-Linear Association	,754	1	,385		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,608 <sup>a</sup>	2	,014
Likelihood Ratio	10,892	2	,004
Linear-by-Linear Association	,674	1	,412
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.

#### Chi-Square Tests

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,482 <sup>a</sup>	2	,786
Likelihood Ratio	,482	2	,786
Linear-by-Linear Association	,137	1	,711
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,05.

**Chi-Square Tests**

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,239 <sup>a</sup>	2	,326
Likelihood Ratio	2,198	2	,333
Linear-by-Linear Association	1,707	1	,191
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

**Chi-Square Tests**

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,673 <sup>a</sup>	1	,412		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,234	1	,628		
Likelihood Ratio	,700	1	,403		
Fisher's Exact Test				,514	,321
Linear-by-Linear Association	,664	1	,415		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,447 <sup>a</sup>	1	,035		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,465	1	,063		
Likelihood Ratio	4,427	1	,035		
Fisher's Exact Test				,048	,032
Linear-by-Linear Association	4,386	1	,036		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,74.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,247	,035
Cramer's V	,247	,035
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,205 <sup>a</sup>	2	,548
Likelihood Ratio	1,239	2	,538
Linear-by-Linear Association	,571	1	,450
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

**Chi-Square Tests**

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,148 <sup>a</sup>	1	,700		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,006	1	,937		
Likelihood Ratio	,147	1	,701		
Fisher's Exact Test				,764	,462
Linear-by-Linear Association	,146	1	,702		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,373 <sup>a</sup>	1	,542		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,123	1	,725		
Likelihood Ratio	,370	1	,543		
Fisher's Exact Test				,609	,360
Linear-by-Linear Association	,368	1	,544		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q55b	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,694 <sup>a</sup>	2	,707
Likelihood Ratio	,714	2	,700
Linear-by-Linear Association	,466	1	,495
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,33.

**Chi-Square Tests**

Q55c	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,162 <sup>a</sup>	1	,687		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,009	1	,924		
Likelihood Ratio	,164	1	,686		
Fisher's Exact Test				,767	,467
Linear-by-Linear Association	,159	1	,690		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,66.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Non Pub Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,912 <sup>a</sup>	1	,167		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,247	1	,264		
Likelihood Ratio	1,912	1	,167		
Fisher's Exact Test				,193	,132
Linear-by-Linear Association	1,880	1	,170		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,40.

b. Computed only for a 2x2 table

• **Σημαντικότερο κριτήριο εισαγωγής στη δημόσια διοίκηση**

**Chi-Square Tests**

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,202 <sup>a</sup>	1	,074		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,398	1	,122		
Likelihood Ratio	3,257	1	,071		
Fisher's Exact Test				,094	,060
Linear-by-Linear Association	3,159	1	,076		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,71.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,807 <sup>a</sup>	1	,369		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,396	1	,529		
Likelihood Ratio	,803	1	,370		
Fisher's Exact Test				,427	,264
Linear-by-Linear Association	,796	1	,372		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,071 <sup>a</sup>	1	,150		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,444	1	,230		
Likelihood Ratio	2,090	1	,148		
Fisher's Exact Test				,164	,115
Linear-by-Linear Association	2,043	1	,153		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,03.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,439 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,208	1	,013		
Likelihood Ratio	7,586	1	,006		
Fisher's Exact Test				,009	,006
Linear-by-Linear Association	7,337	1	,007		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,78.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,319	,006
	Cramer's V	,319	,006
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,378 <sup>a</sup>	1	,020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,337	1	,037		
Likelihood Ratio	5,470	1	,019		
Fisher's Exact Test				,033	,018
Linear-by-Linear Association	5,304	1	,021		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,90.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,271	,020
	Cramer's V	,271	,020
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,079 <sup>a</sup>	1	,779		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,002	1	,966		



Likelihood Ratio	,079	1	,779	,815	,484
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,078	1	,780		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,59.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,699 <sup>a</sup>	1	,017		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,538	1	,033		
Likelihood Ratio	5,980	1	,014		
Fisher's Exact Test				,021	,015
Linear-by-Linear Association	5,621	1	,018		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,279	,017
Cramer's V	,279	,017
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,236 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,032	1	,025		
Likelihood Ratio	6,263	1	,012		
Fisher's Exact Test				,021	,012
Linear-by-Linear Association	6,150	1	,013		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,292	,013
Cramer's V	,292	,013
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,406 <sup>a</sup>	1	,065		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,578	1	,108		
Likelihood Ratio	3,415	1	,065		
Fisher's Exact Test				,093	,054
Linear-by-Linear Association	3,359	1	,067		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,15.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,527 <sup>a</sup>	1	,217		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,994	1	,319		
Likelihood Ratio	1,538	1	,215		
Fisher's Exact Test				,242	,159
Linear-by-Linear Association	1,506	1	,220		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,59.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,064 <sup>a</sup>	1	,801		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,064	1	,800		
Fisher's Exact Test				1,000	,513
Linear-by-Linear Association	,063	1	,802		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,45.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,453 <sup>a</sup>	1	,501		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,189	1	,664		
Likelihood Ratio	,453	1	,501		
Fisher's Exact Test				,634	,332
Linear-by-Linear Association	,447	1	,504		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,59.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,304 <sup>a</sup>	1	,581		

Continuity Correction <sup>o</sup>	,097	1	,755		
Likelihood Ratio	,305	1	,581		
Fisher's Exact Test				,637	,378
Linear-by-Linear Association	,300	1	,584		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,15.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,012 <sup>a</sup>	1	,025		
Continuity Correction <sup>o</sup>	3,898	1	,048		
Likelihood Ratio	5,019	1	,025		
Fisher's Exact Test				,035	,024
Linear-by-Linear Association	4,943	1	,026		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,262	,025
	Cramer's V	,262	,025
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,623 <sup>a</sup>	1	,430		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,295	1	,587		
Likelihood Ratio	,622	1	,430		
Fisher's Exact Test				,468	,293
Linear-by-Linear Association	,615	1	,433		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,40.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,997 <sup>a</sup>	1	,046		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,915	1	,088		
Likelihood Ratio	3,999	1	,046		
Fisher's Exact Test				,078	,044
Linear-by-Linear Association	3,942	1	,047		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,58.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,234	,046
	Cramer's V	,234	,046
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,692 <sup>a</sup>	1	,406		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,291	1	,589		
Likelihood Ratio	,687	1	,407		
Fisher's Exact Test				,561	,293
Linear-by-Linear Association	,682	1	,409		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,58.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,063 <sup>a</sup>	1	,151		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,224	1	,269		
Likelihood Ratio	2,054	1	,152		
Fisher's Exact Test				,194	,135
Linear-by-Linear Association	2,034	1	,154		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,167 <sup>a</sup>	1	,683		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,027	1	,870		
Likelihood Ratio	,167	1	,683		
Fisher's Exact Test				,808	,436
Linear-by-Linear Association	,164	1	,685		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
-----	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	,807 <sup>a</sup>	1	,369		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,396	1	,529		
Likelihood Ratio	,803	1	,370		
Fisher's Exact Test				,427	,264
Linear-by-Linear Association	,796	1	,372		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,246 <sup>a</sup>	1	,264		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,667	1	,414		
Likelihood Ratio	1,237	1	,266		
Fisher's Exact Test				,370	,207
Linear-by-Linear Association	1,229	1	,268		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,246 <sup>a</sup>	1	,264		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,667	1	,414		
Likelihood Ratio	1,237	1	,266		
Fisher's Exact Test				,370	,207
Linear-by-Linear Association	1,229	1	,268		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,267 <sup>a</sup>	1	,605		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,047	1	,828		
Likelihood Ratio	,266	1	,606		
Fisher's Exact Test				,766	,411
Linear-by-Linear Association	,264	1	,608		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 <sup>a</sup>	1	,969		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,969		
Fisher's Exact Test				1,000	,620
Linear-by-Linear Association	,002	1	,969		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,95.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,603 <sup>a</sup>	1	,437		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,200	1	,655		
Likelihood Ratio	,599	1	,439		
Fisher's Exact Test				,518	,325
Linear-by-Linear Association	,595	1	,440		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,015 <sup>a</sup>	1	,902		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,015	1	,902		
Fisher's Exact Test				1,000	,554
Linear-by-Linear Association	,015	1	,903		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,77.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,110 <sup>a</sup>	1	,741		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,005	1	,941		
Likelihood Ratio	,110	1	,740		
Fisher's Exact Test				,801	,472
Linear-by-Linear Association	,108	1	,742		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,64.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,069 <sup>a</sup>	1	,792		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,070	1	,792		
Fisher's Exact Test				1,000	,536
Linear-by-Linear Association	,068	1	,794		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,38.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,811 <sup>a</sup>	1	,368		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,441	1	,507		
Likelihood Ratio	,813	1	,367		
Fisher's Exact Test				,479	,254
Linear-by-Linear Association	,800	1	,371		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,90.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,031 <sup>a</sup>	1	,860		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,031	1	,860		
Fisher's Exact Test				1,000	,539
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,124 <sup>a</sup>	1	,725		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,012	1	,913		
Likelihood Ratio	,124	1	,725		
Fisher's Exact Test				,810	,455
Linear-by-Linear Association	,122	1	,727		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,118 <sup>a</sup>	1	,290		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,645	1	,422		
Likelihood Ratio	1,132	1	,287		
Fisher's Exact Test				,321	,212
Linear-by-Linear Association	1,103	1	,294		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,874 <sup>a</sup>	1	,350		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,455	1	,500		
Likelihood Ratio	,870	1	,351		
Fisher's Exact Test				,437	,249
Linear-by-Linear Association	,862	1	,353		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,21.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,977 <sup>a</sup>	1	,084		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,156	1	,142		
Likelihood Ratio	2,969	1	,085		
Fisher's Exact Test				,123	,071
Linear-by-Linear Association	2,936	1	,087		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,64.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,984		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,984		
Fisher's Exact Test				1,000	,589
Linear-by-Linear Association	,000	1	,984		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,96.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,059 <sup>a</sup>	1	,024		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,993	1	,046		
Likelihood Ratio	5,070	1	,024		
Fisher's Exact Test				,043	,023
Linear-by-Linear Association	4,990	1	,025		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,52.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,263	,024
	Cramer's V	,263	,024

N of Valid Cases | 73 |

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,895 <sup>a</sup>	1	,048		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,906	1	,088		
Likelihood Ratio	3,890	1	,049		
Fisher's Exact Test				,062	,044
Linear-by-Linear Association	3,842	1	,050		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,231	,048
Cramer's V	,231	,048
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,272 <sup>a</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,334	1	,068		
Likelihood Ratio	4,287	1	,038		
Fisher's Exact Test				,054	,034
Linear-by-Linear Association	4,213	1	,040		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,71.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,242	,039
Cramer's V	,242	,039
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,505 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	18,270	1	,000		
Likelihood Ratio	21,528	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,224	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,530	,000
Cramer's V	,530	,000
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,983 <sup>a</sup>	2	,050
Likelihood Ratio	6,074	2	,048
Linear-by-Linear Association	2,198	1	,138
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.

**Chi-Square Tests**

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,032 <sup>a</sup>	1	,858		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,032	1	,857		
Fisher's Exact Test				1,000	,618
Linear-by-Linear Association	,032	1	,859		
N of Valid Cases	73				

- a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,19.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,254 <sup>a</sup>	2	,197
Likelihood Ratio	3,268	2	,195
Linear-by-Linear Association	,818	1	,366
N of Valid Cases	73		

- a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

**Chi-Square Tests**

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,662 <sup>a</sup>	2	,264
Likelihood Ratio	2,673	2	,263
Linear-by-Linear Association	1,485	1	,223
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,21.

#### Chi-Square Tests

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,155 <sup>a</sup>	2	,925
Likelihood Ratio	,154	2	,926
Linear-by-Linear Association	,153	1	,696
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.

#### Chi-Square Tests

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,352 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,727	1	,017		
Likelihood Ratio	8,655	1	,003		
Fisher's Exact Test				,009	,006
Linear-by-Linear Association	7,251	1	,007		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,26.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,317
	Cramer's V	,317
N of Valid Cases		73

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,294 <sup>a</sup>	1	,588		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,045	1	,832		
Likelihood Ratio	,298	1	,585		
Fisher's Exact Test				,746	,420
Linear-by-Linear Association	,290	1	,590		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,217 <sup>a</sup>	1	,270		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,741	1	,389		
Likelihood Ratio	1,228	1	,268		
Fisher's Exact Test				,335	,195
Linear-by-Linear Association	1,200	1	,273		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,749 <sup>a</sup>	1	,186		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,166	1	,280		
Likelihood Ratio	1,747	1	,186		
Fisher's Exact Test				,229	,140
Linear-by-Linear Association	1,725	1	,189		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,367 <sup>a</sup>	2	,113
Likelihood Ratio	4,867	2	,088
Linear-by-Linear Association	,425	1	,514
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,51.

#### Chi-Square Tests

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,958 <sup>a</sup>	1	,047		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,012	1	,083		
Likelihood Ratio	3,956	1	,047		
Fisher's Exact Test				,075	,041
Linear-by-Linear Association	3,903	1	,048		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,233
	Cramer's V	,233

N of Valid Cases	73
------------------	----

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q55bb	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,167 <sup>a</sup>	2	,046
Likelihood Ratio	6,819	2	,033
Linear-by-Linear Association	2,894	1	,089
N of Valid Cases	63		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,00.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,313	,046
	Cramer's V	,313	,046
N of Valid Cases		63	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q55cc	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,028 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,652	1	,031		
Likelihood Ratio	6,154	1	,013		
Fisher's Exact Test				,019	,015
Linear-by-Linear Association	5,929	1	,015		
N of Valid Cases	61				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,89.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,314	,014
	Cramer's V	,314	,014
N of Valid Cases		61	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,443 <sup>a</sup>	1	,505		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,162	1	,687		
Likelihood Ratio	,445	1	,505		
Fisher's Exact Test				,602	,344
Linear-by-Linear Association	,436	1	,509		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,27.  
b. Computed only for a 2x2 table

### • Σημαντικότερο κριτήριο παραμονής στη δημόσια διοίκηση

#### Chi-Square Tests

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,537 <sup>a</sup>	1	,033		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,507	1	,061		
Likelihood Ratio	4,776	1	,029		
Fisher's Exact Test				,041	,029
Linear-by-Linear Association	4,475	1	,034		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,249	,033
	Cramer's V	,249	,033
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,994 <sup>a</sup>	1	,084		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,083	1	,149		
Likelihood Ratio	2,879	1	,090		
Fisher's Exact Test				,095	,076
Linear-by-Linear Association	2,953	1	,086		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,449 <sup>a</sup>	1	,118		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,719	1	,190		

Likelihood Ratio	2,505	1	,113		
Fisher's Exact Test				,136	,094
Linear-by-Linear Association	2,416	1	,120		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,837 <sup>a</sup>	1	,092		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,052	1	,152		
Likelihood Ratio	2,873	1	,090		
Fisher's Exact Test				,131	,076
Linear-by-Linear Association	2,798	1	,094		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,494 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,845	1	,002		
Likelihood Ratio	12,302	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,337	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,397
	Cramer's V	,397
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,811 <sup>a</sup>	1	,368		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,417	1	,518		
Likelihood Ratio	,821	1	,365		
Fisher's Exact Test				,449	,260
Linear-by-Linear Association	,800	1	,371		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,125 <sup>a</sup>	1	,289		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,618	1	,432		
Likelihood Ratio	1,166	1	,280		
Fisher's Exact Test				,412	,218
Linear-by-Linear Association	1,109	1	,292		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,646 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,322	1	,021		
Likelihood Ratio	6,440	1	,011		
Fisher's Exact Test				,015	,011
Linear-by-Linear Association	6,555	1	,010		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,25.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,302
	Cramer's V	,302
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,079 <sup>a</sup>	1	,779		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,980		
Likelihood Ratio	,079	1	,779		
Fisher's Exact Test				,803	,488
Linear-by-Linear Association	,078	1	,781		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,989 <sup>a</sup>	1	,158		



Continuity Correction <sup>o</sup>	1,335	1	,248		
Likelihood Ratio	2,034	1	,154		
Fisher's Exact Test				,206	,123
Linear-by-Linear Association	1,962	1	,161		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,654 <sup>a</sup>	1	,419		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,260	1	,610		
Likelihood Ratio	,679	1	,410		
Fisher's Exact Test				,556	,311
Linear-by-Linear Association	,645	1	,422		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,36.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,014 <sup>a</sup>	1	,906		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,014	1	,906		
Fisher's Exact Test				1,000	,552
Linear-by-Linear Association	,014	1	,906		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,553 <sup>a</sup>	1	,457		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,238	1	,626		
Likelihood Ratio	,559	1	,455		
Fisher's Exact Test				,609	,315
Linear-by-Linear Association	,545	1	,460		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,156 <sup>a</sup>	1	,693		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,013	1	,911		
Likelihood Ratio	,154	1	,695		
Fisher's Exact Test				,780	,449
Linear-by-Linear Association	,154	1	,695		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,330 <sup>a</sup>	1	,249		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,792	1	,373		
Likelihood Ratio	1,369	1	,242		
Fisher's Exact Test				,300	,187
Linear-by-Linear Association	1,312	1	,252		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,19.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,205 <sup>a</sup>	1	,651		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,020	1	,888		
Likelihood Ratio	,210	1	,647		
Fisher's Exact Test				,762	,453
Linear-by-Linear Association	,202	1	,653		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,011 <sup>a</sup>	1	,156		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,224	1	,269		
Likelihood Ratio	1,920	1	,166		
Fisher's Exact Test				,213	,135
Linear-by-Linear Association	1,983	1	,159		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,186 <sup>a</sup>	1	,074		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,053	1	,152		
Likelihood Ratio	2,978	1	,084		
Fisher's Exact Test				,089	,079
Linear-by-Linear Association	3,142	1	,076		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,618 <sup>a</sup>	1	,432		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,276	1	,599		
Likelihood Ratio	,629	1	,428		
Fisher's Exact Test				,602	,302
Linear-by-Linear Association	,610	1	,435		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,51.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,994 <sup>a</sup>	1	,084		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,083	1	,149		
Likelihood Ratio	2,879	1	,090		
Fisher's Exact Test				,095	,076
Linear-by-Linear Association	2,953	1	,086		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,486	1	,486		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,347	,239
Linear-by-Linear Association	1,020	1	,313		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,745 <sup>a</sup>	1	,098		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,787	1	,181		
Likelihood Ratio	2,601	1	,107		
Fisher's Exact Test				,117	,093
Linear-by-Linear Association	2,708	1	,100		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,745 <sup>a</sup>	1	,098		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,787	1	,181		
Likelihood Ratio	2,601	1	,107		
Fisher's Exact Test				,117	,093
Linear-by-Linear Association	2,708	1	,100		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,796 <sup>a</sup>	1	,372		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,259	1	,611		
Likelihood Ratio	,758	1	,384		
Fisher's Exact Test				,450	,297
Linear-by-Linear Association	,785	1	,376		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,142 <sup>a</sup>	1	,707		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,981		
Likelihood Ratio	,139	1	,710		
Fisher's Exact Test				,733	,478
Linear-by-Linear Association	,140	1	,709		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,029 <sup>a</sup>	1	,865		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,029	1	,864		
Fisher's Exact Test				1,000	,551
Linear-by-Linear Association	,029	1	,866		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,970		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,970		

Fisher's Exact Test				1,000	,588
Linear-by-Linear Association	,001	1	,970		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,012 <sup>a</sup>	1	,912		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,012	1	,912		
Fisher's Exact Test				1,000	,613
Linear-by-Linear Association	,012	1	,913		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,748 <sup>a</sup>	1	,387		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,375	1	,540		
Likelihood Ratio	,753	1	,386		
Fisher's Exact Test				,454	,271
Linear-by-Linear Association	,738	1	,390		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,994 <sup>a</sup>	1	,084		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,083	1	,149		
Likelihood Ratio	2,879	1	,090		
Fisher's Exact Test				,095	,076
Linear-by-Linear Association	2,953	1	,086		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,373 <sup>a</sup>	1	,542		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,123	1	,725		
Likelihood Ratio	,370	1	,543		
Fisher's Exact Test				,609	,360
Linear-by-Linear Association	,368	1	,544		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,485 <sup>a</sup>	1	,223		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,897	1	,344		
Likelihood Ratio	1,545	1	,214		
Fisher's Exact Test				,284	,172
Linear-by-Linear Association	1,464	1	,226		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,25.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,546 <sup>a</sup>	1	,060		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,576	1	,109		
Likelihood Ratio	3,425	1	,064		
Fisher's Exact Test				,094	,056
Linear-by-Linear Association	3,498	1	,061		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,290 <sup>a</sup>	1	,256		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,742	1	,389		
Likelihood Ratio	1,260	1	,262		
Fisher's Exact Test				,282	,194
Linear-by-Linear Association	1,272	1	,259		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,217 <sup>a</sup>	1	,642		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,040	1	,841		
Likelihood Ratio	,219	1	,640		
Fisher's Exact Test				,792	,425
Linear-by-Linear Association	,214	1	,644		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,88.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,666 <sup>a</sup>	1	,017		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,462	1	,035		
Likelihood Ratio	5,513	1	,019		
Fisher's Exact Test				,030	,018
Linear-by-Linear Association	5,589	1	,018		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,56.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,279
	Cramer's V	,279
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,311 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,071	1	,044		
Likelihood Ratio	5,076	1	,024		
Fisher's Exact Test				,042	,024
Linear-by-Linear Association	5,239	1	,022		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,270
	Cramer's V	,270
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,487 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,734	1	,001		
Likelihood Ratio	12,522	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,316	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,414
	Cramer's V	,414
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,505 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	18,270	1	,000		
Likelihood Ratio	21,528	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,224	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,530
	Cramer's V	,530
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,151 <sup>a</sup>	2	,341
Likelihood Ratio	2,221	2	,329
Linear-by-Linear Association	,065	1	,799
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

#### Chi-Square Tests

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,469 <sup>a</sup>	1	,116		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,150	1	,283		
Likelihood Ratio	3,951	1	,047		

Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association					
N of Valid Cases	2,435	1	,119	,173	,141
	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,58.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,463 <sup>a</sup>	2	,793
Likelihood Ratio	,442	2	,802
Linear-by-Linear Association	,314	1	,575
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.

#### Chi-Square Tests

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,810 <sup>a</sup>	2	,667
Likelihood Ratio	,836	2	,658
Linear-by-Linear Association	,001	1	,974
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.

#### Chi-Square Tests

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,340 <sup>a</sup>	2	,069
Likelihood Ratio	5,101	2	,078
Linear-by-Linear Association	4,218	1	,040
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,89.

#### Chi-Square Tests

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,466 <sup>a</sup>	1	,226		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,758	1	,384		
Likelihood Ratio	1,612	1	,204		
Fisher's Exact Test				,317	,195
Linear-by-Linear Association	1,445	1	,229		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,168 <sup>a</sup>	1	,280		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,531	1	,466		
Likelihood Ratio	1,111	1	,292		
Fisher's Exact Test				,306	,229
Linear-by-Linear Association	1,152	1	,283		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,138 <sup>a</sup>	1	,144		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,447	1	,229		
Likelihood Ratio	2,209	1	,137		
Fisher's Exact Test				,197	,114
Linear-by-Linear Association	2,109	1	,146		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,712 <sup>a</sup>	1	,100		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,926	1	,165		
Likelihood Ratio	2,676	1	,102		
Fisher's Exact Test				,124	,083
Linear-by-Linear Association	2,674	1	,102		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,797 <sup>a</sup>	2	,407
Likelihood Ratio	2,022	2	,364
Linear-by-Linear Association	1,507	1	,220
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

#### Chi-Square Tests

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,486	1	,486		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,347	,239
Linear-by-Linear Association	1,020	1	,313		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,646 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,322	1	,021		
Likelihood Ratio	6,440	1	,011		
Fisher's Exact Test				,015	,011
Linear-by-Linear Association	6,555	1	,010		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,25.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,302	,010
Cramer's V	,302	,010
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q55bb	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,297 <sup>a</sup>	2	,016
Likelihood Ratio	8,679	2	,013
Linear-by-Linear Association	7,973	1	,005
N of Valid Cases	63		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,363	,016
Cramer's V	,363	,016
N of Valid Cases	63	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q55cc	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,702 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,608	1	,002		
Likelihood Ratio	11,101	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,510	1	,001		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,438	,001
Cramer's V	,438	,001
N of Valid Cases	61	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,482 <sup>a</sup>	1	,223		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,852	1	,356		
Likelihood Ratio	1,474	1	,225		
Fisher's Exact Test				,252	,178
Linear-by-Linear Association	1,458	1	,227		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.  
b. Computed only for a 2x2 table

• **Θέση στην Υπηρεσία/Φορέα**

**Chi-Square Tests**

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,343 <sup>a</sup>	1	,558		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,108	1	,743		
Likelihood Ratio	,346	1	,556		
Fisher's Exact Test				,615	,374
Linear-by-Linear Association	,338	1	,561		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,339 <sup>a</sup>	1	,561		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,087	1	,768		
Likelihood Ratio	,333	1	,564		

Fisher's Exact Test					,577		,378
Linear-by-Linear Association	,334	1	,563				
N of Valid Cases	73						

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,118 <sup>a</sup>	1	,290		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,645	1	,422		
Likelihood Ratio	1,132	1	,287		
Fisher's Exact Test				,321	,212
Linear-by-Linear Association	1,103	1	,294		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,110 <sup>a</sup>	1	,740		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,006	1	,937		
Likelihood Ratio	,110	1	,740		
Fisher's Exact Test				,804	,468
Linear-by-Linear Association	,108	1	,742		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,34.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,877 <sup>a</sup>	1	,171		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,249	1	,264		
Likelihood Ratio	1,902	1	,168		
Fisher's Exact Test				,211	,132
Linear-by-Linear Association	1,851	1	,174		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,811 <sup>a</sup>	1	,368		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,417	1	,518		
Likelihood Ratio	,821	1	,365		
Fisher's Exact Test				,449	,260
Linear-by-Linear Association	,800	1	,371		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,660 <sup>a</sup>	1	,031		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,550	1	,060		
Likelihood Ratio	5,137	1	,023		
Fisher's Exact Test				,053	,026
Linear-by-Linear Association	4,596	1	,032		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,253	,031
	Cramer's V	,253	,031
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,018 <sup>a</sup>	1	,894		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,018	1	,893		
Fisher's Exact Test				1,000	,559
Linear-by-Linear Association	,018	1	,894		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,25.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,628 <sup>a</sup>	1	,428		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,288	1	,592		
Likelihood Ratio	,624	1	,429		
Fisher's Exact Test				,453	,295
Linear-by-Linear Association	,620	1	,431		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
-----	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	,153 <sup>a</sup>	1	,696		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,019	1	,892		
Likelihood Ratio	,154	1	,695		
Fisher's Exact Test				,801	,448
Linear-by-Linear Association	,151	1	,698		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,147 <sup>a</sup>	1	,701		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,007	1	,932		
Likelihood Ratio	,145	1	,703		
Fisher's Exact Test				,769	,458
Linear-by-Linear Association	,145	1	,703		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,36.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,153 <sup>a</sup>	1	,696		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,019	1	,892		
Likelihood Ratio	,154	1	,695		
Fisher's Exact Test				,801	,448
Linear-by-Linear Association	,151	1	,698		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,054 <sup>a</sup>	1	,817		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,054	1	,817		
Fisher's Exact Test				1,000	,512
Linear-by-Linear Association	,053	1	,818		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,156 <sup>a</sup>	1	,693		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,013	1	,911		
Likelihood Ratio	,154	1	,695		
Fisher's Exact Test				,780	,449
Linear-by-Linear Association	,154	1	,695		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,393 <sup>a</sup>	1	,531		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,132	1	,716		
Likelihood Ratio	,399	1	,528		
Fisher's Exact Test				,606	,361
Linear-by-Linear Association	,388	1	,533		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,19.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,029 <sup>a</sup>	1	,864		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,029	1	,865		
Fisher's Exact Test				1,000	,547
Linear-by-Linear Association	,029	1	,865		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,029 <sup>a</sup>	1	,864		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,029	1	,865		
Fisher's Exact Test				1,000	,547
Linear-by-Linear Association	,029	1	,865		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,168 <sup>a</sup>	1	,280		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,531	1	,466		
Likelihood Ratio	1,111	1	,292		
Fisher's Exact Test				,306	,229
Linear-by-Linear Association	1,152	1	,283		
N of Valid Cases	73				



a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,066 <sup>a</sup>	1	,797		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,066	1	,797		
Fisher's Exact Test				,800	,498
Linear-by-Linear Association	,065	1	,798		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,51.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,994		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,994		
Fisher's Exact Test				1,000	,603
Linear-by-Linear Association	,000	1	,994		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,069 <sup>a</sup>	1	,793		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,070	1	,791		
Fisher's Exact Test				1,000	,533
Linear-by-Linear Association	,068	1	,794		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,486	1	,486		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,347	,239
Linear-by-Linear Association	1,020	1	,313		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,486	1	,486		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,347	,239
Linear-by-Linear Association	1,020	1	,313		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,016 <sup>a</sup>	1	,900		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,016	1	,900		
Fisher's Exact Test				1,000	,587
Linear-by-Linear Association	,016	1	,900		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,108 <sup>a</sup>	1	,743		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,110	1	,740		
Fisher's Exact Test				1,000	,522
Linear-by-Linear Association	,106	1	,745		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,921 <sup>a</sup>	1	,337		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,458	1	,498		
Likelihood Ratio	,899	1	,343		
Fisher's Exact Test				,401	,247
Linear-by-Linear Association	,908	1	,341		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,344 <sup>a</sup>	1	,557		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,097	1	,755		

Likelihood Ratio	,340	1	,560	,591	,373
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,339	1	,560		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,711 <sup>a</sup>	1	,399		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,227	1	,634		
Likelihood Ratio	,763	1	,382		
Fisher's Exact Test				,489	,328
Linear-by-Linear Association	,701	1	,402		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,757 <sup>a</sup>	1	,097		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,982	1	,159		
Likelihood Ratio	2,767	1	,096		
Fisher's Exact Test				,131	,080
Linear-by-Linear Association	2,720	1	,099		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,339 <sup>a</sup>	1	,561		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,087	1	,768		
Likelihood Ratio	,333	1	,564		
Fisher's Exact Test				,577	,378
Linear-by-Linear Association	,334	1	,563		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,181 <sup>a</sup>	1	,670		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,028	1	,868		
Likelihood Ratio	,183	1	,669		
Fisher's Exact Test				,797	,437
Linear-by-Linear Association	,179	1	,672		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,904 <sup>a</sup>	1	,342		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,462	1	,497		
Likelihood Ratio	,888	1	,346		
Fisher's Exact Test				,419	,246
Linear-by-Linear Association	,892	1	,345		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,25.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,760 <sup>a</sup>	1	,185		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,099	1	,294		
Likelihood Ratio	1,711	1	,191		
Fisher's Exact Test				,265	,147
Linear-by-Linear Association	1,736	1	,188		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,290 <sup>a</sup>	1	,256		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,742	1	,389		
Likelihood Ratio	1,260	1	,262		
Fisher's Exact Test				,282	,194
Linear-by-Linear Association	1,272	1	,259		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,217 <sup>a</sup>	1	,642		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,040	1	,841		
Likelihood Ratio	,219	1	,640		
Fisher's Exact Test				,792	,425
Linear-by-Linear Association	,214	1	,644		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,401 <sup>a</sup>	1	,065		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,484	1	,115		
Likelihood Ratio	3,315	1	,069		
Fisher's Exact Test				,106	,059
Linear-by-Linear Association	3,354	1	,067		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,56.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,339 <sup>a</sup>	1	,561		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,087	1	,768		
Likelihood Ratio	,333	1	,564		
Fisher's Exact Test				,577	,378
Linear-by-Linear Association	,334	1	,563		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,920 <sup>a</sup>	1	,337		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,493	1	,483		
Likelihood Ratio	,912	1	,340		
Fisher's Exact Test				,441	,241
Linear-by-Linear Association	,908	1	,341		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,958 <sup>a</sup>	1	,047		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,012	1	,083		
Likelihood Ratio	3,956	1	,047		
Fisher's Exact Test				,075	,041
Linear-by-Linear Association	3,903	1	,048		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,233	,047
	Cramer's V	,233	,047
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,646 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,322	1	,021		
Likelihood Ratio	6,440	1	,011		
Fisher's Exact Test				,015	,011
Linear-by-Linear Association	6,555	1	,010		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,25.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,302	,010
	Cramer's V	,302	,010
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,540 <sup>a</sup>	2	,170
Likelihood Ratio	3,492	2	,174
Linear-by-Linear Association	1,059	1	,303
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

**Chi-Square Tests**

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,329 <sup>a</sup>	1	,566		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,006	1	,940		
Likelihood Ratio	,356	1	,551		
Fisher's Exact Test				1,000	,494
Linear-by-Linear Association	,325	1	,569		
N of Valid Cases	73				

- a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,58.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,581 <sup>a</sup>	2	,275
Likelihood Ratio	2,615	2	,270
Linear-by-Linear Association	,048	1	,827
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.

#### Chi-Square Tests

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,201 <sup>a</sup>	2	,904
Likelihood Ratio	,201	2	,905
Linear-by-Linear Association	,070	1	,791
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.

#### Chi-Square Tests

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,023 <sup>a</sup>	2	,221
Likelihood Ratio	2,903	2	,234
Linear-by-Linear Association	2,732	1	,098
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,89.

#### Chi-Square Tests

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,022 <sup>a</sup>	1	,882		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,022	1	,882		
Fisher's Exact Test				1,000	,564
Linear-by-Linear Association	,022	1	,882		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,168 <sup>a</sup>	1	,280		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,531	1	,466		
Likelihood Ratio	1,111	1	,292		
Fisher's Exact Test				,306	,229
Linear-by-Linear Association	1,152	1	,283		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,373 <sup>a</sup>	1	,542		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,123	1	,725		
Likelihood Ratio	,370	1	,543		
Fisher's Exact Test				,609	,360
Linear-by-Linear Association	,368	1	,544		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,373 <sup>a</sup>	1	,542		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,123	1	,725		
Likelihood Ratio	,370	1	,543		
Fisher's Exact Test				,609	,360
Linear-by-Linear Association	,368	1	,544		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,929 <sup>a</sup>	2	,381
Likelihood Ratio	2,161	2	,339
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

#### Chi-Square Tests

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,069 <sup>a</sup>	1	,793		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,070	1	,791		
Fisher's Exact Test				1,000	,533
Linear-by-Linear Association	,068	1	,794		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q55bb	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,844 <sup>a</sup>	2	,020
Likelihood Ratio	11,763	2	,003

Linear-by-Linear Association	5,625	1	,018
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

#### Chi-Square Tests

Q55cc	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,565 <sup>a</sup>	1	,033		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,297	1	,069		
Likelihood Ratio	4,339	1	,037		
Fisher's Exact Test				,053	,037
Linear-by-Linear Association	4,490	1	,034		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,274
	Cramer's V	,274
N of Valid Cases	61	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,013 <sup>a</sup>	1	,909		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,013	1	,910		
Fisher's Exact Test				1,000	,566
Linear-by-Linear Association	,013	1	,910		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,80.

b. Computed only for a 2x2 table

### • Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση

#### Chi-Square Tests

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,822 <sup>a</sup>	2	,663
Likelihood Ratio	,822	2	,663
Linear-by-Linear Association	,087	1	,768
N of Valid Cases	63		

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

#### Chi-Square Tests

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,731 <sup>a</sup>	2	,421
Likelihood Ratio	1,651	2	,438
Linear-by-Linear Association	,919	1	,338
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,33.

#### Chi-Square Tests

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,508 <sup>a</sup>	2	,471
Likelihood Ratio	1,541	2	,463
Linear-by-Linear Association	1,380	1	,240
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,78.

#### Chi-Square Tests

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,041 <sup>a</sup>	2	,980
Likelihood Ratio	,041	2	,980
Linear-by-Linear Association	,023	1	,878
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,67.

#### Chi-Square Tests

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,259 <sup>a</sup>	2	,878
Likelihood Ratio	,260	2	,878
Linear-by-Linear Association	,245	1	,621
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,44.

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,258 <sup>a</sup>	2	,323
Likelihood Ratio	2,224	2	,329
Linear-by-Linear Association	1,104	1	,293
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,33.

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,649 <sup>a</sup>	2	,059
Likelihood Ratio	5,403	2	,067
Linear-by-Linear Association	2,299	1	,129
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,44.

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,556 <sup>a</sup>	2	,102
Likelihood Ratio	5,207	2	,074
Linear-by-Linear Association	4,361	1	,037
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,474 <sup>a</sup>	2	,479
Likelihood Ratio	1,483	2	,476
Linear-by-Linear Association	,001	1	,972
N of Valid Cases	63		

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

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,777 <sup>a</sup>	2	,151
Likelihood Ratio	3,857	2	,145
Linear-by-Linear Association	3,717	1	,054
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,44.

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,522 <sup>a</sup>	2	,467
Likelihood Ratio	1,615	2	,446
Linear-by-Linear Association	,258	1	,611
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,56.

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,628 <sup>a</sup>	2	,731
Likelihood Ratio	,623	2	,732
Linear-by-Linear Association	,202	1	,653
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,78.

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,432 <sup>a</sup>	2	,296
Likelihood Ratio	2,468	2	,291
Linear-by-Linear Association	2,392	1	,122
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,00.

#### Chi-Square Tests

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,763 <sup>a</sup>	2	,414
Likelihood Ratio	1,889	2	,389
Linear-by-Linear Association	1,648	1	,199
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

#### Chi-Square Tests

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,169 <sup>a</sup>	2	,919
Likelihood Ratio	,171	2	,918
Linear-by-Linear Association	,144	1	,705
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

#### Chi-Square Tests

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,015 <sup>a</sup>	2	,365
Likelihood Ratio	2,399	2	,301
Linear-by-Linear Association	1,104	1	,293
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

#### Chi-Square Tests

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,214 <sup>a</sup>	2	,545
Likelihood Ratio	1,179	2	,555
Linear-by-Linear Association	1,104	1	,293

N of Valid Cases	63		
------------------	----	--	--

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

**Chi-Square Tests**

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,192 <sup>a</sup>	2	,551
Likelihood Ratio	1,270	2	,530
Linear-by-Linear Association	,085	1	,771
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,028 <sup>a</sup>	2	,986
Likelihood Ratio	,028	2	,986
Linear-by-Linear Association	,001	1	,972
N of Valid Cases	63		

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

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,108 <sup>a</sup>	2	,947
Likelihood Ratio	,107	2	,948
Linear-by-Linear Association	,098	1	,755
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,56.

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,088 <sup>a</sup>	2	,580
Likelihood Ratio	1,018	2	,601
Linear-by-Linear Association	,511	1	,475
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,67.

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,810 <sup>a</sup>	2	,667
Likelihood Ratio	,827	2	,661
Linear-by-Linear Association	,028	1	,866
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,361 <sup>a</sup>	2	,186
Likelihood Ratio	3,965	2	,138
Linear-by-Linear Association	1,336	1	,248
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,991 <sup>a</sup>	2	,609
Likelihood Ratio	1,130	2	,568
Linear-by-Linear Association	,549	1	,459
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,78.

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,501 <sup>a</sup>	2	,472
Likelihood Ratio	1,700	2	,427
Linear-by-Linear Association	,532	1	,466
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,586 <sup>a</sup>	2	,101
Likelihood Ratio	5,393	2	,067
Linear-by-Linear Association	4,133	1	,042
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,039 <sup>a</sup>	2	,981
Likelihood Ratio	,039	2	,980
Linear-by-Linear Association	,001	1	,970
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,501 <sup>a</sup>	2	,472
Likelihood Ratio	1,700	2	,427
Linear-by-Linear Association	,532	1	,466
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

#### Chi-Square Tests

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,411 <sup>a</sup>	2	,814
Likelihood Ratio	,411	2	,814
Linear-by-Linear Association	,014	1	,905
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,22.

#### Chi-Square Tests

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,117 <sup>a</sup>	2	,047
Likelihood Ratio	5,702	2	,058
Linear-by-Linear Association	2,382	1	,123
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,56.

#### Chi-Square Tests

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,091 <sup>a</sup>	2	,029
Likelihood Ratio	7,297	2	,026
Linear-by-Linear Association	6,900	1	,009
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,33.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,335	,029
	Cramer's V	,335	,029
N of Valid Cases		63	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,559 <sup>a</sup>	2	,062
Likelihood Ratio	6,137	2	,046
Linear-by-Linear Association	5,167	1	,023
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

#### Chi-Square Tests

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,158 <sup>a</sup>	2	,340
Likelihood Ratio	2,396	2	,302
Linear-by-Linear Association	1,451	1	,228
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

#### Chi-Square Tests

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,578 <sup>a</sup>	2	,749
Likelihood Ratio	,589	2	,745
Linear-by-Linear Association	,549	1	,459
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

#### Chi-Square Tests

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,579 <sup>a</sup>	2	,749
Likelihood Ratio	,571	2	,752
Linear-by-Linear Association	,154	1	,695
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

#### Chi-Square Tests

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,228 <sup>a</sup>	2	,328
Likelihood Ratio	2,276	2	,320
Linear-by-Linear Association	2,192	1	,139
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

#### Chi-Square Tests

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,879 <sup>a</sup>	2	,644
Likelihood Ratio	,859	2	,651
Linear-by-Linear Association	,777	1	,378



N of Valid Cases	63
------------------	----

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

**Chi-Square Tests**

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,822 <sup>a</sup>	2	,663
Likelihood Ratio	,822	2	,663
Linear-by-Linear Association	,087	1	,768
N of Valid Cases	63		

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

**Chi-Square Tests**

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,167 <sup>a</sup>	2	,046
Likelihood Ratio	6,819	2	,033
Linear-by-Linear Association	2,894	1	,089
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,00.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,313	,046
	Cramer's V	,313	,046
N of Valid Cases		63	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,297 <sup>a</sup>	2	,016
Likelihood Ratio	8,679	2	,013
Linear-by-Linear Association	7,973	1	,005
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,363	,016
	Cramer's V	,363	,016
N of Valid Cases		63	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,678 <sup>a</sup>	4	,322
Likelihood Ratio	4,620	4	,329
Linear-by-Linear Association	,027	1	,869
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,56.

**Chi-Square Tests**

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,788 <sup>a</sup>	2	,409
Likelihood Ratio	2,517	2	,284
Linear-by-Linear Association	1,756	1	,185
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

**Chi-Square Tests**

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,408 <sup>a</sup>	4	,248
Likelihood Ratio	7,237	4	,124
Linear-by-Linear Association	,297	1	,585
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,56.

**Chi-Square Tests**

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,619 <sup>a</sup>	4	,329
Likelihood Ratio	5,048	4	,282
Linear-by-Linear Association	1,106	1	,293
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,44.

**Chi-Square Tests**

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,649 <sup>a</sup>	4	,618
Likelihood Ratio	4,195	4	,380
Linear-by-Linear Association	1,267	1	,260
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.

**Chi-Square Tests**

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,037 <sup>a</sup>	2	,595
Likelihood Ratio	1,198	2	,549
Linear-by-Linear Association	,555	1	,456
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,22.

#### Chi-Square Tests

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,611 <sup>a</sup>	2	,447
Likelihood Ratio	1,782	2	,410
Linear-by-Linear Association	1,536	1	,215
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

#### Chi-Square Tests

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,052 <sup>a</sup>	2	,358
Likelihood Ratio	2,009	2	,366
Linear-by-Linear Association	,588	1	,443
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

#### Chi-Square Tests

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,694 <sup>a</sup>	2	,707
Likelihood Ratio	,714	2	,700
Linear-by-Linear Association	,466	1	,495
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,33.

#### Chi-Square Tests

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,662 <sup>a</sup>	4	,798
Likelihood Ratio	1,587	4	,811
Linear-by-Linear Association	,555	1	,456
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,56.

#### Chi-Square Tests

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,516 <sup>a</sup>	2	,773
Likelihood Ratio	,515	2	,773
Linear-by-Linear Association	,038	1	,845
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,67.

#### Chi-Square Tests

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,844 <sup>a</sup>	2	,020
Likelihood Ratio	11,763	2	,003
Linear-by-Linear Association	5,625	1	,018
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

#### Chi-Square Tests

Q55cc	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,390 <sup>a</sup>	2	,111
Likelihood Ratio	4,680	2	,096
Linear-by-Linear Association	4,309	1	,038
N of Valid Cases	60		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,27.

#### Chi-Square Tests

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,587 <sup>a</sup>	2	,746
Likelihood Ratio	,590	2	,744
Linear-by-Linear Association	,572	1	,449
N of Valid Cases	60		

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

### • Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας

#### Chi-Square Tests

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,004 <sup>a</sup>	1	,952		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,004	1	,952		
Fisher's Exact Test				1,000	,592
Linear-by-Linear Association	,004	1	,953		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,90.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,098 <sup>a</sup>	1	,754		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,100	1	,752		
Fisher's Exact Test				1,000	,530
Linear-by-Linear Association	,096	1	,756		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,071 <sup>a</sup>	1	,150		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,296	1	,255		
Likelihood Ratio	2,151	1	,142		
Fisher's Exact Test				,230	,127
Linear-by-Linear Association	2,037	1	,154		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,39.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,050 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,674	1	,031		
Likelihood Ratio	6,420	1	,011		
Fisher's Exact Test				,018	,014
Linear-by-Linear Association	5,951	1	,015		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,13.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,315	,014
	Cramer's V	,315	,014
N of Valid Cases		61	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,374 <sup>a</sup>	1	,020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,080	1	,043		
Likelihood Ratio	5,720	1	,017		
Fisher's Exact Test				,035	,020
Linear-by-Linear Association	5,286	1	,021		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,89.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,297	,020
	Cramer's V	,297	,020
N of Valid Cases		61	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,119 <sup>a</sup>	1	,077		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,137	1	,144		
Likelihood Ratio	3,339	1	,068		
Fisher's Exact Test				,127	,069
Linear-by-Linear Association	3,068	1	,080		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,140 <sup>a</sup>	1	,708		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,002	1	,962		
Likelihood Ratio	,138	1	,711		
Fisher's Exact Test				,750	,472
Linear-by-Linear Association	,138	1	,711		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,43.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,416 <sup>a</sup>	1	,011		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,847	1	,028		
Likelihood Ratio	5,984	1	,014		
Fisher's Exact Test				,019	,016
Linear-by-Linear Association	6,311	1	,012		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,324	,011
	Cramer's V	,324	,011
N of Valid Cases		61	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,572 <sup>a</sup>	1	,109		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,675	1	,196		
Likelihood Ratio	2,501	1	,114		
Fisher's Exact Test				,131	,099
Linear-by-Linear Association	2,530	1	,112		
N of Valid Cases		61			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,41.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,964 <sup>a</sup>	1	,085		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,026	1	,155		
Likelihood Ratio	3,074	1	,080		
Fisher's Exact Test				,135	,076
Linear-by-Linear Association	2,915	1	,088		
N of Valid Cases		61			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,89.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,399 <sup>a</sup>	1	,528		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,086	1	,769		
Likelihood Ratio	,415	1	,519		
Fisher's Exact Test				,738	,395
Linear-by-Linear Association	,392	1	,531		
N of Valid Cases		61			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,93.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,702 <sup>a</sup>	1	,402		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,289	1	,591		
Likelihood Ratio	,715	1	,398		
Fisher's Exact Test				,550	,298
Linear-by-Linear Association	,690	1	,406		
N of Valid Cases		61			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,39.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,702 <sup>a</sup>	1	,402		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,289	1	,591		
Likelihood Ratio	,715	1	,398		
Fisher's Exact Test				,550	,298
Linear-by-Linear Association	,690	1	,406		
N of Valid Cases		61			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,39.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,295 <sup>a</sup>	1	,587		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,045	1	,832		
Likelihood Ratio	,289	1	,591		
Fisher's Exact Test				,741	,407
Linear-by-Linear Association	,291	1	,590		
N of Valid Cases		61			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,920 <sup>a</sup>	1	,048		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,779	1	,096		
Likelihood Ratio	4,395	1	,036		
Fisher's Exact Test				,063	,043
Linear-by-Linear Association	3,856	1	,050		
N of Valid Cases		61			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,16.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,254	,048
	Cramer's V	,254	,048
N of Valid Cases		61	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,020 <sup>a</sup>	1	,886		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,021	1	,886		
Fisher's Exact Test				1,000	,600
Linear-by-Linear Association	,020	1	,887		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,20.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,213 <sup>a</sup>	1	,271		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,559	1	,455		
Likelihood Ratio	1,147	1	,284		
Fisher's Exact Test				,302	,223
Linear-by-Linear Association	1,193	1	,275		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,44.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,189 <sup>a</sup>	1	,664		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,974		
Likelihood Ratio	,182	1	,670		
Fisher's Exact Test				,696	,468
Linear-by-Linear Association	,186	1	,667		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,134 <sup>a</sup>	1	,715		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,003	1	,955		
Likelihood Ratio	,132	1	,716		
Fisher's Exact Test				,763	,472
Linear-by-Linear Association	,131	1	,717		
N of Valid Cases	61				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,41.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,456 <sup>a</sup>	1	,228		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,766	1	,381		
Likelihood Ratio	1,391	1	,238		
Fisher's Exact Test				,320	,189
Linear-by-Linear Association	1,432	1	,231		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,506 <sup>a</sup>	1	,477		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,114	1	,736		
Likelihood Ratio	,540	1	,462		
Fisher's Exact Test				,712	,383
Linear-by-Linear Association	,497	1	,481		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,95.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,340 <sup>a</sup>	1	,560		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,048	1	,826		
Likelihood Ratio	,328	1	,567		
Fisher's Exact Test				,718	,400
Linear-by-Linear Association	,335	1	,563		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,20.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,340 <sup>a</sup>	1	,560		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,048	1	,826		
Likelihood Ratio	,328	1	,567		
Fisher's Exact Test				,718	,400
Linear-by-Linear Association	,335	1	,563		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,20.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,977		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,977		

Fisher's Exact Test				1,000	,639
Linear-by-Linear Association	,001	1	,977		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,532 <sup>a</sup>	1	,216		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,699	1	,403		
Likelihood Ratio	1,408	1	,235		
Fisher's Exact Test				,243	,198
Linear-by-Linear Association	1,507	1	,220		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,613 <sup>a</sup>	1	,434		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,204	1	,652		
Likelihood Ratio	,642	1	,423		
Fisher's Exact Test				,524	,334
Linear-by-Linear Association	,603	1	,438		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,613 <sup>a</sup>	1	,434		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,204	1	,652		
Likelihood Ratio	,642	1	,423		
Fisher's Exact Test				,524	,334
Linear-by-Linear Association	,603	1	,438		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,357	1	,550		
Likelihood Ratio	1,192	1	,275		
Fisher's Exact Test				,430	,289
Linear-by-Linear Association	1,017	1	,313		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,663 <sup>a</sup>	1	,415		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,265	1	,606		
Likelihood Ratio	,660	1	,417		
Fisher's Exact Test				,551	,302
Linear-by-Linear Association	,653	1	,419		
N of Valid Cases	61				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,613 <sup>a</sup>	1	,434		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,204	1	,652		
Likelihood Ratio	,642	1	,423		
Fisher's Exact Test				,524	,334
Linear-by-Linear Association	,603	1	,438		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,481 <sup>a</sup>	1	,488		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,153	1	,695		
Likelihood Ratio	,489	1	,484		
Fisher's Exact Test				,557	,351
Linear-by-Linear Association	,473	1	,491		
N of Valid Cases	61				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,15.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,064 <sup>a</sup>	1	,800		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,065	1	,799		
Fisher's Exact Test				1,000	,528
Linear-by-Linear Association	,063	1	,801		
N of Valid Cases	61				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,727 <sup>a</sup>	1	,394		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,283	1	,595		
Likelihood Ratio	,707	1	,401		
Fisher's Exact Test				,522	,293
Linear-by-Linear Association	,715	1	,398		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,727 <sup>a</sup>	1	,394		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,283	1	,595		
Likelihood Ratio	,707	1	,401		
Fisher's Exact Test				,522	,293
Linear-by-Linear Association	,715	1	,398		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,064 <sup>a</sup>	1	,800		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,065	1	,799		
Fisher's Exact Test				1,000	,528
Linear-by-Linear Association	,063	1	,801		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,41.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,150 <sup>a</sup>	1	,076		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,137	1	,144		
Likelihood Ratio	3,042	1	,081		
Fisher's Exact Test				,117	,074
Linear-by-Linear Association	3,098	1	,078		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,16.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,456 <sup>a</sup>	1	,228		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,766	1	,381		
Likelihood Ratio	1,391	1	,238		
Fisher's Exact Test				,320	,189
Linear-by-Linear Association	1,432	1	,231		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,606 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,924	1	,009		
Likelihood Ratio	8,638	1	,003		
Fisher's Exact Test				,006	,004
Linear-by-Linear Association	8,465	1	,004		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,15.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,376	,003
	Cramer's V	,376	,003
N of Valid Cases		61	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,028 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,652	1	,031		
Likelihood Ratio	6,154	1	,013		
Fisher's Exact Test				,019	,015
Linear-by-Linear Association	5,929	1	,015		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,89.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,314	,014
	Cramer's V	,314	,014
N of Valid Cases		61	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,702 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,608	1	,002		
Likelihood Ratio	11,101	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,510	1	,001		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,438
	Cramer's V	,438
N of Valid Cases	61	,001

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,140 <sup>a</sup>	2	,208
Likelihood Ratio	3,357	2	,187
Linear-by-Linear Association	,086	1	,769
N of Valid Cases	61		

- a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,93.

**Chi-Square Tests**

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,130 <sup>a</sup>	1	,718		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,122	1	,727		
Fisher's Exact Test				1,000	,578
Linear-by-Linear Association	,128	1	,721		
N of Valid Cases	61				

- a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,74.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,366 <sup>a</sup>	2	,505
Likelihood Ratio	1,503	2	,472
Linear-by-Linear Association	1,098	1	,295
N of Valid Cases	61		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,72.

**Chi-Square Tests**

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,642 <sup>a</sup>	2	,440
Likelihood Ratio	1,719	2	,423
Linear-by-Linear Association	,207	1	,649
N of Valid Cases	61		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

**Chi-Square Tests**

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,372 <sup>a</sup>	2	,830
Likelihood Ratio	,356	2	,837
Linear-by-Linear Association	,364	1	,546
N of Valid Cases	61		

- a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,48.

**Chi-Square Tests**

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,373 <sup>a</sup>	1	,241		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,593	1	,441		
Likelihood Ratio	1,604	1	,205		
Fisher's Exact Test				,426	,228
Linear-by-Linear Association	1,351	1	,245		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,373 <sup>a</sup>	1	,241		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,593	1	,441		
Likelihood Ratio	1,604	1	,205		
Fisher's Exact Test				,426	,228
Linear-by-Linear Association	1,351	1	,245		
N of Valid Cases	61				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,032 <sup>a</sup>	1	,310		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,503	1	,478		



Likelihood Ratio	1,069	1	,301		
Fisher's Exact Test				,371	,242
Linear-by-Linear Association	1,015	1	,314		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,66.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,162 <sup>a</sup>	1	,687		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,009	1	,924		
Likelihood Ratio	,164	1	,686		
Fisher's Exact Test				,767	,467
Linear-by-Linear Association	,159	1	,690		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,66.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,828 <sup>a</sup>	2	,054
Likelihood Ratio	6,729	2	,035
Linear-by-Linear Association	1,434	1	,231
N of Valid Cases	61		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,72.

#### Chi-Square Tests

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,349 <sup>a</sup>	1	,125		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,343	1	,247		
Likelihood Ratio	2,161	1	,142		
Fisher's Exact Test				,147	,125
Linear-by-Linear Association	2,311	1	,128		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,95.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,565 <sup>a</sup>	1	,033		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,297	1	,069		
Likelihood Ratio	4,339	1	,037		
Fisher's Exact Test				,053	,037
Linear-by-Linear Association	4,490	1	,034		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q54	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,390 <sup>a</sup>	2	,111
Likelihood Ratio	4,680	2	,096
Linear-by-Linear Association	4,309	1	,038
N of Valid Cases	60		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,27.

#### Chi-Square Tests

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,244 <sup>a</sup>	1	,621		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,033	1	,855		
Likelihood Ratio	,247	1	,619		
Fisher's Exact Test				,759	,432
Linear-by-Linear Association	,240	1	,624		
N of Valid Cases	58				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,79.  
b. Computed only for a 2x2 table

### • Προϋπηρεσία εκτός Δημόσιου Τομέα

#### Chi-Square Tests

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,554 <sup>a</sup>	1	,457		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,229	1	,632		
Likelihood Ratio	,557	1	,455		
Fisher's Exact Test				,596	,317
Linear-by-Linear Association	,545	1	,460		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,40.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 <sup>a</sup>	1	,967		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,967		
Fisher's Exact Test				1,000	,608
Linear-by-Linear Association	,002	1	,968		
N of Valid Cases	60				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,939 <sup>a</sup>	1	,333		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,496	1	,481		
Likelihood Ratio	,945	1	,331		
Fisher's Exact Test				,430	,241
Linear-by-Linear Association	,923	1	,337		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,83.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,667 <sup>a</sup>	1	,414		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,309	1	,578		
Likelihood Ratio	,669	1	,413		
Fisher's Exact Test				,446	,289
Linear-by-Linear Association	,656	1	,418		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,57.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,051 <sup>a</sup>	1	,821		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,051	1	,821		
Fisher's Exact Test				1,000	,514
Linear-by-Linear Association	,050	1	,823		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,57.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,687 <sup>a</sup>	1	,407		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,312	1	,576		
Likelihood Ratio	,693	1	,405		
Fisher's Exact Test				,433	,289
Linear-by-Linear Association	,676	1	,411		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,53.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,663 <sup>a</sup>	1	,197		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,027	1	,311		
Likelihood Ratio	1,657	1	,198		
Fisher's Exact Test				,271	,156
Linear-by-Linear Association	1,635	1	,201		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,67.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 <sup>a</sup>	1	,969		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,969		
Fisher's Exact Test				1,000	,598
Linear-by-Linear Association	,002	1	,969		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,876 <sup>a</sup>	1	,171		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,208	1	,272		
Likelihood Ratio	1,907	1	,167		
Fisher's Exact Test				,190	,136
Linear-by-Linear Association	1,845	1	,174		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,53.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,609 <sup>a</sup>	1	,205		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,016	1	,313		
Likelihood Ratio	1,616	1	,204		
Fisher's Exact Test				,297	,157
Linear-by-Linear Association	1,583	1	,208		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,57.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,090 <sup>a</sup>	1	,764		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,091	1	,763		

Fisher's Exact Test				1,000	,503
Linear-by-Linear Association	,089	1	,765		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,50.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,102 <sup>a</sup>	1	,750		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,003	1	,958		
Likelihood Ratio	,102	1	,750		
Fisher's Exact Test				,795	,478
Linear-by-Linear Association	,100	1	,752		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,40.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,311 <sup>a</sup>	1	,252		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,776	1	,378		
Likelihood Ratio	1,311	1	,252		
Fisher's Exact Test				,298	,189
Linear-by-Linear Association	1,289	1	,256		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,83.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,814 <sup>a</sup>	1	,367		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,362	1	,547		
Likelihood Ratio	,829	1	,362		
Fisher's Exact Test				,548	,276
Linear-by-Linear Association	,801	1	,371		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,50.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,564 <sup>a</sup>	1	,211		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,942	1	,332		
Likelihood Ratio	1,595	1	,207		
Fisher's Exact Test				,268	,166
Linear-by-Linear Association	1,538	1	,215		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,23.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,415 <sup>a</sup>	1	,234		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,727	1	,394		
Likelihood Ratio	1,472	1	,225		
Fisher's Exact Test				,320	,198
Linear-by-Linear Association	1,391	1	,238		
N of Valid Cases	60				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,747 <sup>a</sup>	1	,387		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,300	1	,584		
Likelihood Ratio	,741	1	,389		
Fisher's Exact Test				,529	,290
Linear-by-Linear Association	,734	1	,391		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,63.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,116 <sup>a</sup>	1	,024		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,599	1	,058		
Likelihood Ratio	5,223	1	,022		
Fisher's Exact Test				,032	,029
Linear-by-Linear Association	5,031	1	,025		
N of Valid Cases	60				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,292
	Cramer's V	,292
N of Valid Cases	60	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
-----	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	,064 <sup>a</sup>	1	,801		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,064	1	,801		
Fisher's Exact Test				1,000	,506
Linear-by-Linear Association	,063	1	,802		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,53.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,740 <sup>a</sup>	1	,017		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,415	1	,036		
Likelihood Ratio	5,769	1	,016		
Fisher's Exact Test				,021	,018
Linear-by-Linear Association	5,644	1	,018		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,309	,017
	Cramer's V	,309	,017
N of Valid Cases		60	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,025 <sup>a</sup>	1	,875		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,025	1	,875		
Fisher's Exact Test				1,000	,567
Linear-by-Linear Association	,024	1	,876		
N of Valid Cases	60				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,77.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,533 <sup>a</sup>	1	,033		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,286	1	,070		
Likelihood Ratio	4,547	1	,033		
Fisher's Exact Test				,056	,035
Linear-by-Linear Association	4,457	1	,035		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,63.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,275	,033
	Cramer's V	,275	,033
N of Valid Cases		60	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,625 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,979	1	,014		
Likelihood Ratio	7,779	1	,005		
Fisher's Exact Test				,010	,007
Linear-by-Linear Association	7,498	1	,006		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,63.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,356	,006
	Cramer's V	,356	,006
N of Valid Cases		60	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,381 <sup>a</sup>	1	,240		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,627	1	,428		
Likelihood Ratio	1,371	1	,242		
Fisher's Exact Test				,275	,214
Linear-by-Linear Association	1,358	1	,244		
N of Valid Cases	60				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,348 <sup>a</sup>	1	,125		

Continuity Correction <sup>o</sup>	1,363	1	,243		
Likelihood Ratio	2,341	1	,126		
Fisher's Exact Test				,157	,122
Linear-by-Linear Association	2,308	1	,129		
N of Valid Cases	60				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 <sup>a</sup>	1	,969		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,969		
Fisher's Exact Test				1,000	,598
Linear-by-Linear Association	,002	1	,969		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,465 <sup>a</sup>	1	,495		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,158	1	,691		
Likelihood Ratio	,463	1	,496		
Fisher's Exact Test				,575	,344
Linear-by-Linear Association	,458	1	,499		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,80.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,431 <sup>a</sup>	1	,511		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,085	1	,770		
Likelihood Ratio	,441	1	,507		
Fisher's Exact Test				,719	,390
Linear-by-Linear Association	,424	1	,515		
N of Valid Cases	60				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,677 <sup>a</sup>	1	,102		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,891	1	,169		
Likelihood Ratio	2,707	1	,100		
Fisher's Exact Test				,123	,084
Linear-by-Linear Association	2,633	1	,105		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,13.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,090 <sup>a</sup>	1	,764		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,090	1	,764		
Fisher's Exact Test				,773	,497
Linear-by-Linear Association	,089	1	,765		
N of Valid Cases	60				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,629 <sup>a</sup>	1	,202		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,021	1	,312		
Likelihood Ratio	1,649	1	,199		
Fisher's Exact Test				,288	,156
Linear-by-Linear Association	1,602	1	,206		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,40.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,867 <sup>a</sup>	1	,090		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,017	1	,156		
Likelihood Ratio	2,941	1	,086		
Fisher's Exact Test				,109	,077
Linear-by-Linear Association	2,819	1	,093		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,10.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,184 <sup>a</sup>	1	,668		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,022	1	,881		
Likelihood Ratio	,184	1	,668		
Fisher's Exact Test				,781	,439
Linear-by-Linear Association	,181	1	,670		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,23.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,017 <sup>a</sup>	1	,896		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,017	1	,896		
Fisher's Exact Test				1,000	,561
Linear-by-Linear Association	,017	1	,897		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,23.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,361 <sup>a</sup>	1	,548		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,107	1	,743		
Likelihood Ratio	,363	1	,547		
Fisher's Exact Test				,595	,373
Linear-by-Linear Association	,355	1	,551		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,10.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,077 <sup>a</sup>	1	,299		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,585	1	,444		
Likelihood Ratio	1,074	1	,300		
Fisher's Exact Test				,414	,222
Linear-by-Linear Association	1,059	1	,303		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,10.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,318 <sup>a</sup>	1	,128		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,521	1	,217		
Likelihood Ratio	2,308	1	,129		
Fisher's Exact Test				,156	,109
Linear-by-Linear Association	2,279	1	,131		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,912 <sup>a</sup>	1	,167		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,247	1	,264		
Likelihood Ratio	1,912	1	,167		
Fisher's Exact Test				,193	,132
Linear-by-Linear Association	1,880	1	,170		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,40.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,443 <sup>a</sup>	1	,505		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,162	1	,687		
Likelihood Ratio	,445	1	,505		
Fisher's Exact Test				,602	,344
Linear-by-Linear Association	,436	1	,509		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,27.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,482 <sup>a</sup>	1	,223		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,852	1	,356		
Likelihood Ratio	1,474	1	,225		
Fisher's Exact Test				,252	,178
Linear-by-Linear Association	1,458	1	,227		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,774 <sup>a</sup>	2	,412
Likelihood Ratio	1,775	2	,412
Linear-by-Linear Association	,514	1	,473
N of Valid Cases	60		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

**Chi-Square Tests**

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,415 <sup>a</sup>	1	,120		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,915	1	,339		
Likelihood Ratio	3,528	1	,060		
Fisher's Exact Test				,251	,175
Linear-by-Linear Association	2,375	1	,123		

N of Valid Cases	60			
------------------	----	--	--	--

- a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,331 <sup>a</sup>	2	,848
Likelihood Ratio	,329	2	,849
Linear-by-Linear Association	,281	1	,596
N of Valid Cases	60		

- a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,60.

**Chi-Square Tests**

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,724 <sup>a</sup>	2	,094
Likelihood Ratio	4,755	2	,093
Linear-by-Linear Association	2,375	1	,123
N of Valid Cases	60		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,23.

**Chi-Square Tests**

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,612 <sup>a</sup>	2	,271
Likelihood Ratio	2,604	2	,272
Linear-by-Linear Association	1,407	1	,236
N of Valid Cases	60		

- a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,60.

**Chi-Square Tests**

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,644 <sup>a</sup>	1	,422		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,192	1	,662		
Likelihood Ratio	,638	1	,424		
Fisher's Exact Test				,482	,328
Linear-by-Linear Association	,633	1	,426		
N of Valid Cases	60				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,167 <sup>a</sup>	1	,683		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,980		
Likelihood Ratio	,166	1	,684		
Fisher's Exact Test				,717	,485
Linear-by-Linear Association	,164	1	,685		
N of Valid Cases	60				

- a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,083 <sup>a</sup>	1	,773		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,986		
Likelihood Ratio	,083	1	,773		
Fisher's Exact Test				,794	,494
Linear-by-Linear Association	,082	1	,775		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,53.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,912 <sup>a</sup>	1	,167		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,247	1	,264		
Likelihood Ratio	1,912	1	,167		
Fisher's Exact Test				,193	,132
Linear-by-Linear Association	1,880	1	,170		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,40.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,842 <sup>a</sup>	2	,656
Likelihood Ratio	,837	2	,658
Linear-by-Linear Association	,450	1	,502
N of Valid Cases	60		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,03.

**Chi-Square Tests**

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,053 <sup>a</sup>	1	,152		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,226	1	,268		
Likelihood Ratio	2,153	1	,142		
Fisher's Exact Test				,201	,134
Linear-by-Linear Association	2,019	1	,155		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,20.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,013 <sup>a</sup>	1	,909		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,013	1	,910		
Fisher's Exact Test				1,000	,566
Linear-by-Linear Association	,013	1	,910		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,80.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q55bb	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,587 <sup>a</sup>	2	,746
Likelihood Ratio	,590	2	,744
Linear-by-Linear Association	,572	1	,449
N of Valid Cases	60		

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

**Chi-Square Tests**

Q55cc	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,244 <sup>a</sup>	1	,621		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,033	1	,855		
Likelihood Ratio	,247	1	,619		
Fisher's Exact Test				,759	,432
Linear-by-Linear Association	,240	1	,624		
N of Valid Cases	58				

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

b. Computed only for a 2x2 table

- Αν συστήνονταν ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, θα επιθυμούσατε την προσωρινή μετακίνησή σας σε αυτές, χωρίς επιπλέον οικονομική αμοιβή;

**Chi-Square Tests**

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,186 <sup>a</sup>	1	,666		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,034	1	,853		
Likelihood Ratio	,185	1	,667		
Fisher's Exact Test				,806	,425
Linear-by-Linear Association	,183	1	,668		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,12.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,882 <sup>a</sup>	1	,348		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,442	1	,506		
Likelihood Ratio	,870	1	,351		
Fisher's Exact Test				,415	,251
Linear-by-Linear Association	,870	1	,351		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,256 <sup>a</sup>	1	,022		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,203	1	,040		
Likelihood Ratio	5,280	1	,022		
Fisher's Exact Test				,030	,020
Linear-by-Linear Association	5,184	1	,023		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,268
	Cramer's V	,268
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,361 <sup>a</sup>	1	,124		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,679	1	,195		
Likelihood Ratio	2,375	1	,123		
Fisher's Exact Test				,153	,097
Linear-by-Linear Association	2,329	1	,127		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,81.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,039 <sup>a</sup>	1	,153		



Continuity Correction <sup>o</sup>	1,408	1	,235		
Likelihood Ratio	2,043	1	,153		
Fisher's Exact Test				,228	,118
Linear-by-Linear Association	2,011	1	,156		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,04.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,055 <sup>a</sup>	1	,304		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,614	1	,433		
Likelihood Ratio	1,052	1	,305		
Fisher's Exact Test				,338	,216
Linear-by-Linear Association	1,041	1	,308		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,253 <sup>a</sup>	1	,071		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,376	1	,123		
Likelihood Ratio	3,412	1	,065		
Fisher's Exact Test				,115	,060
Linear-by-Linear Association	3,209	1	,073		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,373 <sup>a</sup>	1	,542		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,123	1	,725		
Likelihood Ratio	,370	1	,543		
Fisher's Exact Test				,609	,360
Linear-by-Linear Association	,368	1	,544		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,920 <sup>a</sup>	1	,087		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,144	1	,143		
Likelihood Ratio	2,912	1	,088		
Fisher's Exact Test				,142	,072
Linear-by-Linear Association	2,880	1	,090		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,981 <sup>a</sup>	1	,159		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,355	1	,244		
Likelihood Ratio	2,010	1	,156		
Fisher's Exact Test				,224	,122
Linear-by-Linear Association	1,954	1	,162		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,750 <sup>a</sup>	1	,387		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,338	1	,561		
Likelihood Ratio	,770	1	,380		
Fisher's Exact Test				,570	,284
Linear-by-Linear Association	,740	1	,390		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003 <sup>a</sup>	1	,957		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,003	1	,957		
Fisher's Exact Test				1,000	,574
Linear-by-Linear Association	,003	1	,958		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,061 <sup>a</sup>	1	,804		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	,997		
Likelihood Ratio	,062	1	,804		
Fisher's Exact Test				1,000	,500
Linear-by-Linear Association	,061	1	,805		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,031 <sup>a</sup>	1	,859		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,031	1	,859		
Fisher's Exact Test				1,000	,533
Linear-by-Linear Association	,031	1	,860		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,67.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,239 <sup>a</sup>	1	,625		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,056	1	,812		
Likelihood Ratio	,241	1	,624		
Fisher's Exact Test				,802	,408
Linear-by-Linear Association	,236	1	,627		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,97.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,201 <sup>a</sup>	1	,654		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,023	1	,880		
Likelihood Ratio	,204	1	,651		
Fisher's Exact Test				,770	,446
Linear-by-Linear Association	,199	1	,656		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,201 <sup>a</sup>	1	,654		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,023	1	,880		
Likelihood Ratio	,204	1	,651		
Fisher's Exact Test				,770	,446
Linear-by-Linear Association	,199	1	,656		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,673 <sup>a</sup>	1	,412		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,234	1	,628		
Likelihood Ratio	,700	1	,403		
Fisher's Exact Test				,514	,321
Linear-by-Linear Association	,664	1	,415		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,800 <sup>a</sup>	1	,094		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,028	1	,154		
Likelihood Ratio	2,880	1	,090		
Fisher's Exact Test				,135	,076
Linear-by-Linear Association	2,762	1	,097		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,36.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,499 <sup>a</sup>	1	,480		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,187	1	,666		
Likelihood Ratio	,508	1	,476		
Fisher's Exact Test				,588	,336
Linear-by-Linear Association	,492	1	,483		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,245 <sup>a</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,079	1	,079		
Likelihood Ratio	4,762	1	,029		
Fisher's Exact Test				,064	,035
Linear-by-Linear Association	4,187	1	,041		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,241	,039
	Cramer's V	,241	,039

N of Valid Cases | 73 |

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,099 <sup>a</sup>	1	,147		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,307	1	,253		
Likelihood Ratio	2,243	1	,134		
Fisher's Exact Test				,223	,125
Linear-by-Linear Association	2,070	1	,150		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,245 <sup>a</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,079	1	,079		
Likelihood Ratio	4,762	1	,029		
Fisher's Exact Test				,064	,035
Linear-by-Linear Association	4,187	1	,041		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,241	,039
	Cramer's V	,241	,039
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,388 <sup>a</sup>	1	,011		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,671	1	,031		
Likelihood Ratio	9,484	1	,002		
Fisher's Exact Test				,011	,009
Linear-by-Linear Association	6,300	1	,012		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,45.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,296	,011
	Cramer's V	,296	,011
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,673 <sup>a</sup>	1	,412		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,234	1	,628		
Likelihood Ratio	,700	1	,403		
Fisher's Exact Test				,514	,321
Linear-by-Linear Association	,664	1	,415		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,926 <sup>a</sup>	1	,048		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,929	1	,087		
Likelihood Ratio	4,187	1	,041		
Fisher's Exact Test				,061	,041
Linear-by-Linear Association	3,872	1	,049		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,67.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,232	,048
	Cramer's V	,232	,048
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,053 <sup>a</sup>	1	,818		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,053	1	,818		
Fisher's Exact Test				1,000	,516
Linear-by-Linear Association	,052	1	,819		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,651 <sup>a</sup>	1	,199		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,874	1	,350		
Likelihood Ratio	1,790	1	,181		
Fisher's Exact Test				,299	,176
Linear-by-Linear Association	1,629	1	,202		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,214 <sup>a</sup>	1	,644		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,049	1	,825		
Likelihood Ratio	,214	1	,644		
Fisher's Exact Test				,810	,412
Linear-by-Linear Association	,211	1	,646		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,04.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,025 <sup>a</sup>	1	,875		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,025	1	,874		
Fisher's Exact Test				1,000	,550
Linear-by-Linear Association	,025	1	,875		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,134 <sup>a</sup>	1	,714		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,014	1	,906		
Likelihood Ratio	,135	1	,714		
Fisher's Exact Test				,807	,455
Linear-by-Linear Association	,132	1	,716		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,74.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,009 <sup>a</sup>	1	,926		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,009	1	,927		
Fisher's Exact Test				1,000	,563
Linear-by-Linear Association	,008	1	,927		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,638 <sup>a</sup>	1	,104		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,845	1	,174		
Likelihood Ratio	2,758	1	,097		
Fisher's Exact Test				,120	,086
Linear-by-Linear Association	2,602	1	,107		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,05.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,569 <sup>a</sup>	1	,451		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,242	1	,623		
Likelihood Ratio	,578	1	,447		
Fisher's Exact Test				,601	,314
Linear-by-Linear Association	,561	1	,454		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,089 <sup>a</sup>	1	,765		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,002	1	,964		
Likelihood Ratio	,090	1	,765		
Fisher's Exact Test				,805	,485
Linear-by-Linear Association	,088	1	,767		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,59.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,382 <sup>a</sup>	1	,537		

Continuity Correction <sup>o</sup>	,131	1	,718		
Likelihood Ratio	,385	1	,535		
Fisher's Exact Test				,614	,361
Linear-by-Linear Association	,376	1	,540		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,21.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,025 <sup>a</sup>	1	,875		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,025	1	,874		
Fisher's Exact Test				1,000	,550
Linear-by-Linear Association	,025	1	,875		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,091 <sup>a</sup>	1	,296		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,638	1	,425		
Likelihood Ratio	1,104	1	,293		
Fisher's Exact Test				,334	,213
Linear-by-Linear Association	1,076	1	,300		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,217 <sup>a</sup>	1	,270		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,741	1	,389		
Likelihood Ratio	1,228	1	,268		
Fisher's Exact Test				,335	,195
Linear-by-Linear Association	1,200	1	,273		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,138 <sup>a</sup>	1	,144		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,447	1	,229		
Likelihood Ratio	2,209	1	,137		
Fisher's Exact Test				,197	,114
Linear-by-Linear Association	2,109	1	,146		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,353 <sup>a</sup>	2	,308
Likelihood Ratio	2,322	2	,313
Linear-by-Linear Association	2,065	1	,151
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.

#### Chi-Square Tests

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,006 <sup>a</sup>	1	,938		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,006	1	,938		
Fisher's Exact Test				1,000	,641
Linear-by-Linear Association	,006	1	,938		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,714 <sup>a</sup>	2	,156
Likelihood Ratio	3,907	2	,142
Linear-by-Linear Association	,201	1	,654
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.

#### Chi-Square Tests

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,370 <sup>a</sup>	2	,504
Likelihood Ratio	1,396	2	,498
Linear-by-Linear Association	,234	1	,629
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,05.

#### Chi-Square Tests

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,510 <sup>a</sup>	2	,775
Likelihood Ratio	,520	2	,771
Linear-by-Linear Association	,370	1	,543

N of Valid Cases	73
------------------	----

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

**Chi-Square Tests**

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,287 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,116	1	,001		
Likelihood Ratio	12,381	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,118	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,60.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,410	,000
Cramer's V	,410	,000
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,276 <sup>a</sup>	1	,599		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,036	1	,850		
Likelihood Ratio	,272	1	,602		
Fisher's Exact Test				,739	,418
Linear-by-Linear Association	,272	1	,602		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,447 <sup>a</sup>	1	,035		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,465	1	,063		
Likelihood Ratio	4,427	1	,035		
Fisher's Exact Test				,048	,032
Linear-by-Linear Association	4,386	1	,036		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,74.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,247	,035
Cramer's V	,247	,035
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,651 <sup>a</sup>	2	,722
Likelihood Ratio	,642	2	,725
Linear-by-Linear Association	,571	1	,450
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

**Chi-Square Tests**

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,586 <sup>a</sup>	1	,108		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,696	1	,193		
Likelihood Ratio	2,520	1	,112		
Fisher's Exact Test				,133	,097
Linear-by-Linear Association	2,550	1	,110		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,373 <sup>a</sup>	1	,542		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,123	1	,725		
Likelihood Ratio	,370	1	,543		
Fisher's Exact Test				,609	,360
Linear-by-Linear Association	,368	1	,544		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q55bb	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,052 <sup>a</sup>	2	,358
Likelihood Ratio	2,009	2	,366
Linear-by-Linear Association	,588	1	,443
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

**Chi-Square Tests**

Q55cc	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,032 <sup>a</sup>	1	,310		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,503	1	,478		
Likelihood Ratio	1,069	1	,301		
Fisher's Exact Test				,371	,242
Linear-by-Linear Association	1,015	1	,314		
N of Valid Cases	61				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,66.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,083 <sup>a</sup>	1	,773		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,986		
Likelihood Ratio	,083	1	,773		
Fisher's Exact Test				,794	,494
Linear-by-Linear Association	,082	1	,775		
N of Valid Cases	60				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,53.  
 b. Computed only for a 2x2 table

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας (εκπαιδευτική κατάρτιση) αξιοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεστε;

**Chi-Square Tests**

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,082 <sup>a</sup>	2	,029
Likelihood Ratio	7,609	2	,022
Linear-by-Linear Association	5,937	1	,015
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,34.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,311	,029
	Cramer's V	,311	,029
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,090 <sup>a</sup>	2	,956
Likelihood Ratio	,091	2	,956
Linear-by-Linear Association	,019	1	,890
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

**Chi-Square Tests**

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,943 <sup>a</sup>	2	,002
Likelihood Ratio	14,257	2	,001
Linear-by-Linear Association	10,055	1	,002
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,21.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,421	,002
	Cramer's V	,421	,002
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,216 <sup>a</sup>	2	,006
Likelihood Ratio	10,695	2	,005
Linear-by-Linear Association	7,724	1	,005
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,36.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,374	,006
	Cramer's V	,374	,006
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,892 <sup>a</sup>	2	,007

Likelihood Ratio	10,344	2	,006
Linear-by-Linear Association	9,663	1	,002
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,78.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,368	,007
	Cramer's V	,368	,007
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,271 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	19,518	2	,000
Linear-by-Linear Association	16,370	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,92.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,486	,000
	Cramer's V	,486	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,255 <sup>a</sup>	2	,044
Likelihood Ratio	6,683	2	,035
Linear-by-Linear Association	5,545	1	,019
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,293	,044
	Cramer's V	,293	,044
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,984 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	21,661	2	,000
Linear-by-Linear Association	17,665	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,536	,000
	Cramer's V	,536	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,036 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	25,113	2	,000
Linear-by-Linear Association	19,089	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,63.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,574	,000
	Cramer's V	,574	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,662 <sup>a</sup>	2	,008
Likelihood Ratio	10,113	2	,006
Linear-by-Linear Association	8,720	1	,003
N of Valid Cases	73		



a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,92.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,364	,008
	Cramer's V	,364	,008
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,549 <sup>a</sup>	2	,280
Likelihood Ratio	2,639	2	,267
Linear-by-Linear Association	,726	1	,394
N of Valid Cases		73	

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

**Chi-Square Tests**

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,839 <sup>a</sup>	2	,399
Likelihood Ratio	1,845	2	,398
Linear-by-Linear Association	,934	1	,334
N of Valid Cases		73	

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,92.

**Chi-Square Tests**

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,074 <sup>a</sup>	2	,584
Likelihood Ratio	1,074	2	,585
Linear-by-Linear Association	,988	1	,320
N of Valid Cases		73	

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,63.

**Chi-Square Tests**

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,368 <sup>a</sup>	2	,068
Likelihood Ratio	5,526	2	,063
Linear-by-Linear Association	5,209	1	,022
N of Valid Cases		73	

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

**Chi-Square Tests**

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,667 <sup>a</sup>	2	,059
Likelihood Ratio	5,692	2	,058
Linear-by-Linear Association	5,163	1	,023
N of Valid Cases		73	

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,48.

**Chi-Square Tests**

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,176 <sup>a</sup>	2	,028
Likelihood Ratio	8,114	2	,017
Linear-by-Linear Association	7,076	1	,008
N of Valid Cases		73	

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

**Chi-Square Tests**

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,877 <sup>a</sup>	2	,012
Likelihood Ratio	10,607	2	,005
Linear-by-Linear Association	7,950	1	,005
N of Valid Cases		73	

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

**Chi-Square Tests**

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,549 <sup>a</sup>	2	,005
Likelihood Ratio	10,260	2	,006
Linear-by-Linear Association	9,348	1	,002
N of Valid Cases		73	

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,16.

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,570 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	15,298	2	,000
Linear-by-Linear Association	14,357	1	,000
N of Valid Cases		73	

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,77.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
--	--	-------	--------------

Nominal by Nominal	Phi	,447	,001
	Cramer's V	,447	,001
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,153 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	17,210	2	,000
Linear-by-Linear Association	15,694	1	,000
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,485
	Cramer's V	,485
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,705 <sup>a</sup>	2	,021
Likelihood Ratio	9,270	2	,010
Linear-by-Linear Association	6,317	1	,012
N of Valid Cases	73		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,054 <sup>a</sup>	2	,011
Likelihood Ratio	8,795	2	,012
Linear-by-Linear Association	8,207	1	,004
N of Valid Cases	73		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,054 <sup>a</sup>	2	,011
Likelihood Ratio	8,795	2	,012
Linear-by-Linear Association	8,207	1	,004
N of Valid Cases	73		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,297 <sup>a</sup>	2	,043
Likelihood Ratio	6,209	2	,045
Linear-by-Linear Association	5,836	1	,016
N of Valid Cases	73		

- a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,59.

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,055 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	17,891	2	,000
Linear-by-Linear Association	14,677	1	,000
N of Valid Cases	73		

- a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,16.

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,733 <sup>a</sup>	2	,420
Likelihood Ratio	1,677	2	,432
Linear-by-Linear Association	,012	1	,912
N of Valid Cases	73		

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

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,037 <sup>a</sup>	2	,982
Likelihood Ratio	,037	2	,982
Linear-by-Linear Association	,003	1	,954
N of Valid Cases	73		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,515 <sup>a</sup>	2	,038
Likelihood Ratio	6,682	2	,035
Linear-by-Linear Association	1,290	1	,256
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,156 <sup>a</sup>	2	,340
Likelihood Ratio	2,180	2	,336
Linear-by-Linear Association	2,085	1	,149
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,78.

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,790 <sup>a</sup>	2	,012
Likelihood Ratio	8,951	2	,011
Linear-by-Linear Association	2,070	1	,150
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,347	,012
	Cramer's V	,347	,012
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,175 <sup>a</sup>	2	,204
Likelihood Ratio	3,188	2	,203
Linear-by-Linear Association	,883	1	,347
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,05.

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,111 <sup>a</sup>	2	,128
Likelihood Ratio	4,071	2	,131
Linear-by-Linear Association	,741	1	,389
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,309 <sup>a</sup>	2	,116
Likelihood Ratio	4,326	2	,115
Linear-by-Linear Association	4,228	1	,040
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,04.

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,646 <sup>a</sup>	2	,724
Likelihood Ratio	,658	2	,720
Linear-by-Linear Association	,059	1	,807
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,251 <sup>a</sup>	2	,324
Likelihood Ratio	2,302	2	,316
Linear-by-Linear Association	1,398	1	,237
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,19.

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,129 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	13,277	2	,001
Linear-by-Linear Association	12,438	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,424	,001
	Cramer's V	,424	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
-----	-------	----	-----------------------

Pearson Chi-Square	16,317 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	15,700	2	,000
Linear-by-Linear Association	13,295	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,473	,000
	Cramer's V	,473	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,391 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	16,586	2	,000
Linear-by-Linear Association	12,264	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,34.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,474	,000
	Cramer's V	,474	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,823 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	33,958	4	,000
Linear-by-Linear Association	22,019	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,701	,000
	Cramer's V	,495	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,266 <sup>a</sup>	2	,875
Likelihood Ratio	,273	2	,872
Linear-by-Linear Association	,051	1	,822
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.

#### Chi-Square Tests

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,703 <sup>a</sup>	4	,951
Likelihood Ratio	,715	4	,949
Linear-by-Linear Association	,191	1	,662
N of Valid Cases	73		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

#### Chi-Square Tests

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,326 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	26,790	4	,000
Linear-by-Linear Association	17,847	1	,000
N of Valid Cases	73		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.

### • Εκπαίδευση

#### Chi-Square Tests

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,768 <sup>a</sup>	2	,681
Likelihood Ratio	,761	2	,683
Linear-by-Linear Association	,000	1	,991
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,18.

#### Chi-Square Tests

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,169 <sup>a</sup>	2	,557

Likelihood Ratio	1,240	2	,538
Linear-by-Linear Association	,534	1	,465
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.

#### Chi-Square Tests

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,357 <sup>a</sup>	2	,507
Likelihood Ratio	1,350	2	,509
Linear-by-Linear Association	,311	1	,577
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,51.

#### Chi-Square Tests

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,241 <sup>a</sup>	2	,073
Likelihood Ratio	5,804	2	,055
Linear-by-Linear Association	2,476	1	,116
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,95.

#### Chi-Square Tests

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,093 <sup>a</sup>	2	,213
Likelihood Ratio	3,180	2	,204
Linear-by-Linear Association	2,153	1	,142
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,73.

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,998 <sup>a</sup>	2	,223
Likelihood Ratio	3,057	2	,217
Linear-by-Linear Association	2,956	1	,086
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,40.

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,190 <sup>a</sup>	2	,909
Likelihood Ratio	,192	2	,908
Linear-by-Linear Association	,185	1	,667
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,41.

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,350 <sup>a</sup>	2	,509
Likelihood Ratio	1,392	2	,498
Linear-by-Linear Association	,246	1	,620
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,995 <sup>a</sup>	2	,369
Likelihood Ratio	2,052	2	,358
Linear-by-Linear Association	,736	1	,391
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,29.

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,203 <sup>a</sup>	2	,122
Likelihood Ratio	4,667	2	,097
Linear-by-Linear Association	3,703	1	,054
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,40.

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,657 <sup>a</sup>	2	,161
Likelihood Ratio	3,171	2	,205
Linear-by-Linear Association	1,216	1	,270
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,86.

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,310 <sup>a</sup>	2	,016
Likelihood Ratio	8,815	2	,012
Linear-by-Linear Association	6,395	1	,011
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,40.

**Chi-Square Tests**

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,399 <sup>a</sup>	2	,111
Likelihood Ratio	4,403	2	,111
Linear-by-Linear Association	2,794	1	,095
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,29.

**Chi-Square Tests**

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,400 <sup>a</sup>	2	,819
Likelihood Ratio	,409	2	,815
Linear-by-Linear Association	,110	1	,740
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,19.

**Chi-Square Tests**

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,788 <sup>a</sup>	2	,248
Likelihood Ratio	2,896	2	,235
Linear-by-Linear Association	,426	1	,514
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,85.

**Chi-Square Tests**

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,184 <sup>a</sup>	2	,912
Likelihood Ratio	,180	2	,914
Linear-by-Linear Association	,001	1	,978
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,64.

**Chi-Square Tests**

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,279 <sup>a</sup>	2	,870
Likelihood Ratio	,282	2	,868
Linear-by-Linear Association	,273	1	,601
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,64.

**Chi-Square Tests**

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,029 <sup>a</sup>	2	,363
Likelihood Ratio	2,282	2	,319
Linear-by-Linear Association	1,966	1	,161
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,139 <sup>a</sup>	2	,933
Likelihood Ratio	,140	2	,932
Linear-by-Linear Association	,084	1	,772
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,96.

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,931 <sup>a</sup>	2	,231
Likelihood Ratio	3,288	2	,193
Linear-by-Linear Association	1,409	1	,235
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,878 <sup>a</sup>	2	,144
Likelihood Ratio	5,404	2	,067
Linear-by-Linear Association	,002	1	,967
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,53.

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,437 <sup>a</sup>	2	,804
Likelihood Ratio	,461	2	,794
Linear-by-Linear Association	,002	1	,967
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,53.

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,527 <sup>a</sup>	2	,466
Likelihood Ratio	1,631	2	,442

Linear-by-Linear Association	,218	1	,641
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,53.

#### Chi-Square Tests

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,436 <sup>a</sup>	2	,488
Likelihood Ratio	2,401	2	,301
Linear-by-Linear Association	,218	1	,641
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

#### Chi-Square Tests

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,251 <sup>a</sup>	2	,324
Likelihood Ratio	3,423	2	,181
Linear-by-Linear Association	,076	1	,783
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

#### Chi-Square Tests

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,538 <sup>a</sup>	2	,170
Likelihood Ratio	3,345	2	,188
Linear-by-Linear Association	2,140	1	,144
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,19.

#### Chi-Square Tests

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,684 <sup>a</sup>	2	,431
Likelihood Ratio	1,562	2	,458
Linear-by-Linear Association	,771	1	,380
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,41.

#### Chi-Square Tests

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,811 <sup>a</sup>	2	,404
Likelihood Ratio	2,877	2	,237
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,10.

#### Chi-Square Tests

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,687 <sup>a</sup>	2	,430
Likelihood Ratio	1,717	2	,424
Linear-by-Linear Association	1,137	1	,286
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,73.

#### Chi-Square Tests

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,265 <sup>a</sup>	2	,531
Likelihood Ratio	1,364	2	,506
Linear-by-Linear Association	1,195	1	,274
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.

#### Chi-Square Tests

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,886 <sup>a</sup>	2	,642
Likelihood Ratio	,919	2	,632
Linear-by-Linear Association	,793	1	,373
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

#### Chi-Square Tests

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,188 <sup>a</sup>	2	,910
Likelihood Ratio	,195	2	,907
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

#### Chi-Square Tests

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,269 <sup>a</sup>	2	,530
Likelihood Ratio	1,444	2	,486
Linear-by-Linear Association	,247	1	,619
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

#### Chi-Square Tests

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,256 <sup>a</sup>	2	,880
Likelihood Ratio	,249	2	,883
Linear-by-Linear Association	,195	1	,658
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,41.

#### Chi-Square Tests

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,284 <sup>a</sup>	2	,526
Likelihood Ratio	1,262	2	,532
Linear-by-Linear Association	,441	1	,506
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,74.

#### Chi-Square Tests

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,256 <sup>a</sup>	2	,880
Likelihood Ratio	,266	2	,875
Linear-by-Linear Association	,092	1	,762
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.

#### Chi-Square Tests

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,931 <sup>a</sup>	2	,231
Likelihood Ratio	3,288	2	,193
Linear-by-Linear Association	1,409	1	,235
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,782 <sup>a</sup>	2	,249
Likelihood Ratio	2,863	2	,239
Linear-by-Linear Association	,158	1	,691
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,18.

#### Chi-Square Tests

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,367 <sup>a</sup>	2	,113
Likelihood Ratio	4,867	2	,088
Linear-by-Linear Association	,425	1	,514
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,51.

#### Chi-Square Tests

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,797 <sup>a</sup>	2	,407
Likelihood Ratio	2,022	2	,364
Linear-by-Linear Association	1,507	1	,220
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

#### Chi-Square Tests

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,440 <sup>a</sup>	4	,245
Likelihood Ratio	5,301	4	,258
Linear-by-Linear Association	1,622	1	,203
N of Valid Cases	73		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.

#### Chi-Square Tests

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,674 <sup>a</sup>	2	,097
Likelihood Ratio	3,196	2	,202
Linear-by-Linear Association	1,782	1	,182
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

#### Chi-Square Tests

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,637 <sup>a</sup>	4	,004
Likelihood Ratio	13,604	4	,009
Linear-by-Linear Association	9,158	1	,002
N of Valid Cases	73		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

#### Chi-Square Tests

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,168 <sup>a</sup>	4	,530
Likelihood Ratio	3,044	4	,551
Linear-by-Linear Association	,038	1	,845



N of Valid Cases	73	
------------------	----	--

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

**Chi-Square Tests**

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,255 <sup>a</sup>	4	,869
Likelihood Ratio	1,897	4	,755
Linear-by-Linear Association	,682	1	,409
N of Valid Cases	73		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,66.

**Chi-Square Tests**

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,149 <sup>a</sup>	2	,010
Likelihood Ratio	7,723	2	,021
Linear-by-Linear Association	,788	1	,375
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,32.

**Chi-Square Tests**

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,468 <sup>a</sup>	2	,107
Likelihood Ratio	4,261	2	,119
Linear-by-Linear Association	,698	1	,404
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

**Chi-Square Tests**

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,651 <sup>a</sup>	2	,722
Likelihood Ratio	,642	2	,725
Linear-by-Linear Association	,571	1	,450
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

**Chi-Square Tests**

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,205 <sup>a</sup>	2	,548
Likelihood Ratio	1,239	2	,538
Linear-by-Linear Association	,571	1	,450
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

**Chi-Square Tests**

Q52	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,437 <sup>a</sup>	2	,804
Likelihood Ratio	,461	2	,794
Linear-by-Linear Association	,002	1	,967
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,53.

**Chi-Square Tests**

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,929 <sup>a</sup>	2	,381
Likelihood Ratio	2,161	2	,339
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

**Chi-Square Tests**

Q55b	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,662 <sup>a</sup>	4	,798
Likelihood Ratio	1,587	4	,811
Linear-by-Linear Association	,555	1	,456
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,56.

**Chi-Square Tests**

Q55c	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,828 <sup>a</sup>	2	,054
Likelihood Ratio	6,729	2	,035
Linear-by-Linear Association	1,434	1	,231
N of Valid Cases	61		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,72.

**Chi-Square Tests**

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,842 <sup>a</sup>	2	,656
Likelihood Ratio	,837	2	,658
Linear-by-Linear Association	,450	1	,502
N of Valid Cases	60		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,03.

- Θέση στον οργανισμό

**Chi-Square Tests**

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,116 <sup>a</sup>	1	,733		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,970		
Likelihood Ratio	,118	1	,732		
Fisher's Exact Test				1,000	,490
Linear-by-Linear Association	,115	1	,735		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,058 <sup>a</sup>	1	,809		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,057	1	,811		
Fisher's Exact Test				1,000	,525
Linear-by-Linear Association	,057	1	,811		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,007 <sup>a</sup>	1	,935		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,007	1	,935		
Fisher's Exact Test				1,000	,589
Linear-by-Linear Association	,007	1	,935		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,289 <sup>a</sup>	1	,591		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,058	1	,810		
Likelihood Ratio	,290	1	,590		
Fisher's Exact Test				,768	,406
Linear-by-Linear Association	,285	1	,593		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,082 <sup>a</sup>	1	,775		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,082	1	,775		
Fisher's Exact Test				1,000	,503
Linear-by-Linear Association	,081	1	,777		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,974		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,974		
Fisher's Exact Test				1,000	,602
Linear-by-Linear Association	,001	1	,974		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,256 <sup>a</sup>	1	,613		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,033	1	,856		
Likelihood Ratio	,250	1	,617		
Fisher's Exact Test				,747	,418
Linear-by-Linear Association	,252	1	,615		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,486	1	,486		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,347	,239
Linear-by-Linear Association	1,020	1	,313		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,207 <sup>a</sup>	1	,649		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,023	1	,878		

Likelihood Ratio	,210	1	,647	,767	,444
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,204	1	,651		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,369 <sup>a</sup>	1	,242		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,756	1	,385		
Likelihood Ratio	1,417	1	,234		
Fisher's Exact Test				,368	,193
Linear-by-Linear Association	1,350	1	,245		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,527 <sup>a</sup>	1	,112		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,533	1	,216		
Likelihood Ratio	3,070	1	,080		
Fisher's Exact Test				,165	,103
Linear-by-Linear Association	2,493	1	,114		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,974		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,974		
Fisher's Exact Test				1,000	,602
Linear-by-Linear Association	,001	1	,974		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,207 <sup>a</sup>	1	,649		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,023	1	,878		
Likelihood Ratio	,210	1	,647		
Fisher's Exact Test				,767	,444
Linear-by-Linear Association	,204	1	,651		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,310 <sup>a</sup>	1	,578		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,050	1	,823		
Likelihood Ratio	,323	1	,570		
Fisher's Exact Test				,744	,424
Linear-by-Linear Association	,306	1	,580		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,375 <sup>a</sup>	1	,540		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,091	1	,763		
Likelihood Ratio	,385	1	,535		
Fisher's Exact Test				,758	,389
Linear-by-Linear Association	,370	1	,543		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,99.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,907 <sup>a</sup>	1	,167		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,026	1	,311		
Likelihood Ratio	2,293	1	,130		
Fisher's Exact Test				,274	,155
Linear-by-Linear Association	1,881	1	,170		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,008 <sup>a</sup>	1	,928		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,008	1	,928		
Fisher's Exact Test				1,000	,591
Linear-by-Linear Association	,008	1	,928		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,073 <sup>a</sup>	1	,080		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,789	1	,181		
Likelihood Ratio	5,128	1	,024		
Fisher's Exact Test				,109	,079
Linear-by-Linear Association	3,031	1	,082		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,256 <sup>a</sup>	1	,613		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,039	1	,843		
Likelihood Ratio	,253	1	,615		
Fisher's Exact Test				,759	,415
Linear-by-Linear Association	,253	1	,615		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,18.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,190 <sup>a</sup>	1	,663		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,009	1	,922		
Likelihood Ratio	,197	1	,658		
Fisher's Exact Test				1,000	,475
Linear-by-Linear Association	,188	1	,665		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,267 <sup>a</sup>	1	,605		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,019	1	,889		
Likelihood Ratio	,283	1	,595		
Fisher's Exact Test				1,000	,465
Linear-by-Linear Association	,264	1	,608		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,267 <sup>a</sup>	1	,605		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,019	1	,889		
Likelihood Ratio	,283	1	,595		
Fisher's Exact Test				1,000	,465
Linear-by-Linear Association	,264	1	,608		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,110 <sup>a</sup>	1	,043		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,722	1	,099		
Likelihood Ratio	6,708	1	,010		
Fisher's Exact Test				,058	,036
Linear-by-Linear Association	4,054	1	,044		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,436 <sup>a</sup>	1	,119		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,229	1	,268		
Likelihood Ratio	4,123	1	,042		
Fisher's Exact Test				,192	,129
Linear-by-Linear Association	2,403	1	,121		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,008 <sup>a</sup>	1	,927		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,008	1	,927		
Fisher's Exact Test				1,000	,647
Linear-by-Linear Association	,008	1	,928		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,497 <sup>a</sup>	1	,221		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,793	1	,373		
Likelihood Ratio	1,660	1	,198		
Fisher's Exact Test				,324	,189

Linear-by-Linear Association	1,477	1	,224		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,067 <sup>a</sup>	1	,150		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,241	1	,265		
Likelihood Ratio	2,309	1	,129		
Fisher's Exact Test				,204	,131
Linear-by-Linear Association	2,039	1	,153		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 <sup>a</sup>	1	,943		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,944		
Fisher's Exact Test				1,000	,616
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,082 <sup>a</sup>	1	,775		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,082	1	,775		
Fisher's Exact Test				1,000	,503
Linear-by-Linear Association	,081	1	,777		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,190 <sup>a</sup>	1	,663		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,009	1	,922		
Likelihood Ratio	,197	1	,658		
Fisher's Exact Test				1,000	,475
Linear-by-Linear Association	,188	1	,665		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,701 <sup>a</sup>	1	,402		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,283	1	,595		
Likelihood Ratio	,724	1	,395		
Fisher's Exact Test				,545	,302
Linear-by-Linear Association	,692	1	,406		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,069 <sup>a</sup>	1	,793		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,070	1	,791		
Fisher's Exact Test				1,000	,533
Linear-by-Linear Association	,068	1	,794		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,986		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,986		
Fisher's Exact Test				1,000	,631
Linear-by-Linear Association	,000	1	,986		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,020 <sup>a</sup>	1	,887		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,020	1	,887		
Fisher's Exact Test				1,000	,582
Linear-by-Linear Association	,020	1	,888		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
-----	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	,248 <sup>a</sup>	1	,619		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,034	1	,854		
Likelihood Ratio	,254	1	,615		
Fisher's Exact Test				,759	,435
Linear-by-Linear Association	,244	1	,621		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,79.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,029 <sup>a</sup>	1	,310		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,487	1	,485		
Likelihood Ratio	1,091	1	,296		
Fisher's Exact Test				,363	,247
Linear-by-Linear Association	1,015	1	,314		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,60.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,240 <sup>a</sup>	1	,265		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,601	1	,438		
Likelihood Ratio	1,369	1	,242		
Fisher's Exact Test				,331	,224
Linear-by-Linear Association	1,223	1	,269		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,764 <sup>a</sup>	1	,382		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,325	1	,569		
Likelihood Ratio	,751	1	,386		
Fisher's Exact Test				,545	,282
Linear-by-Linear Association	,753	1	,385		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,007 <sup>a</sup>	1	,935		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,007	1	,935		
Fisher's Exact Test				1,000	,589
Linear-by-Linear Association	,007	1	,935		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q40	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,486	1	,486		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,347	,239
Linear-by-Linear Association	1,020	1	,313		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,360 <sup>a</sup>	2	,069
Likelihood Ratio	4,963	2	,084
Linear-by-Linear Association	2,707	1	,100
N of Valid Cases	73		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

**Chi-Square Tests**

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,274 <sup>a</sup>	1	,259		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,292	1	,589		
Likelihood Ratio	2,215	1	,137		
Fisher's Exact Test				,576	,333
Linear-by-Linear Association	1,256	1	,262		
N of Valid Cases	73				

- a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,503 <sup>a</sup>	2	,472
Likelihood Ratio	1,396	2	,498
Linear-by-Linear Association	1,215	1	,270
N of Valid Cases	73		

- a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,34.

**Chi-Square Tests**

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,205 <sup>a</sup>	2	,332
Likelihood Ratio	2,165	2	,339
Linear-by-Linear Association	1,831	1	,176
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

**Chi-Square Tests**

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,867 <sup>a</sup>	2	,393
Likelihood Ratio	2,993	2	,224
Linear-by-Linear Association	1,747	1	,186
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,15.

**Chi-Square Tests**

Q46	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,314 <sup>a</sup>	1	,575		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,025	1	,873		
Likelihood Ratio	,297	1	,586		
Fisher's Exact Test				,689	,415
Linear-by-Linear Association	,310	1	,578		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q47	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square <sup>b</sup>	,850 <sup>a</sup>	1	,356		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,257	1	,612		
Likelihood Ratio	,984	1	,321		
Fisher's Exact Test				,679	,326
Linear-by-Linear Association	,839	1	,360		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q48	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,586 <sup>a</sup>	1	,108		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,696	1	,193		
Likelihood Ratio	2,520	1	,112		
Fisher's Exact Test				,133	,097
Linear-by-Linear Association	2,550	1	,110		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q49	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,148 <sup>a</sup>	1	,700		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,006	1	,937		
Likelihood Ratio	,147	1	,701		
Fisher's Exact Test				,764	,462
Linear-by-Linear Association	,146	1	,702		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q51	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,437 <sup>a</sup>	2	,804
Likelihood Ratio	,461	2	,794
Linear-by-Linear Association	,002	1	,967
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,53.

**Chi-Square Tests**

Q53	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,069 <sup>a</sup>	1	,793		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,070	1	,791		
Fisher's Exact Test				1,000	,533
Linear-by-Linear Association	,068	1	,794		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q55bb	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,516 <sup>a</sup>	2	,773
Likelihood Ratio	,515	2	,773
Linear-by-Linear Association	,038	1	,845
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,67.

**Chi-Square Tests**

Q55cc	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,349 <sup>a</sup>	1	,125		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,343	1	,247		
Likelihood Ratio	2,161	1	,142		
Fisher's Exact Test				,147	,125
Linear-by-Linear Association	2,311	1	,128		
N of Valid Cases	61				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,95.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Non_Pub_Sec	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,053 <sup>a</sup>	1	,152		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,226	1	,268		
Likelihood Ratio	2,153	1	,142		
Fisher's Exact Test				,201	,134
Linear-by-Linear Association	2,019	1	,155		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,20.

b. Computed only for a 2x2 table

- **Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα για να υποστηρίξει καινοτόμες δράσεις με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας;**

#### Chi-Square Tests

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,988 <sup>a</sup>	2	,610
Likelihood Ratio	1,016	2	,602
Linear-by-Linear Association	,879	1	,349
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,78.

#### Chi-Square Tests

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,136 <sup>a</sup>	2	,934
Likelihood Ratio	,134	2	,935
Linear-by-Linear Association	,097	1	,756
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,82.

#### Chi-Square Tests

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,179 <sup>a</sup>	2	,914
Likelihood Ratio	,178	2	,915
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

#### Chi-Square Tests

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,529 <sup>a</sup>	2	,767
Likelihood Ratio	,532	2	,766
Linear-by-Linear Association	,004	1	,953
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,45.

#### Chi-Square Tests

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,847 <sup>a</sup>	2	,655
Likelihood Ratio	,847	2	,655
Linear-by-Linear Association	,089	1	,766
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

#### Chi-Square Tests

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,277 <sup>a</sup>	2	,871
Likelihood Ratio	,275	2	,872
Linear-by-Linear Association	,088	1	,767
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,571 <sup>a</sup>	2	,277
Likelihood Ratio	2,963	2	,227
Linear-by-Linear Association	,008	1	,927
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,794 <sup>a</sup>	2	,672



Likelihood Ratio	,845	2	,655
Linear-by-Linear Association	,370	1	,543
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.

**Chi-Square Tests**

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,253 <sup>a</sup>	2	,534
Likelihood Ratio	1,291	2	,525
Linear-by-Linear Association	1,109	1	,292
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.

**Chi-Square Tests**

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,081 <sup>a</sup>	2	,582
Likelihood Ratio	1,071	2	,585
Linear-by-Linear Association	1,057	1	,304
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

**Chi-Square Tests**

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,669 <sup>a</sup>	2	,434
Likelihood Ratio	1,477	2	,478
Linear-by-Linear Association	1,066	1	,302
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

**Chi-Square Tests**

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,277 <sup>a</sup>	2	,871
Likelihood Ratio	,275	2	,872
Linear-by-Linear Association	,088	1	,767
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

**Chi-Square Tests**

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,412 <sup>a</sup>	2	,814
Likelihood Ratio	,407	2	,816
Linear-by-Linear Association	,175	1	,676
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.

**Chi-Square Tests**

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,132 <sup>a</sup>	2	,344
Likelihood Ratio	2,018	2	,365
Linear-by-Linear Association	1,931	1	,165
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

**Chi-Square Tests**

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,992 <sup>a</sup>	2	,224
Likelihood Ratio	2,896	2	,235
Linear-by-Linear Association	2,831	1	,092
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,49.

**Chi-Square Tests**

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,369 <sup>a</sup>	2	,186
Likelihood Ratio	3,001	2	,223
Linear-by-Linear Association	3,321	1	,068
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.

**Chi-Square Tests**

Q17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,197 <sup>a</sup>	2	,906
Likelihood Ratio	,212	2	,900
Linear-by-Linear Association	,174	1	,676
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.

**Chi-Square Tests**

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,034 <sup>a</sup>	2	,362
Likelihood Ratio	1,732	2	,421
Linear-by-Linear Association	,490	1	,484
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,05.

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,319 <sup>a</sup>	2	,852
Likelihood Ratio	,324	2	,851
Linear-by-Linear Association	,002	1	,963
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,59.

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,600 <sup>a</sup>	2	,741
Likelihood Ratio	,664	2	,717
Linear-by-Linear Association	,264	1	,607
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,82.

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,466 <sup>a</sup>	2	,792
Likelihood Ratio	,428	2	,808
Linear-by-Linear Association	,413	1	,521
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,34.

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,927 <sup>a</sup>	2	,629
Likelihood Ratio	,852	2	,653
Linear-by-Linear Association	,033	1	,855
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,34.

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,503 <sup>a</sup>	2	,472
Likelihood Ratio	1,396	2	,498
Linear-by-Linear Association	1,215	1	,270
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,34.

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,704 <sup>a</sup>	2	,703
Likelihood Ratio	,634	2	,728
Linear-by-Linear Association	,328	1	,567
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,248 <sup>a</sup>	2	,883
Likelihood Ratio	,270	2	,874
Linear-by-Linear Association	,097	1	,755
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,05.

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,132 <sup>a</sup>	2	,344
Likelihood Ratio	2,018	2	,365
Linear-by-Linear Association	1,931	1	,165
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,706 <sup>a</sup>	2	,426
Likelihood Ratio	1,863	2	,394
Linear-by-Linear Association	1,626	1	,202
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,856 <sup>a</sup>	2	,395
Likelihood Ratio	3,203	2	,202
Linear-by-Linear Association	,459	1	,498
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,637 <sup>a</sup>	2	,441

Likelihood Ratio	1,674	2	,433
Linear-by-Linear Association	,183	1	,669
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

#### Chi-Square Tests

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,878 <sup>a</sup>	2	,645
Likelihood Ratio	,952	2	,621
Linear-by-Linear Association	,859	1	,354
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,82.

#### Chi-Square Tests

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,315 <sup>a</sup>	2	,854
Likelihood Ratio	,327	2	,849
Linear-by-Linear Association	,201	1	,654
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.

#### Chi-Square Tests

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,307 <sup>a</sup>	2	,520
Likelihood Ratio	1,441	2	,487
Linear-by-Linear Association	,370	1	,543
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.

#### Chi-Square Tests

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,403 <sup>a</sup>	2	,496
Likelihood Ratio	1,529	2	,466
Linear-by-Linear Association	1,348	1	,246
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

#### Chi-Square Tests

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,535 <sup>a</sup>	2	,765
Likelihood Ratio	,513	2	,774
Linear-by-Linear Association	,092	1	,762
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.

#### Chi-Square Tests

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,820 <sup>a</sup>	2	,403
Likelihood Ratio	1,721	2	,423
Linear-by-Linear Association	1,125	1	,289
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,40.

#### Chi-Square Tests

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,863 <sup>a</sup>	2	,145
Likelihood Ratio	3,620	2	,164
Linear-by-Linear Association	,661	1	,416
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

#### Chi-Square Tests

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,494 <sup>a</sup>	2	,174
Likelihood Ratio	5,163	2	,076
Linear-by-Linear Association	,859	1	,354
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,82.

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,406 <sup>a</sup>	2	,816
Likelihood Ratio	,422	2	,810
Linear-by-Linear Association	,322	1	,570
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,78.

#### Chi-Square Tests

Q39	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,484 <sup>a</sup>	4	,975
Likelihood Ratio	,499	4	,974
Linear-by-Linear Association	,091	1	,762
N of Valid Cases	73		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,82.

**Chi-Square Tests**

Q42	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,421 <sup>a</sup>	2	,181
Likelihood Ratio	3,055	2	,217
Linear-by-Linear Association	,065	1	,799
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

**Chi-Square Tests**

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,703 <sup>a</sup>	4	,951
Likelihood Ratio	,715	4	,949
Linear-by-Linear Association	,191	1	,662
N of Valid Cases	73		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

**Chi-Square Tests**

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,915 <sup>a</sup>	4	,572
Likelihood Ratio	3,973	4	,410
Linear-by-Linear Association	,051	1	,821
N of Valid Cases	73		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

- **Είστε πρόθυμος/η να καταβάλλετε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που κανονικά απαιτείται για να βοηθήσετε την επιτυχία του οργανισμού σας και κατά συνέπεια του δημόσιου τομέα;**

**Chi-Square Tests**

Q1	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,921 <sup>a</sup>	1	,337		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,237	1	,627		
Likelihood Ratio	,897	1	,343		
Fisher's Exact Test				,380	,308
Linear-by-Linear Association	,909	1	,340		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,99.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,101 <sup>a</sup>	1	,750		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,107	1	,744		
Fisher's Exact Test				1,000	,611
Linear-by-Linear Association	,100	1	,752		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,570 <sup>a</sup>	1	,450		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,083	1	,773		
Likelihood Ratio	,565	1	,452		
Fisher's Exact Test				,648	,382
Linear-by-Linear Association	,562	1	,454		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,19.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,245 <sup>a</sup>	1	,620		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,975		
Likelihood Ratio	,246	1	,620		
Fisher's Exact Test				,674	,487
Linear-by-Linear Association	,242	1	,623		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,389 <sup>a</sup>	1	,533		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,025	1	,874		
Likelihood Ratio	,389	1	,533		
Fisher's Exact Test				,659	,434
Linear-by-Linear Association	,383	1	,536		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,33.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,095 <sup>a</sup>	1	,079		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,666	1	,197		
Likelihood Ratio	3,167	1	,075		
Fisher's Exact Test				,156	,099
Linear-by-Linear Association	3,053	1	,081		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,12.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,262 <sup>a</sup>	1	,609		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,994		
Likelihood Ratio	,282	1	,596		
Fisher's Exact Test				1,000	,522
Linear-by-Linear Association	,258	1	,611		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,51.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,329 <sup>a</sup>	1	,566		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,006	1	,940		
Likelihood Ratio	,356	1	,551		
Fisher's Exact Test				1,000	,494
Linear-by-Linear Association	,325	1	,569		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,58.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003 <sup>a</sup>	1	,959		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,003	1	,959		
Fisher's Exact Test				1,000	,668
Linear-by-Linear Association	,003	1	,959		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,013 <sup>a</sup>	1	,908		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,013	1	,908		
Fisher's Exact Test				1,000	,643
Linear-by-Linear Association	,013	1	,909		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,12.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,839 <sup>a</sup>	1	,360		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,135	1	,713		
Likelihood Ratio	,748	1	,387		
Fisher's Exact Test				,330	,330
Linear-by-Linear Association	,828	1	,363		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,675 <sup>a</sup>	1	,411		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,125	1	,724		
Likelihood Ratio	,666	1	,414		
Fisher's Exact Test				,645	,357
Linear-by-Linear Association	,666	1	,414		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,12.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,356 <sup>a</sup>	1	,067		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,853	1	,173		
Likelihood Ratio	3,400	1	,065		
Fisher's Exact Test				,152	,088
Linear-by-Linear Association	3,310	1	,069		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,868 <sup>a</sup>	1	,090		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,379	1	,240		
Likelihood Ratio	2,519	1	,112		
Fisher's Exact Test				,123	,123
Linear-by-Linear Association	2,829	1	,093		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,37.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,392 <sup>a</sup>	1	,238		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,484	1	,486		
Likelihood Ratio	1,321	1	,250		
Fisher's Exact Test				,340	,238
Linear-by-Linear Association	1,373	1	,241		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,78.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,621 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,040	1	,005		
Likelihood Ratio	8,959	1	,003		
Fisher's Exact Test				,005	,005
Linear-by-Linear Association	11,462	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,975		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,975		
Fisher's Exact Test				1,000	,729
Linear-by-Linear Association	,001	1	,975		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,102 <sup>a</sup>	1	,749		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,095	1	,758		
Fisher's Exact Test				,569	,569
Linear-by-Linear Association	,101	1	,751		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,261 <sup>a</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,510	1	,113		
Likelihood Ratio	4,172	1	,041		
Fisher's Exact Test				,059	,059
Linear-by-Linear Association	4,203	1	,040		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,85.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,889 <sup>a</sup>	1	,169		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,716	1	,397		
Likelihood Ratio	3,142	1	,076		
Fisher's Exact Test				,318	,211
Linear-by-Linear Association	1,863	1	,172		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,274 <sup>a</sup>	1	,259		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,292	1	,589		
Likelihood Ratio	2,215	1	,137		
Fisher's Exact Test				,576	,333
Linear-by-Linear Association	1,256	1	,262		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,274 <sup>a</sup>	1	,259		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,292	1	,589		
Likelihood Ratio	2,215	1	,137		
Fisher's Exact Test				,576	,333
Linear-by-Linear Association	1,256	1	,262		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,274 <sup>a</sup>	1	,259		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,292	1	,589		
Likelihood Ratio	2,215	1	,137		
Fisher's Exact Test				,576	,333
Linear-by-Linear Association	1,256	1	,262		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,755 <sup>a</sup>	1	,385		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,027	1	,870		
Likelihood Ratio	1,366	1	,242		
Fisher's Exact Test				1,000	,508
Linear-by-Linear Association	,744	1	,388		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,952 <sup>a</sup>	1	,329		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,108	1	,743		
Likelihood Ratio	1,697	1	,193		
Fisher's Exact Test				1,000	,431
Linear-by-Linear Association	,939	1	,332		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,148 <sup>a</sup>	1	,701		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,157	1	,692		
Fisher's Exact Test				1,000	,581
Linear-by-Linear Association	,146	1	,703		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,248 <sup>a</sup>	1	,618		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,236	1	,627		
Fisher's Exact Test				,634	,478
Linear-by-Linear Association	,245	1	,621		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,51.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,852 <sup>a</sup>	1	,356		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,062	1	,803		
Likelihood Ratio	1,530	1	,216		
Fisher's Exact Test				1,000	,468
Linear-by-Linear Association	,840	1	,359		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,524 <sup>a</sup>	1	,217		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,593	1	,441		

Likelihood Ratio	1,644	1	,200	,363	,225
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	1,503	1	,220		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,889 <sup>a</sup>	1	,169		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,716	1	,397		
Likelihood Ratio	3,142	1	,076		
Fisher's Exact Test				,318	,211
Linear-by-Linear Association	1,863	1	,172		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,340 <sup>a</sup>	1	,068		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,825	1	,177		
Likelihood Ratio	5,065	1	,024		
Fisher's Exact Test				,149	,081
Linear-by-Linear Association	3,294	1	,070		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,469 <sup>a</sup>	1	,116		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,150	1	,283		
Likelihood Ratio	3,951	1	,047		
Fisher's Exact Test				,173	,141
Linear-by-Linear Association	2,435	1	,119		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,58.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,168 <sup>a</sup>	1	,141		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,923	1	,337		
Likelihood Ratio	3,539	1	,060		
Fisher's Exact Test				,313	,173
Linear-by-Linear Association	2,138	1	,144		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,262 <sup>a</sup>	1	,609		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,994		
Likelihood Ratio	,282	1	,596		
Fisher's Exact Test				1,000	,522
Linear-by-Linear Association	,258	1	,611		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,796 <sup>a</sup>	1	,095		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,401	1	,236		
Likelihood Ratio	4,382	1	,036		
Fisher's Exact Test				,158	,114
Linear-by-Linear Association	2,757	1	,097		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,123 <sup>a</sup>	1	,725		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,120	1	,729		
Fisher's Exact Test				1,000	,535
Linear-by-Linear Association	,122	1	,727		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)



Pearson Chi-Square	1,889 <sup>a</sup>	1	,169		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,716	1	,397		
Likelihood Ratio	3,142	1	,076		
Fisher's Exact Test				,318	,211
Linear-by-Linear Association	1,863	1	,172		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,538 <sup>a</sup>	1	,060		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,981	1	,159		
Likelihood Ratio	5,303	1	,021		
Fisher's Exact Test				,150	,072
Linear-by-Linear Association	3,489	1	,062		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,99.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q41	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,297 <sup>a</sup>	2	,317
Likelihood Ratio	3,453	2	,178
Linear-by-Linear Association	2,216	1	,137
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.

#### Chi-Square Tests

Q43	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,421 <sup>a</sup>	2	,181
Likelihood Ratio	3,055	2	,217
Linear-by-Linear Association	,065	1	,799
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

#### Chi-Square Tests

Q44	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,266 <sup>a</sup>	2	,875
Likelihood Ratio	,273	2	,872
Linear-by-Linear Association	,051	1	,822
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.

#### Chi-Square Tests

Q45	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,889 <sup>a</sup>	2	,389
Likelihood Ratio	3,142	2	,208
Linear-by-Linear Association	1,594	1	,207
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

## 7.6.2 Έλεγχος ανεξαρτησίας Χ<sup>2</sup> μεταξύ των ερωτήσεων της 1ης ενότητας του ερωτηματολογίου

- Q1. Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις ερνασίες μου.

#### Chi-Square Tests

Q1xQ2	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square <sup>a</sup>	6,146 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,869	1	,027		

Likelihood Ratio	6,735	1	,009		
Fisher's Exact Test				,015	,012
Linear-by-Linear Association	6,062	1	,014		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,290	,013
	Cramer's V	,290	,013
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,187 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,784	1	,005		
Likelihood Ratio	9,311	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	9,061	1	,003		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,71.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,355	,002
	Cramer's V	,355	,002
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,053 <sup>a</sup>	1	,025		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,035	1	,045		
Likelihood Ratio	5,119	1	,024		
Fisher's Exact Test				,032	,022
Linear-by-Linear Association	4,984	1	,026		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,30.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,263	,025
	Cramer's V	,263	,025
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,694 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,258	1	,004		
Likelihood Ratio	9,890	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,002
Linear-by-Linear Association	9,561	1	,002		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,51.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,364	,002
	Cramer's V	,364	,002
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,139 <sup>a</sup>	1	,023		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,101	1	,043		
Likelihood Ratio	5,156	1	,023		
Fisher's Exact Test				,031	,021
Linear-by-Linear Association	5,069	1	,024		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,32.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,265	,023
	Cramer's V	,265	,023
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ7</b>					
Pearson Chi-Square	,018 <sup>a</sup>	1	,892		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,018	1	,892		
Fisher's Exact Test				1,000	,547
Linear-by-Linear Association	,018	1	,893		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,74.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ8</b>					
Pearson Chi-Square	,197 <sup>a</sup>	1	,657		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,035	1	,852		
Likelihood Ratio	,196	1	,658		
Fisher's Exact Test				,797	,423
Linear-by-Linear Association	,195	1	,659		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ9</b>					
Pearson Chi-Square	1,025 <sup>a</sup>	1	,311		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,592	1	,442		
Likelihood Ratio	1,022	1	,312		
Fisher's Exact Test				,340	,221
Linear-by-Linear Association	1,011	1	,315		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,92.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ10</b>					
Pearson Chi-Square	,023 <sup>a</sup>	1	,879		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,023	1	,879		
Fisher's Exact Test				1,000	,537
Linear-by-Linear Association	,023	1	,880		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,32.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ11</b>					
Pearson Chi-Square	1,616 <sup>a</sup>	1	,204		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,977	1	,323		
Likelihood Ratio	1,590	1	,207		
Fisher's Exact Test				,261	,161
Linear-by-Linear Association	1,594	1	,207		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,75.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ12</b>					
Pearson Chi-Square	,665 <sup>a</sup>	1	,415		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,329	1	,566		
Likelihood Ratio	,663	1	,415		
Fisher's Exact Test				,473	,283
Linear-by-Linear Association	,656	1	,418		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,32.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>1xQ13</b>					
Pearson Chi-Square	,277 <sup>a</sup>	1	,599		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,080	1	,777		
Likelihood Ratio	,276	1	,599		
Fisher's Exact Test				,634	,388
Linear-by-Linear Association	,273	1	,601		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,92.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ14</b>					
Pearson Chi-Square	1,214 <sup>a</sup>	1	,270		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,695	1	,404		
Likelihood Ratio	1,200	1	,273		
Fisher's Exact Test				,295	,202
Linear-by-Linear Association	1,198	1	,274		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Q1xQ15</b>					
Pearson Chi-Square	,112 <sup>a</sup>	1	,737		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,007	1	,932		
Likelihood Ratio	,112	1	,738		

Fisher's Exact Test					,805	,464
Linear-by-Linear Association		1	,739			
N of Valid Cases	,111 73					

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,241 <sup>a</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,263	1	,133		
Likelihood Ratio	3,179	1	,075		
Fisher's Exact Test				,084	,067
Linear-by-Linear Association	3,196	1	,074		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,96.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,068 <sup>a</sup>	1	,080		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,119	1	,146		
Likelihood Ratio	3,300	1	,069		
Fisher's Exact Test				,137	,070
Linear-by-Linear Association	3,026	1	,082		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,96.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,511 <sup>a</sup>	1	,113		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,563	1	,211		
Likelihood Ratio	2,749	1	,097		
Fisher's Exact Test				,182	,103
Linear-by-Linear Association	2,476	1	,116		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,408 <sup>a</sup>	1	,065		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,555	1	,110		
Likelihood Ratio	3,510	1	,061		
Fisher's Exact Test				,085	,054
Linear-by-Linear Association	3,361	1	,067		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,740 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,869	1	,001		
Likelihood Ratio	15,474	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	12,566	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,418	,000
	Cramer's V	,418	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,900 <sup>a</sup>	1	,343		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,416	1	,519		
Likelihood Ratio	,931	1	,335		
Fisher's Exact Test				,383	,263
Linear-by-Linear Association	,888	1	,346		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,422 <sup>a</sup>	1	,120		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,569	1	,210		
Likelihood Ratio	2,588	1	,108		
Fisher's Exact Test				,141	,103
Linear-by-Linear Association	2,389	1	,122		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--------	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	7,680 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,089	1	,014		
Likelihood Ratio	9,252	1	,002		
Fisher's Exact Test				,006	,004
Linear-by-Linear Association	7,575	1	,006		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,324	,006
	Cramer's V	,324	,006
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q1xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,175 <sup>a</sup>	1	,676		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,003	1	,956		
Likelihood Ratio	,179	1	,673		
Fisher's Exact Test				1,000	,486
Linear-by-Linear Association	,173	1	,678		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,58.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q1xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,839 <sup>a</sup>	1	,360		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,338	1	,561		
Likelihood Ratio	,874	1	,350		
Fisher's Exact Test				,509	,285
Linear-by-Linear Association	,827	1	,363		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,37.

#### Chi-Square Tests

Q1xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,320 <sup>a</sup>	1	,572		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,089	1	,766		
Likelihood Ratio	,318	1	,573		
Fisher's Exact Test				,601	,380
Linear-by-Linear Association	,316	1	,574		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q1xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,018 <sup>a</sup>	1	,892		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,018	1	,892		
Fisher's Exact Test				1,000	,547
Linear-by-Linear Association	,018	1	,893		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,74.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q1xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,985		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,985		
Fisher's Exact Test				1,000	,622
Linear-by-Linear Association	,000	1	,985		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,97.

#### Chi-Square Tests

Q1xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,805 <sup>a</sup>	1	,094		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,060	1	,151		
Likelihood Ratio	2,816	1	,093		
Fisher's Exact Test				,150	,076
Linear-by-Linear Association	2,767	1	,096		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,51.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q1xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,061 <sup>a</sup>	1	,805		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,060	1	,806		
Fisher's Exact Test				1,000	,507
Linear-by-Linear Association	,060	1	,807		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,091 <sup>a</sup>	1	,296		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,638	1	,425		
Likelihood Ratio	1,104	1	,293		
Fisher's Exact Test				,334	,213
Linear-by-Linear Association	1,076	1	,300		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,12.

b. Computed only for a 2x2 table

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 <sup>a</sup>	1	,944		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,944		
Fisher's Exact Test				1,000	,577
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,033 <sup>a</sup>	1	,856		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,033	1	,856		
Fisher's Exact Test				1,000	,536
Linear-by-Linear Association	,032	1	,857		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,34.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,800 <sup>a</sup>	1	,051		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,852	1	,091		
Likelihood Ratio	3,989	1	,046		
Fisher's Exact Test				,069	,044
Linear-by-Linear Association	3,748	1	,053		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,74.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,290 <sup>a</sup>	1	,590		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,082	1	,774		
Likelihood Ratio	,289	1	,591		
Fisher's Exact Test				,622	,385
Linear-by-Linear Association	,286	1	,593		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,93.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,238 <sup>a</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,387	1	,122		
Likelihood Ratio	3,359	1	,067		
Fisher's Exact Test				,082	,060
Linear-by-Linear Association	3,194	1	,074		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,53.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q1xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,146 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,869	1	,027		
Likelihood Ratio	6,735	1	,009		
Fisher's Exact Test				,015	,012
Linear-by-Linear Association	6,062	1	,014		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,290	,013
	Cramer's V	,290	,013
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q1xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,513 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,776	1	,001		
Likelihood Ratio	14,650	1	,000		

Fisher's Exact Test						
Linear-by-Linear Association	13,328	1	,000	,000	,000	
N of Valid Cases	73					

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,430	,000
	Cramer's V	,430	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

- **Q2. Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.**

#### Chi-Square Tests

Q2xQ3	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,031 <sup>a</sup>	1	,860		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,031	1	,860		
Fisher's Exact Test				1,000	,539
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,039 <sup>a</sup>	1	,844		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,039	1	,844		
Fisher's Exact Test				1,000	,528
Linear-by-Linear Association	,038	1	,845		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,37.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,978 <sup>a</sup>	1	,323		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,521	1	,471		
Likelihood Ratio	,989	1	,320		
Fisher's Exact Test				,425	,236
Linear-by-Linear Association	,965	1	,326		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,971		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,971		
Fisher's Exact Test				1,000	,594
Linear-by-Linear Association	,001	1	,971		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,025 <sup>a</sup>	1	,873		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,025	1	,874		
Fisher's Exact Test				1,000	,545
Linear-by-Linear Association	,025	1	,874		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,337 <sup>a</sup>	1	,248		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,755	1	,385		
Likelihood Ratio	1,297	1	,255		
Fisher's Exact Test				,265	,191
Linear-by-Linear Association	1,319	1	,251		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,417 <sup>a</sup>	1	,518		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,141	1	,708		

Likelihood Ratio	,414	1	,520		
Fisher's Exact Test				,592	,352
Linear-by-Linear Association	,412	1	,521		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,332 <sup>a</sup>	1	,564		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,094	1	,759		
Likelihood Ratio	,336	1	,562		
Fisher's Exact Test				,602	,382
Linear-by-Linear Association	,328	1	,567		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,072 <sup>a</sup>	1	,789		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,073	1	,787		
Fisher's Exact Test				1,000	,530
Linear-by-Linear Association	,071	1	,790		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,42.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,971		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,971		
Fisher's Exact Test				1,000	,594
Linear-by-Linear Association	,001	1	,971		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,192 <sup>a</sup>	1	,661		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,028	1	,867		
Likelihood Ratio	,194	1	,660		
Fisher's Exact Test				,789	,437
Linear-by-Linear Association	,189	1	,663		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,226 <sup>a</sup>	1	,635		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,031	1	,860		
Likelihood Ratio	,222	1	,638		
Fisher's Exact Test				,766	,422
Linear-by-Linear Association	,223	1	,637		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,017 <sup>a</sup>	1	,897		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,017	1	,897		
Fisher's Exact Test				1,000	,554
Linear-by-Linear Association	,017	1	,897		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,77.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,523 <sup>a</sup>	1	,469		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,155	1	,694		
Likelihood Ratio	,504	1	,478		
Fisher's Exact Test				,516	,338
Linear-by-Linear Association	,516	1	,472		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)



Pearson Chi-Square	1,914 <sup>a</sup>	1	,166		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,110	1	,292		
Likelihood Ratio	1,795	1	,180		
Fisher's Exact Test				,195	,146
Linear-by-Linear Association	1,888	1	,169		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,010 <sup>a</sup>	1	,919		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,010	1	,919		
Fisher's Exact Test				1,000	,590
Linear-by-Linear Association	,010	1	,919		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,988		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,988		
Fisher's Exact Test				1,000	,607
Linear-by-Linear Association	,000	1	,988		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,03.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,560 <sup>a</sup>	1	,212		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,893	1	,345		
Likelihood Ratio	1,492	1	,222		
Fisher's Exact Test				,235	,172
Linear-by-Linear Association	1,539	1	,215		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,95.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,844 <sup>a</sup>	1	,358		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,336	1	,562		
Likelihood Ratio	,803	1	,370		
Fisher's Exact Test				,498	,274
Linear-by-Linear Association	,833	1	,362		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,548 <sup>a</sup>	1	,110		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,582	1	,209		
Likelihood Ratio	2,361	1	,124		
Fisher's Exact Test				,172	,107
Linear-by-Linear Association	2,513	1	,113		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,548 <sup>a</sup>	1	,110		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,582	1	,209		
Likelihood Ratio	2,361	1	,124		
Fisher's Exact Test				,172	,107
Linear-by-Linear Association	2,513	1	,113		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,077 <sup>a</sup>	1	,781		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,080	1	,778		
Fisher's Exact Test				1,000	,570
Linear-by-Linear Association	,076	1	,783		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,34.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,719 <sup>a</sup>	1	,397		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,226	1	,635		
Likelihood Ratio	,678	1	,410		
Fisher's Exact Test				,461	,306
Linear-by-Linear Association	,709	1	,400		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q2xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,015 <sup>a</sup>	1	,902		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,015	1	,902		
Fisher's Exact Test				1,000	,578
Linear-by-Linear Association	,015	1	,903		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.

**Chi-Square Tests**

Q2xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,622 <sup>a</sup>	1	,057		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,600	1	,107		
Likelihood Ratio	3,459	1	,063		
Fisher's Exact Test				,081	,056
Linear-by-Linear Association	3,573	1	,059		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.

**Chi-Square Tests**

Q2xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,095 <sup>a</sup>	1	,758		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,093	1	,761		
Fisher's Exact Test				,714	,513
Linear-by-Linear Association	,094	1	,760		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,60.

**Chi-Square Tests**

Q2xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,321 <sup>a</sup>	1	,128		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,578	1	,209		
Likelihood Ratio	2,372	1	,124		
Fisher's Exact Test				,182	,104
Linear-by-Linear Association	2,290	1	,130		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.

**Chi-Square Tests**

Q2xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,076 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,670	1	,031		
Likelihood Ratio	5,671	1	,017		
Fisher's Exact Test				,030	,018
Linear-by-Linear Association	5,993	1	,014		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,95.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,288	,014
Cramer's V	,288	,014
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q2xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,214 <sup>a</sup>	1	,137		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,473	1	,225		
Likelihood Ratio	2,174	1	,140		
Fisher's Exact Test				,174	,113
Linear-by-Linear Association	2,183	1	,140		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q2xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,940 <sup>a</sup>	1	,086		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,038	1	,153		
Likelihood Ratio	3,209	1	,073		
Fisher's Exact Test				,150	,073
Linear-by-Linear Association	2,900	1	,089		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

**Chi-Square Tests**

Q2xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,075 <sup>a</sup>	1	,784		

Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,076	1	,783		
Fisher's Exact Test				1,000	,516
Linear-by-Linear Association	,074	1	,785		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,747 <sup>a</sup>	1	,186		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,063	1	,302		
Likelihood Ratio	1,685	1	,194		
Fisher's Exact Test				,246	,151
Linear-by-Linear Association	1,723	1	,189		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.

#### Chi-Square Tests

Q2xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,704 <sup>a</sup>	1	,401		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,312	1	,577		
Likelihood Ratio	,691	1	,406		
Fisher's Exact Test				,414	,285
Linear-by-Linear Association	,695	1	,405		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,51.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,501 <sup>a</sup>	1	,479		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,180	1	,672		
Likelihood Ratio	,514	1	,473		
Fisher's Exact Test				,577	,341
Linear-by-Linear Association	,494	1	,482		
N of Valid Cases	73				

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

#### Chi-Square Tests

Q2xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,560 <sup>a</sup>	1	,212		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,893	1	,345		
Likelihood Ratio	1,492	1	,222		
Fisher's Exact Test				,235	,172
Linear-by-Linear Association	1,539	1	,215		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,95.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q2xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,627 <sup>a</sup>	1	,429		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,269	1	,604		
Likelihood Ratio	,620	1	,431		
Fisher's Exact Test				,586	,300
Linear-by-Linear Association	,618	1	,432		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.

b. Computed only for a 2x2 table

### • Q3. Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects)

#### Chi-Square Tests

Q3xQ4	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,601 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>o</sup>	10,050	1	,002		
Likelihood Ratio	11,941	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,442	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,78.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,399
	Cramer's V	,399
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,259 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>o</sup>	9,728	1	,002		
Likelihood Ratio	11,535	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,105	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,90.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,393	,001
	Cramer's V	,393	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

<b>Q3xQ6</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,508 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,877	1	,001		
Likelihood Ratio	12,798	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	12,336	1	,000		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,59.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,414	,000
	Cramer's V	,414	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

<b>Q3xQ7</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,847 <sup>a</sup>	1	,174		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,215	1	,270		
Likelihood Ratio	1,884	1	,170		
Fisher's Exact Test				,206	,135
Linear-by-Linear Association	1,822	1	,177		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,64.

b. Computed only for a 2x2 table

**hi-Square Tests**

<b>Q3xQ8</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,948 <sup>a</sup>	1	,330		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,518	1	,472		
Likelihood Ratio	,945	1	,331		
Fisher's Exact Test				,447	,235
Linear-by-Linear Association	,935	1	,333		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.

**Chi-Square Tests**

<b>Q3xQ9</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,405 <sup>a</sup>	1	,020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,348	1	,037		
Likelihood Ratio	5,440	1	,020		
Fisher's Exact Test				,031	,018
Linear-by-Linear Association	5,331	1	,021		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,15.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,272	,020
	Cramer's V	,272	,020
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

<b>Q3xQ10</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,575 <sup>a</sup>	1	,448		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,270	1	,603		
Likelihood Ratio	,577	1	,447		
Fisher's Exact Test				,483	,302
Linear-by-Linear Association	,567	1	,451		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,59.

**Chi-Square Tests**

<b>Q3xQ11</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,022 <sup>a</sup>	1	,155		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,306	1	,253		
Likelihood Ratio	2,011	1	,156		
Fisher's Exact Test				,174	,127
Linear-by-Linear Association	1,994	1	,158		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,45.

**Chi-Square Tests**

<b>Q3xQ12</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,324 <sup>a</sup>	1	,250		

Continuity Correction <sup>o</sup>	,832	1	,362		
Likelihood Ratio	1,324	1	,250		
Fisher's Exact Test				,340	,181
Linear-by-Linear Association	1,306	1	,253		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,59.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,866 <sup>a</sup>	1	,172		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,269	1	,260		
Likelihood Ratio	1,866	1	,172		
Fisher's Exact Test				,232	,130
Linear-by-Linear Association	1,840	1	,175		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,15.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,425 <sup>a</sup>	1	,514		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,150	1	,698		
Likelihood Ratio	,423	1	,515		
Fisher's Exact Test				,601	,348
Linear-by-Linear Association	,419	1	,517		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,77.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,644 <sup>a</sup>	1	,200		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,073	1	,300		
Likelihood Ratio	1,640	1	,200		
Fisher's Exact Test				,226	,150
Linear-by-Linear Association	1,621	1	,203		
N of Valid Cases	73				

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

#### Chi-Square Tests

Q3xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,997 <sup>a</sup>	1	,046		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,915	1	,088		
Likelihood Ratio	3,999	1	,046		
Fisher's Exact Test				,078	,044
Linear-by-Linear Association	3,942	1	,047		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,234	,046
Cramer's V	,234	,046
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,357 <sup>a</sup>	1	,037		
Continuity Correction <sup>o</sup>	3,223	1	,073		
Likelihood Ratio	4,670	1	,031		
Fisher's Exact Test				,045	,034
Linear-by-Linear Association	4,297	1	,038		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,244	,037
Cramer's V	,244	,037
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,351 <sup>a</sup>	1	,012		
Continuity Correction <sup>o</sup>	4,798	1	,028		
Likelihood Ratio	7,435	1	,006		
Fisher's Exact Test				,018	,011
Linear-by-Linear Association	6,264	1	,012		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,295	,012
Cramer's V	,295	,012
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,920 <sup>a</sup>	1	,166		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,302	1	,254		
Likelihood Ratio	1,946	1	,163		
Fisher's Exact Test				,223	,127
Linear-by-Linear Association	1,893	1	,169		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,84.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,415 <sup>a</sup>	1	,020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,236	1	,040		
Likelihood Ratio	5,744	1	,017		
Fisher's Exact Test				,030	,018
Linear-by-Linear Association	5,341	1	,021		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,272	,020
Cramer's V	,272	,020
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,639 <sup>a</sup>	1	,200		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,962	1	,327		
Likelihood Ratio	1,697	1	,193		
Fisher's Exact Test				,242	,164
Linear-by-Linear Association	1,617	1	,204		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,473 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,718	1	,005		
Likelihood Ratio	11,243	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	9,343	1	,002		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,360	,002
Cramer's V	,360	,002
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,144 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,748	1	,029		
Likelihood Ratio	6,829	1	,009		
Fisher's Exact Test				,016	,012
Linear-by-Linear Association	6,059	1	,014		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,290	,013
Cramer's V	,290	,013
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,465 <sup>a</sup>	1	,035		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,078	1	,079		
Likelihood Ratio	5,148	1	,023		
Fisher's Exact Test				,068	,035
Linear-by-Linear Association	4,404	1	,036		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,95.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--------	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	3,462 <sup>a</sup>	1	,063		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,344	1	,126		
Likelihood Ratio	3,770	1	,052		
Fisher's Exact Test				,099	,060
Linear-by-Linear Association	3,415	1	,065		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,82.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,015 <sup>a</sup>	1	,902		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,015	1	,902		
Fisher's Exact Test				1,000	,554
Linear-by-Linear Association	,015	1	,903		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,77.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,486 <sup>a</sup>	1	,486		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,194	1	,660		
Likelihood Ratio	,484	1	,487		
Fisher's Exact Test				,608	,329
Linear-by-Linear Association	,479	1	,489		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,64.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,901 <sup>a</sup>	1	,343		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,367	1	,544		
Likelihood Ratio	,930	1	,335		
Fisher's Exact Test				,497	,276
Linear-by-Linear Association	,889	1	,346		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,38.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,269 <sup>a</sup>	1	,604		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,079	1	,778		
Likelihood Ratio	,269	1	,604		
Fisher's Exact Test				,643	,389
Linear-by-Linear Association	,265	1	,607		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,90.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,510 <sup>a</sup>	1	,475		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,198	1	,656		
Likelihood Ratio	,516	1	,473		
Fisher's Exact Test				,594	,330
Linear-by-Linear Association	,503	1	,478		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,382 <sup>a</sup>	1	,537		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,141	1	,707		
Likelihood Ratio	,383	1	,536		
Fisher's Exact Test				,630	,355
Linear-by-Linear Association	,377	1	,539		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.

#### Chi-Square Tests

Q3xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 <sup>a</sup>	1	,967		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,967		
Fisher's Exact Test				1,000	,585
Linear-by-Linear Association	,002	1	,967		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q3xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,358 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>o</sup>	6,012	1	,014		
Likelihood Ratio	7,857	1	,005		
Fisher's Exact Test				,009	,006
Linear-by-Linear Association	7,257	1	,007		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,21.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,317	,007
	Cramer's V	,317	,007
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,714 <sup>a</sup>	1	,398		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,346	1	,557		
Likelihood Ratio	,721	1	,396		
Fisher's Exact Test				,450	,280
Linear-by-Linear Association	,704	1	,401		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,64.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,029 <sup>a</sup>	1	,310		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,587	1	,444		
Likelihood Ratio	1,026	1	,311		
Fisher's Exact Test				,332	,222
Linear-by-Linear Association	1,015	1	,314		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,96.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q3xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,684 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,355	1	,012		
Likelihood Ratio	8,106	1	,004		
Fisher's Exact Test				,006	,005
Linear-by-Linear Association	7,579	1	,006		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,52.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,324	,006
	Cramer's V	,324	,006
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,575 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,818	1	,002		
Likelihood Ratio	13,108	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,417	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,398	,001
	Cramer's V	,398	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q3xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	26,666 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	24,234	1	,000		
Likelihood Ratio	30,488	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	26,300	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,71.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,604	,000
	Cramer's V	,604	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q4. Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση**

**Chi-Square Tests**

Q4xQ5	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	23,063 <sup>a</sup>	1	,000		



Continuity Correction <sup>o</sup>	20,864	1	,000		
Likelihood Ratio	24,475	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,747	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,562	,000
	Cramer's V	,562	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q4xQ6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	30,771 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>o</sup>	28,200	1	,000		
Likelihood Ratio	33,699	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	30,349	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,649	,000
	Cramer's V	,649	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q4xQ7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,113 <sup>a</sup>	1	,146		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,437	1	,231		
Likelihood Ratio	2,135	1	,144		
Fisher's Exact Test				,203	,115
Linear-by-Linear Association	2,084	1	,149		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,110 <sup>a</sup>	1	,740		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,006	1	,937		
Likelihood Ratio	,110	1	,740		
Fisher's Exact Test				,804	,468
Linear-by-Linear Association	,108	1	,742		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,326 <sup>a</sup>	1	,127		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,657	1	,198		
Likelihood Ratio	2,339	1	,126		
Fisher's Exact Test				,157	,099
Linear-by-Linear Association	2,294	1	,130		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,79.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,425 <sup>a</sup>	1	,119		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,743	1	,187		
Likelihood Ratio	2,441	1	,118		
Fisher's Exact Test				,157	,093
Linear-by-Linear Association	2,391	1	,122		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,538 <sup>a</sup>	1	,011		
Continuity Correction <sup>o</sup>	5,198	1	,023		
Likelihood Ratio	6,798	1	,009		
Fisher's Exact Test				,013	,011
Linear-by-Linear Association	6,448	1	,011		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,38.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,299	,011
	Cramer's V	,299	,011
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,650 <sup>a</sup>	1	,199		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,098	1	,295		
Likelihood Ratio	1,656	1	,198		
Fisher's Exact Test				,241	,147
Linear-by-Linear Association	1,628	1	,202		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,29.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,101 <sup>a</sup>	1	,294		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,659	1	,417		
Likelihood Ratio	1,104	1	,293		
Fisher's Exact Test				,346	,209
Linear-by-Linear Association	1,086	1	,297		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,79.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,356 <sup>a</sup>	1	,551		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,112	1	,738		
Likelihood Ratio	,357	1	,550		
Fisher's Exact Test				,607	,369
Linear-by-Linear Association	,351	1	,553		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,86.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,408 <sup>a</sup>	1	,011		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,230	1	,022		
Likelihood Ratio	6,532	1	,011		
Fisher's Exact Test				,015	,011
Linear-by-Linear Association	6,320	1	,012		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,82.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,296	,011
	Cramer's V	,296	,011
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,862 <sup>a</sup>	1	,353		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,408	1	,523		
Likelihood Ratio	,866	1	,352		
Fisher's Exact Test				,398	,262
Linear-by-Linear Association	,851	1	,356		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,40.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,874 <sup>a</sup>	1	,049		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,818	1	,093		
Likelihood Ratio	4,005	1	,045		
Fisher's Exact Test				,081	,045
Linear-by-Linear Association	3,821	1	,051		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,40.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,230	,049
	Cramer's V	,230	,049
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,518 <sup>a</sup>	1	,113		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,586	1	,208		
Likelihood Ratio	2,603	1	,107		
Fisher's Exact Test				,190	,103
Linear-by-Linear Association	2,483	1	,115		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,42.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,378 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,423	1	,064		
Likelihood Ratio	4,443	1	,035		
Fisher's Exact Test				,052	,032
Linear-by-Linear Association	4,318	1	,038		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,32.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,245	,036
Cramer's V	,245	,036
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,208 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,751	1	,009		
Likelihood Ratio	8,632	1	,003		
Fisher's Exact Test				,007	,004
Linear-by-Linear Association	8,096	1	,004		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,335	,004
Cramer's V	,335	,004
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,282 <sup>a</sup>	1	,258		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,697	1	,404		
Likelihood Ratio	1,298	1	,255		
Fisher's Exact Test				,374	,202
Linear-by-Linear Association	1,264	1	,261		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,504 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,858	1	,009		
Likelihood Ratio	9,289	1	,002		
Fisher's Exact Test				,006	,004
Linear-by-Linear Association	8,387	1	,004		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,341	,004
Cramer's V	,341	,004
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,389 <sup>a</sup>	1	,020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,097	1	,043		
Likelihood Ratio	5,679	1	,017		
Fisher's Exact Test				,035	,020
Linear-by-Linear Association	5,315	1	,021		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,272	,020
Cramer's V	,272	,020
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,015 <sup>a</sup>	1	,083		

Continuity Correction <sup>o</sup>	1,905	1	,168		
Likelihood Ratio	3,178	1	,075		
Fisher's Exact Test				,152	,082
Linear-by-Linear Association	2,973	1	,085		
N of Valid Cases	73				

- a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,384 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>o</sup>	6,596	1	,010		
Likelihood Ratio	9,569	1	,002		
Fisher's Exact Test				,007	,004
Linear-by-Linear Association	8,269	1	,004		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,42.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,339
	Cramer's V	,339
N of Valid Cases		73

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q4xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 <sup>a</sup>	1	,943		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,943		
Fisher's Exact Test				1,000	,575
Linear-by-Linear Association	,005	1	,943		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,86.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,006 <sup>a</sup>	1	,939		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,006	1	,939		
Fisher's Exact Test				1,000	,570
Linear-by-Linear Association	,006	1	,939		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,729 <sup>a</sup>	1	,188		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,950	1	,330		
Likelihood Ratio	1,775	1	,183		
Fisher's Exact Test				,308	,165
Linear-by-Linear Association	1,706	1	,192		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,93.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,335 <sup>a</sup>	1	,563		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,118	1	,731		
Likelihood Ratio	,335	1	,563		
Fisher's Exact Test				,642	,366
Linear-by-Linear Association	,330	1	,566		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,039 <sup>a</sup>	1	,844		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,039	1	,844		
Fisher's Exact Test				1,000	,528
Linear-by-Linear Association	,038	1	,845		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q4xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,758 <sup>a</sup>	1	,384		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,397	1	,529		
Likelihood Ratio	,760	1	,383		
Fisher's Exact Test				,472	,265
Linear-by-Linear Association	,747	1	,387		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,81.

#### Chi-Square Tests

Q4xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,030 <sup>a</sup>	1	,863		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,030	1	,863		
Fisher's Exact Test				1,000	,532
Linear-by-Linear Association	,029	1	,864		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,075 <sup>a</sup>	1	,024		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,977	1	,046		
Likelihood Ratio	5,207	1	,022		
Fisher's Exact Test				,038	,022
Linear-by-Linear Association	5,006	1	,025		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,36.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,264
	Cramer's V	,264
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,857 <sup>a</sup>	1	,050		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,920	1	,087		
Likelihood Ratio	3,927	1	,048		
Fisher's Exact Test				,074	,043
Linear-by-Linear Association	3,804	1	,051		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,026 <sup>a</sup>	1	,871		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,026	1	,871		
Fisher's Exact Test				1,000	,534
Linear-by-Linear Association	,026	1	,872		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q4xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,604 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,969	1	,002		
Likelihood Ratio	12,184	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,445	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,399
	Cramer's V	,399
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,461 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,434	1	,000		
Likelihood Ratio	17,210	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,249	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,460
	Cramer's V	,460
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q4xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--------	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	24,289 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	21,988	1	,000		
Likelihood Ratio	26,353	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	23,956	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,30.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,577	,000
	Cramer's V	,577	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q5. Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.**

#### Chi-Square Tests

Q5xQ6	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,601 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	18,502	1	,000		
Likelihood Ratio	21,633	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,318	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,44.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,531	,000
	Cramer's V	,531	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,756 <sup>a</sup>	1	,097		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,972	1	,160		
Likelihood Ratio	2,811	1	,094		
Fisher's Exact Test				,127	,079
Linear-by-Linear Association	2,718	1	,099		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,25.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,021 <sup>a</sup>	1	,884		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,021	1	,885		
Fisher's Exact Test				1,000	,542

Linear-by-Linear Association	,021	1	,885		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,084 <sup>a</sup>	1	,149		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,453	1	,228		
Likelihood Ratio	2,090	1	,148		
Fisher's Exact Test				,162	,114
Linear-by-Linear Association	2,056	1	,152		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,97.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,071 <sup>a</sup>	1	,790		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,977		
Likelihood Ratio	,071	1	,790		
Fisher's Exact Test				,816	,488
Linear-by-Linear Association	,070	1	,791		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,44.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,135 <sup>a</sup>	1	,023		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,954	1	,047		
Likelihood Ratio	5,219	1	,022		
Fisher's Exact Test				,029	,023
Linear-by-Linear Association	5,065	1	,024		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,92.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,265	,023
	Cramer's V	,265	,023
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q5xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,689 <sup>a</sup>	1	,030		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,717	1	,054		
Likelihood Ratio	4,728	1	,030		
Fisher's Exact Test				,036	,027
Linear-by-Linear Association	4,625	1	,032		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,44.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,689 <sup>a</sup>	1	,055		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,830	1	,093		
Likelihood Ratio	3,711	1	,054		
Fisher's Exact Test				,062	,046
Linear-by-Linear Association	3,638	1	,056		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,97.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,995 <sup>a</sup>	1	,158		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,321	1	,250		
Likelihood Ratio	1,998	1	,157		
Fisher's Exact Test				,194	,125
Linear-by-Linear Association	1,968	1	,161		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,32.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,742 <sup>a</sup>	1	,017		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,628	1	,031		
Likelihood Ratio	5,802	1	,016		
Fisher's Exact Test				,027	,015
Linear-by-Linear Association	5,663	1	,017		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,11.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,280	,017

	Cramer's V	,280	,017
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q5xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,063 <sup>a</sup>	1	,080		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,131	1	,144		
Likelihood Ratio	3,089	1	,079		
Fisher's Exact Test				,092	,072
Linear-by-Linear Association	3,021	1	,082		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,330 <sup>a</sup>	1	,249		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,745	1	,388		
Likelihood Ratio	1,356	1	,244		
Fisher's Exact Test				,384	,195
Linear-by-Linear Association	1,312	1	,252		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,939 <sup>a</sup>	1	,164		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,134	1	,287		
Likelihood Ratio	2,016	1	,156		
Fisher's Exact Test				,202	,143
Linear-by-Linear Association	1,913	1	,167		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,567 <sup>a</sup>	1	,211		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,017	1	,313		
Likelihood Ratio	1,580	1	,209		
Fisher's Exact Test				,234	,157
Linear-by-Linear Association	1,545	1	,214		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,58.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q5xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,237 <sup>a</sup>	1	,040		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,208	1	,073		
Likelihood Ratio	4,393	1	,036		
Fisher's Exact Test				,060	,035
Linear-by-Linear Association	4,179	1	,041		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,241	,040
Cramer's V	,241	,040
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q5xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,402 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,241	1	,072		
Likelihood Ratio	4,670	1	,031		
Fisher's Exact Test				,042	,034
Linear-by-Linear Association	4,342	1	,037		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,246	,036
Cramer's V	,246	,036
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q5xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,256 <sup>a</sup>	1	,133		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,450	1	,229		



Likelihood Ratio	2,331	1	,127		
Fisher's Exact Test				,151	,114
Linear-by-Linear Association	2,226	1	,136		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,402 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,241	1	,072		
Likelihood Ratio	4,670	1	,031		
Fisher's Exact Test				,042	,034
Linear-by-Linear Association	4,342	1	,037		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,246	,036
	Cramer's V	,246	,036
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,723 <sup>a</sup>	1	,395		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,244	1	,622		
Likelihood Ratio	,739	1	,390		
Fisher's Exact Test				,489	,314
Linear-by-Linear Association	,714	1	,398		
N of Valid Cases	73				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,19.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,196 <sup>a</sup>	1	,041		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,960	1	,085		
Likelihood Ratio	4,540	1	,033		
Fisher's Exact Test				,052	,040
Linear-by-Linear Association	4,139	1	,042		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,12.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,240	,041
	Cramer's V	,240	,041
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,995 <sup>a</sup>	1	,158		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,321	1	,250		
Likelihood Ratio	1,998	1	,157		
Fisher's Exact Test				,194	,125
Linear-by-Linear Association	1,968	1	,161		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,32.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,982 <sup>a</sup>	1	,159		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,328	1	,249		
Likelihood Ratio	1,985	1	,159		
Fisher's Exact Test				,204	,125
Linear-by-Linear Association	1,955	1	,162		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,25.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,279 <sup>a</sup>	1	,258		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,624	1	,430		
Likelihood Ratio	1,319	1	,251		
Fisher's Exact Test				,321	,216
Linear-by-Linear Association	1,262	1	,261		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,66.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,901 <sup>a</sup>	1	,015		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,814	1	,028		
Likelihood Ratio	5,975	1	,015		
Fisher's Exact Test				,020	,014
Linear-by-Linear Association	5,820	1	,016		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,84.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,284	,015
Cramer's V	,284	,015
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,978 <sup>a</sup>	1	,323		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,521	1	,471		
Likelihood Ratio	,989	1	,320		
Fisher's Exact Test				,425	,236
Linear-by-Linear Association	,965	1	,326		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,252 <sup>a</sup>	1	,615		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,068	1	,794		
Likelihood Ratio	,253	1	,615		
Fisher's Exact Test				,638	,398
Linear-by-Linear Association	,249	1	,618		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,04.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,748 <sup>a</sup>	1	,387		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,375	1	,540		
Likelihood Ratio	,753	1	,386		
Fisher's Exact Test				,454	,271
Linear-by-Linear Association	,738	1	,390		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,978 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,492	1	,006		
Likelihood Ratio	9,555	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	8,855	1	,003		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,78.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,351	,003
Cramer's V	,351	,003
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,320 <sup>a</sup>	1	,251		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,798	1	,372		
Likelihood Ratio	1,334	1	,248		
Fisher's Exact Test				,311	,186
Linear-by-Linear Association	1,302	1	,254		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,25.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q5xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,031 <sup>a</sup>	1	,860		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,031	1	,860		
Fisher's Exact Test				1,000	,528
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,64.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
--	-------	--------------

Nominal by Nominal	Phi	-,021	,860
	Cramer's V	,021	,860
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,522 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,043	1	,005		
Likelihood Ratio	10,027	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	9,391	1	,002		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,18.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,361	,002
	Cramer's V	,361	,002
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,724 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,409	1	,020		
Likelihood Ratio	7,108	1	,008		
Fisher's Exact Test				,015	,009
Linear-by-Linear Association	6,632	1	,010		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,303	,010
	Cramer's V	,303	,010
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q5xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,780 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	18,652	1	,000		
Likelihood Ratio	22,545	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,495	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,51.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,534	,000
	Cramer's V	,534	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ7	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,975 <sup>a</sup>	1	,085		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,152	1	,142		
Likelihood Ratio	3,072	1	,080		
Fisher's Exact Test				,122	,070
Linear-by-Linear Association	2,934	1	,087		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ8	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,715 <sup>a</sup>	1	,099		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,940	1	,164		
Likelihood Ratio	2,701	1	,100		
Fisher's Exact Test				,129	,082
Linear-by-Linear Association	2,678	1	,102		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,462 <sup>a</sup>	1	,117		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,765	1	,184		
Likelihood Ratio	2,462	1	,117		

6. Η  
τρέχουσα  
εργασία  
μου είναι  
πρόκληση  
για εμένα.

Fisher's Exact Test					,151	,092
Linear-by-Linear Association	2,428	1	,119			
N of Valid Cases	73					

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,74.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,075 <sup>a</sup>	1	,300		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,636	1	,425		
Likelihood Ratio	1,082	1	,298		
Fisher's Exact Test				,345	,213
Linear-by-Linear Association	1,060	1	,303		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,16.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,995 <sup>a</sup>	1	,318		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,515	1	,473		
Likelihood Ratio	,986	1	,321		
Fisher's Exact Test				,404	,236
Linear-by-Linear Association	,982	1	,322		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,22.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,845 <sup>a</sup>	1	,174		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,252	1	,263		
Likelihood Ratio	1,845	1	,174		
Fisher's Exact Test				,232	,132
Linear-by-Linear Association	1,820	1	,177		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,16.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,368 <sup>a</sup>	1	,544		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,134	1	,714		
Likelihood Ratio	,367	1	,544		
Fisher's Exact Test				,633	,357
Linear-by-Linear Association	,363	1	,547		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,74.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,466 <sup>a</sup>	1	,063		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,548	1	,110		
Likelihood Ratio	3,445	1	,063		
Fisher's Exact Test				,071	,056
Linear-by-Linear Association	3,419	1	,064		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,49.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,682 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,286	1	,007		
Likelihood Ratio	8,743	1	,003		
Fisher's Exact Test				,006	,003
Linear-by-Linear Association	8,563	1	,003		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,04.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,345	,003
Cramer's V	,345	,003
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,363 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,858	1	,016		
Likelihood Ratio	7,413	1	,006		
Fisher's Exact Test				,009	,008
Linear-by-Linear Association	7,262	1	,007		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,318	,007
Cramer's V	,318	,007

N of Valid Cases	73
------------------	----

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,900 <sup>a</sup>	1	,048		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,829	1	,093		
Likelihood Ratio	4,187	1	,041		
Fisher's Exact Test				,077	,044
Linear-by-Linear Association	3,847	1	,050		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,231
	Cramer's V	,231
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,126 <sup>a</sup>	1	,077		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,065	1	,151		
Likelihood Ratio	3,413	1	,065		
Fisher's Exact Test				,103	,072
Linear-by-Linear Association	3,083	1	,079		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q6xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,890 <sup>a</sup>	1	,089		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,116	1	,146		
Likelihood Ratio	2,951	1	,086		
Fisher's Exact Test				,141	,072
Linear-by-Linear Association	2,850	1	,091		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,47.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q6xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,820 <sup>a</sup>	1	,028		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,708	1	,054		
Likelihood Ratio	5,119	1	,024		
Fisher's Exact Test				,033	,025
Linear-by-Linear Association	4,754	1	,029		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,257
	Cramer's V	,257
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,323 <sup>a</sup>	1	,570		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,072	1	,789		
Likelihood Ratio	,328	1	,567		
Fisher's Exact Test				,765	,398
Linear-by-Linear Association	,319	1	,572		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

**Chi-Square Tests**

Q6xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,630 <sup>a</sup>	1	,018		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,293	1	,038		
Likelihood Ratio	6,278	1	,012		
Fisher's Exact Test				,033	,016
Linear-by-Linear Association	5,553	1	,018		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,278
	Cramer's V	,278
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ23</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,138 <sup>a</sup>	1	,077		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,163	1	,141		
Likelihood Ratio	3,349	1	,067		
Fisher's Exact Test				,131	,068
Linear-by-Linear Association	3,095	1	,079		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ24</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,131 <sup>a</sup>	1	,042		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,797	1	,094		
Likelihood Ratio	4,784	1	,029		
Fisher's Exact Test				,069	,042
Linear-by-Linear Association	4,074	1	,044		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,82.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ25</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,126 <sup>a</sup>	1	,077		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,065	1	,151		
Likelihood Ratio	3,413	1	,065		
Fisher's Exact Test				,103	,072
Linear-by-Linear Association	3,083	1	,079		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ26</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,072 <sup>a</sup>	1	,788		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,997		
Likelihood Ratio	,072	1	,788		
Fisher's Exact Test				,797	,496
Linear-by-Linear Association	,071	1	,789		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,49.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ27</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,031 <sup>a</sup>	1	,860		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,031	1	,860		
Fisher's Exact Test				1,000	,534
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ28</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,394 <sup>a</sup>	1	,122		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,447	1	,229		
Likelihood Ratio	2,588	1	,108		
Fisher's Exact Test				,174	,113
Linear-by-Linear Association	2,361	1	,124		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,25.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ29</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,550 <sup>a</sup>	1	,459		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,254	1	,614		
Likelihood Ratio	,550	1	,458		
Fisher's Exact Test				,486	,307
Linear-by-Linear Association	,542	1	,462		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,44.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ30</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,971		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,971		
Fisher's Exact Test				1,000	,594
Linear-by-Linear Association	,001	1	,971		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

**Chi-Square Tests**

<b>Q6xQ31</b>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,188 <sup>a</sup>	1	,665		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,036	1	,849		
Likelihood Ratio	,189	1	,664		
Fisher's Exact Test				,808	,426

Linear-by-Linear Association	,185	1	,667	
N of Valid Cases	73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,811 <sup>a</sup>	1	,368		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,417	1	,518		
Likelihood Ratio	,821	1	,365		
Fisher's Exact Test				,449	,260
Linear-by-Linear Association	,800	1	,371		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,617 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,340	1	,021		
Likelihood Ratio	7,075	1	,008		
Fisher's Exact Test				,017	,009
Linear-by-Linear Association	6,527	1	,011		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,92.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,301	,010
	Cramer's V	,301	,010
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,480 <sup>a</sup>	1	,488		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,189	1	,664		
Likelihood Ratio	,484	1	,486		
Fisher's Exact Test				,608	,334
Linear-by-Linear Association	,473	1	,491		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q6xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,095 <sup>a</sup>	1	,758		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,003	1	,954		
Likelihood Ratio	,095	1	,758		
Fisher's Exact Test				,807	,478
Linear-by-Linear Association	,093	1	,760		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,62.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,141 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,377	1	,001		
Likelihood Ratio	14,526	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	12,961	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,19.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,424	,000
	Cramer's V	,424	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,481 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,078	1	,014		
Likelihood Ratio	8,176	1	,004		
Fisher's Exact Test				,007	,006
Linear-by-Linear Association	7,379	1	,007		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,320	,006
	Cramer's V	,320	,006
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q6xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--------	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,530 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,875	1	,001		
Likelihood Ratio	13,339	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	12,358	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,32.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,414	,000
Cramer's V	,414	,000
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q7. Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.**

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,607 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,894	1	,003		
Likelihood Ratio	13,099	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	10,462	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,381	,001
Cramer's V	,381	,001
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,809 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,252	1	,004		
Likelihood Ratio	10,822	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	9,674	1	,002		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,367	,002
Cramer's V	,367	,002
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,615 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,642	1	,000		
Likelihood Ratio	16,009	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,401	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,462	,000
Cramer's V	,462	,000
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,192 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,781	1	,029		
Likelihood Ratio	7,653	1	,006		
Fisher's Exact Test				,015	,010
Linear-by-Linear Association	6,107	1	,013		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,12.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,291	,013
Cramer's V	,291	,013



N of Valid Cases	73
------------------	----

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,022 <sup>a</sup>	1	,025		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,932	1	,047		
Likelihood Ratio	5,272	1	,022		
Fisher's Exact Test				,038	,022
Linear-by-Linear Association	4,953	1	,026		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,262	,025
	Cramer's V	,262	,025
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,389 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,370	1	,066		
Likelihood Ratio	4,608	1	,032		
Fisher's Exact Test				,042	,031
Linear-by-Linear Association	4,329	1	,037		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,245	,036
	Cramer's V	,245	,036
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,267 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,705	1	,010		
Likelihood Ratio	10,240	1	,001		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	8,154	1	,004		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,03.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,337	,004
	Cramer's V	,337	,004
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,662 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,077	1	,004		
Likelihood Ratio	11,144	1	,001		
Fisher's Exact Test				,003	,001
Linear-by-Linear Association	9,530	1	,002		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,84.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,364	,002
	Cramer's V	,364	,002
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,939 <sup>a</sup>	1	,026		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,636	1	,057		
Likelihood Ratio	6,074	1	,014		
Fisher's Exact Test				,029	,022
Linear-by-Linear Association	4,872	1	,027		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,260	,026
	Cramer's V	,260	,026

N of Valid Cases	73
------------------	----

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,872 <sup>a</sup>	1	,350		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,382	1	,536		
Likelihood Ratio	,840	1	,359		
Fisher's Exact Test				,361	,264
Linear-by-Linear Association	,860	1	,354		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,238 <sup>a</sup>	1	,625		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,017	1	,895		
Likelihood Ratio	,232	1	,630		
Fisher's Exact Test				,724	,435
Linear-by-Linear Association	,235	1	,628		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,149 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,303	1	,001		
Likelihood Ratio	13,025	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	12,969	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,14.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,424	,000
	Cramer's V	,424	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,747 <sup>a</sup>	1	,186		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,063	1	,302		
Likelihood Ratio	1,685	1	,194		
Fisher's Exact Test				,246	,151
Linear-by-Linear Association	1,723	1	,189		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,256 <sup>a</sup>	1	,613		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,033	1	,856		
Likelihood Ratio	,250	1	,617		
Fisher's Exact Test				,747	,418
Linear-by-Linear Association	,252	1	,615		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,246 <sup>a</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,184	1	,139		
Likelihood Ratio	3,048	1	,081		
Fisher's Exact Test				,104	,073
Linear-by-Linear Association	3,201	1	,074		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,331 <sup>a</sup>	1	,249		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,689	1	,407		
Likelihood Ratio	1,270	1	,260		
Fisher's Exact Test				,332	,201
Linear-by-Linear Association	1,313	1	,252		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,150 <sup>a</sup>	1	,076		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,924	1	,165		
Likelihood Ratio	2,896	1	,089		

Fisher's Exact Test				,118	,086
Linear-by-Linear Association	3,107	1	,078		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,71.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,903 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,157	1	,023		
Likelihood Ratio	6,325	1	,012		
Fisher's Exact Test				,014	,014
Linear-by-Linear Association	6,809	1	,009		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,308	,009
	Cramer's V	,308	,009
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q7xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,998 <sup>a</sup>	1	,083		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,089	1	,148		
Likelihood Ratio	3,277	1	,070		
Fisher's Exact Test				,096	,071
Linear-by-Linear Association	2,957	1	,086		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,03.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,123 <sup>a</sup>	1	,726		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,005	1	,942		
Likelihood Ratio	,124	1	,725		
Fisher's Exact Test				,788	,477
Linear-by-Linear Association	,121	1	,728		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,63.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,171 <sup>a</sup>	1	,141		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,216	1	,270		
Likelihood Ratio	2,021	1	,155		
Fisher's Exact Test				,157	,136
Linear-by-Linear Association	2,142	1	,143		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,406 <sup>a</sup>	1	,524		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,146	1	,703		
Likelihood Ratio	,408	1	,523		
Fisher's Exact Test				,613	,352
Linear-by-Linear Association	,401	1	,527		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,25.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,548 <sup>a</sup>	1	,459		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,202	1	,653		
Likelihood Ratio	,536	1	,464		
Fisher's Exact Test				,563	,321
Linear-by-Linear Association	,541	1	,462		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,087 <sup>a</sup>	1	,768		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,974		
Likelihood Ratio	,086	1	,769		
Fisher's Exact Test				,798	,484
Linear-by-Linear Association	,086	1	,770		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q7xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--------	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	,344 <sup>a</sup>	1	,557		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,097	1	,755		
Likelihood Ratio	,340	1	,560		
Fisher's Exact Test				,591	,373
Linear-by-Linear Association	,339	1	,560		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,887 <sup>a</sup>	1	,346		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,436	1	,509		
Likelihood Ratio	,866	1	,352		
Fisher's Exact Test				,403	,252
Linear-by-Linear Association	,875	1	,350		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

b. Computed only for a 2x2 table

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q7xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,123 <sup>a</sup>	1	,726		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,005	1	,942		
Likelihood Ratio	,124	1	,725		
Fisher's Exact Test				,788	,477
Linear-by-Linear Association	,121	1	,728		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,63.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,621 <sup>a</sup>	1	,431		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,269	1	,604		
Likelihood Ratio	,612	1	,434		
Fisher's Exact Test				,436	,299
Linear-by-Linear Association	,612	1	,434		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,53.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,448 <sup>a</sup>	1	,503		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,158	1	,691		
Likelihood Ratio	,457	1	,499		
Fisher's Exact Test				,594	,350
Linear-by-Linear Association	,442	1	,506		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,23.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,548 <sup>a</sup>	1	,459		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,202	1	,653		
Likelihood Ratio	,536	1	,464		
Fisher's Exact Test				,563	,321
Linear-by-Linear Association	,541	1	,462		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q7xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,888 <sup>a</sup>	1	,089		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,070	1	,150		
Likelihood Ratio	2,854	1	,091		
Fisher's Exact Test				,119	,076
Linear-by-Linear Association	2,849	1	,091		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,74.

b. Computed only for a 2x2 table

- **Q8. Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).**

#### Chi-Square Tests

Q8xQ9	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	29,175 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	26,475	1	,000		
Likelihood Ratio	31,020	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	28,776	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
--	-------	--------------

Nominal by Nominal	Phi	,632	,000
	Cramer's V	,632	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q8xQ10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	19,970 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	17,757	1	,000		
Likelihood Ratio	24,008	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	19,696	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,523	,000
	Cramer's V	,523	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q8xQ11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,654 <sup>a</sup>	1	,419		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,260	1	,610		
Likelihood Ratio	,679	1	,410		
Fisher's Exact Test				,556	,311
Linear-by-Linear Association	,645	1	,422		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,36.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,295 <sup>a</sup>	1	,255		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,780	1	,377		
Likelihood Ratio	1,288	1	,256		
Fisher's Exact Test				,312	,188
Linear-by-Linear Association	1,278	1	,258		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,079 <sup>a</sup>	1	,779		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,980		
Likelihood Ratio	,079	1	,779		
Fisher's Exact Test				,803	,488
Linear-by-Linear Association	,078	1	,781		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,324 <sup>a</sup>	1	,127		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,543	1	,214		
Likelihood Ratio	2,247	1	,134		
Fisher's Exact Test				,161	,108
Linear-by-Linear Association	2,292	1	,130		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,905 <sup>a</sup>	1	,341		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,474	1	,491		
Likelihood Ratio	,893	1	,345		
Fisher's Exact Test				,432	,244
Linear-by-Linear Association	,893	1	,345		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,19.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,011 <sup>a</sup>	1	,156		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,224	1	,269		
Likelihood Ratio	1,920	1	,166		
Fisher's Exact Test				,213	,135
Linear-by-Linear Association	1,983	1	,159		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,889 <sup>a</sup>	1	,089		

Continuity Correction <sup>o</sup>	1,927	1	,165		
Likelihood Ratio	3,258	1	,071		
Fisher's Exact Test				,123	,078
Linear-by-Linear Association	2,850	1	,091		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,016 <sup>a</sup>	1	,082		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,917	1	,166		
Likelihood Ratio	3,622	1	,057		
Fisher's Exact Test				,156	,077
Linear-by-Linear Association	2,974	1	,085		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,532 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>o</sup>	9,827	1	,002		
Likelihood Ratio	13,292	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	11,374	1	,001		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,397
	Cramer's V	,397
N of Valid Cases		73

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q8xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,940 <sup>a</sup>	1	,086		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,038	1	,153		
Likelihood Ratio	3,209	1	,073		
Fisher's Exact Test				,150	,073
Linear-by-Linear Association	2,900	1	,089		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,765 <sup>a</sup>	1	,029		
Continuity Correction <sup>o</sup>	3,470	1	,062		
Likelihood Ratio	5,831	1	,016		
Fisher's Exact Test				,051	,025
Linear-by-Linear Association	4,700	1	,030		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,381 <sup>a</sup>	1	,123		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,496	1	,221		
Likelihood Ratio	2,666	1	,103		
Fisher's Exact Test				,200	,108
Linear-by-Linear Association	2,348	1	,125		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,381 <sup>a</sup>	1	,123		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,496	1	,221		
Likelihood Ratio	2,666	1	,103		
Fisher's Exact Test				,200	,108
Linear-by-Linear Association	2,348	1	,125		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,722 <sup>a</sup>	1	,030		
Continuity Correction <sup>o</sup>	3,204	1	,073		
Likelihood Ratio	7,381	1	,007		
Fisher's Exact Test				,050	,026
Linear-by-Linear Association	4,658	1	,031		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,016 <sup>a</sup>	1	,082		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,917	1	,166		
Likelihood Ratio	3,622	1	,057		
Fisher's Exact Test				,156	,077
Linear-by-Linear Association	2,974	1	,085		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,540 <sup>a</sup>	1	,462		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,205	1	,651		
Likelihood Ratio	,555	1	,456		
Fisher's Exact Test				,577	,331
Linear-by-Linear Association	,533	1	,465		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,970		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,970		
Fisher's Exact Test				1,000	,588
Linear-by-Linear Association	,001	1	,970		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,484 <sup>a</sup>	1	,115		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,463	1	,226		
Likelihood Ratio	2,954	1	,086		
Fisher's Exact Test				,155	,109
Linear-by-Linear Association	2,450	1	,118		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,690 <sup>a</sup>	1	,030		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,660	1	,056		
Likelihood Ratio	4,730	1	,030		
Fisher's Exact Test				,043	,028
Linear-by-Linear Association	4,626	1	,031		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,253
	Cramer's V	,253
N of Valid Cases		73

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q8xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,301 <sup>a</sup>	1	,254		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,728	1	,393		
Likelihood Ratio	1,368	1	,242		
Fisher's Exact Test				,390	,198
Linear-by-Linear Association	1,283	1	,257		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,891 <sup>a</sup>	1	,345		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,469	1	,493		
Likelihood Ratio	,908	1	,341		
Fisher's Exact Test				,440	,248
Linear-by-Linear Association	,879	1	,348		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,100 <sup>a</sup>	1	,078		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,219	1	,136		
Likelihood Ratio	3,312	1	,069		
Fisher's Exact Test				,106	,065
Linear-by-Linear Association	3,058	1	,080		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,25.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,809 <sup>a</sup>	1	,368		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,386	1	,534		
Likelihood Ratio	,836	1	,361		
Fisher's Exact Test				,418	,271
Linear-by-Linear Association	,798	1	,372		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,970		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,970		
Fisher's Exact Test				1,000	,588
Linear-by-Linear Association	,001	1	,970		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,993 <sup>a</sup>	1	,319		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,534	1	,465		
Likelihood Ratio	1,019	1	,313		
Fisher's Exact Test				,428	,234
Linear-by-Linear Association	,979	1	,322		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,88.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,701 <sup>a</sup>	1	,402		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,324	1	,569		
Likelihood Ratio	,718	1	,397		
Fisher's Exact Test				,437	,288
Linear-by-Linear Association	,692	1	,406		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,56.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,301 <sup>a</sup>	1	,254		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,728	1	,393		
Likelihood Ratio	1,368	1	,242		
Fisher's Exact Test				,390	,198
Linear-by-Linear Association	1,283	1	,257		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q8xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 <sup>a</sup>	1	,944		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,944		
Fisher's Exact Test				1,000	,577
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.  
 b. Computed only for a 2x2 table

• **Q9. Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.**

**Chi-Square Tests**

Q9xQ10	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,875 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	12,140	1	,000		
Likelihood Ratio	14,789	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,684	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,74.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,436
	Cramer's V	,436
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q9xQ11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--------	-------	----	-----------------------	----------------------	----------------------



Pearson Chi-Square	,326 <sup>a</sup>	1	,568		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,084	1	,772		
Likelihood Ratio	,323	1	,570		
Fisher's Exact Test				,586	,383
Linear-by-Linear Association	,321	1	,571		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,99.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q9xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,183 <sup>a</sup>	1	,277		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,718	1	,397		
Likelihood Ratio	1,182	1	,277		
Fisher's Exact Test				,339	,198
Linear-by-Linear Association	1,167	1	,280		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,74.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q9xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,653 <sup>a</sup>	1	,419		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,321	1	,571		
Likelihood Ratio	,651	1	,420		
Fisher's Exact Test				,474	,285
Linear-by-Linear Association	,644	1	,422		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,33.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q9xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,067 <sup>a</sup>	1	,044		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,062	1	,080		
Likelihood Ratio	4,028	1	,045		
Fisher's Exact Test				,062	,041
Linear-by-Linear Association	4,011	1	,045		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,22.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,236	,044
	Cramer's V	,236	,044
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,712 <sup>a</sup>	1	,100		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,956	1	,162		
Likelihood Ratio	2,699	1	,100		
Fisher's Exact Test				,137	,081
Linear-by-Linear Association	2,675	1	,102		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,68.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q9xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,105 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,516	1	,011		
Likelihood Ratio	8,110	1	,004		
Fisher's Exact Test				,007	,005
Linear-by-Linear Association	7,994	1	,005		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,16.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,333	,004
	Cramer's V	,333	,004
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,245 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,541	1	,006		
Likelihood Ratio	11,119	1	,001		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	9,118	1	,003		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,16.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,356	,002
	Cramer's V	,356	,002
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,480 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,034	1	,045		
Likelihood Ratio	6,478	1	,011		
Fisher's Exact Test				,022	,018
Linear-by-Linear Association	5,405	1	,020		
N of Valid Cases		73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,274	,019
	Cramer's V	,274	,019
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,305 <sup>a</sup>	1	,012		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,129	1	,024		
Likelihood Ratio	6,585	1	,010		
Fisher's Exact Test				,015	,011
Linear-by-Linear Association	6,219	1	,013		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,10.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,294	,012
	Cramer's V	,294	,012
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,795 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,455	1	,020		
Likelihood Ratio	7,438	1	,006		
Fisher's Exact Test				,014	,008
Linear-by-Linear Association	6,702	1	,010		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,305	,009
	Cramer's V	,305	,009
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,249 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,605	1	,010		
Likelihood Ratio	9,893	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,003
Linear-by-Linear Association	8,136	1	,004		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,336	,004
	Cramer's V	,336	,004
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,249 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,605	1	,010		
Likelihood Ratio	9,893	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,003
Linear-by-Linear Association	8,136	1	,004		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,336	,004
	Cramer's V	,336	,004
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q9xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,143 <sup>a</sup>	1	,023		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,864	1	,049		
Likelihood Ratio	5,750	1	,016		
Fisher's Exact Test				,033	,021
Linear-by-Linear Association	5,073	1	,024		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,265	,023
	Cramer's V	,265	,023
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q9xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,813 <sup>a</sup>	1	,051		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,531	1	,112		
Likelihood Ratio	4,434	1	,035		
Fisher's Exact Test				,072	,051
Linear-by-Linear Association	3,761	1	,052		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,70.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,480 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,034	1	,045		
Likelihood Ratio	6,478	1	,011		
Fisher's Exact Test				,022	,018
Linear-by-Linear Association	5,405	1	,020		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,274	,019
	Cramer's V	,274	,019
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q9xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,948 <sup>a</sup>	1	,086		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,104	1	,147		
Likelihood Ratio	3,075	1	,080		
Fisher's Exact Test				,112	,072
Linear-by-Linear Association	2,908	1	,088		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,247 <sup>a</sup>	1	,619		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,057	1	,812		
Likelihood Ratio	,246	1	,620		
Fisher's Exact Test				,796	,404
Linear-by-Linear Association	,244	1	,622		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,04.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,589 <sup>a</sup>	1	,443		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,178	1	,673		
Likelihood Ratio	,608	1	,435		
Fisher's Exact Test				,510	,342
Linear-by-Linear Association	,581	1	,446		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,748 <sup>a</sup>	1	,017		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,662	1	,031		
Likelihood Ratio	5,809	1	,016		
Fisher's Exact Test				,019	,015
Linear-by-Linear Association	5,669	1	,017		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,97.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,281
	Cramer's V	,281
N of Valid Cases		73

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q9xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,318 <sup>a</sup>	1	,128		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,566	1	,211		
Likelihood Ratio	2,408	1	,121		
Fisher's Exact Test				,177	,104
Linear-by-Linear Association	2,286	1	,131		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,543 <sup>a</sup>	1	,461		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,243	1	,622		
Likelihood Ratio	,547	1	,459		
Fisher's Exact Test				,625	,312
Linear-by-Linear Association	,536	1	,464		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,553 <sup>a</sup>	1	,457		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,238	1	,626		
Likelihood Ratio	,559	1	,455		
Fisher's Exact Test				,609	,315
Linear-by-Linear Association	,545	1	,460		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,920 <sup>a</sup>	1	,015		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,711	1	,030		
Likelihood Ratio	6,334	1	,012		
Fisher's Exact Test				,019	,013
Linear-by-Linear Association	5,839	1	,016		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,63.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,291 <sup>a</sup>	1	,589		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,079	1	,779		
Likelihood Ratio	,294	1	,588		
Fisher's Exact Test				,616	,392
Linear-by-Linear Association	,287	1	,592		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,04.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,019 <sup>a</sup>	1	,891		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,019	1	,891		
Fisher's Exact Test				1,000	,547
Linear-by-Linear Association	,019	1	,892		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,27.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q9xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,064 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,881	1	,027		
Likelihood Ratio	6,400	1	,011		
Fisher's Exact Test				,022	,012

Linear-by-Linear Association	5,981	1	,014	
N of Valid Cases	73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,86.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,288	,014
	Cramer's V	,288	,014
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,795 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,455	1	,020		
Likelihood Ratio	7,438	1	,006		
Fisher's Exact Test				,014	,008
Linear-by-Linear Association	6,702	1	,010		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,305	,009
	Cramer's V	,305	,009
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q9xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,628 <sup>a</sup>	1	,057		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,761	1	,097		
Likelihood Ratio	3,713	1	,054		
Fisher's Exact Test				,088	,047
Linear-by-Linear Association	3,578	1	,059		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,92.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### • Q10. Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.

#### Chi-Square Tests

Q10xQ11	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,252 <sup>a</sup>	1	,071		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,321	1	,128		
Likelihood Ratio	3,424	1	,064		
Fisher's Exact Test				,095	,062
Linear-by-Linear Association	3,208	1	,073		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q10xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,720 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,363	1	,007		
Likelihood Ratio	9,053	1	,003		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	8,601	1	,003		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,16.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,346	,003
	Cramer's V	,346	,003
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q10xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,630 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,359	1	,012		
Likelihood Ratio	7,911	1	,005		
Fisher's Exact Test				,008	,005
Linear-by-Linear Association	7,526	1	,006		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,74.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,323	,006

Cramer's V	,323	,006
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,439 <sup>a</sup>	1	,064		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,525	1	,112		
Likelihood Ratio	3,587	1	,058		
Fisher's Exact Test				,110	,054
Linear-by-Linear Association	3,392	1	,066		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,49.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,993 <sup>a</sup>	1	,046		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,066	1	,080		
Likelihood Ratio	4,111	1	,043		
Fisher's Exact Test				,053	,039
Linear-by-Linear Association	3,938	1	,047		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,04.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,234	,046
Cramer's V	,234	,046
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,929 <sup>a</sup>	1	,165		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,201	1	,273		
Likelihood Ratio	2,009	1	,156		
Fisher's Exact Test				,243	,136
Linear-by-Linear Association	1,902	1	,168		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,376 <sup>a</sup>	1	,123		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,558	1	,212		
Likelihood Ratio	2,353	1	,125		
Fisher's Exact Test				,150	,106
Linear-by-Linear Association	2,343	1	,126		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,854 <sup>a</sup>	1	,028		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,506	1	,061		
Likelihood Ratio	4,871	1	,027		
Fisher's Exact Test				,045	,031
Linear-by-Linear Association	4,788	1	,029		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,258	,028
Cramer's V	,258	,028
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,656 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,903	1	,001		
Likelihood Ratio	13,915	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,469	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,433	,000
Cramer's V	,433	,000

N of Valid Cases	73
------------------	----

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,501 <sup>a</sup>	1	,034		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,429	1	,064		
Likelihood Ratio	4,480	1	,034		
Fisher's Exact Test				,057	,032
Linear-by-Linear Association	4,440	1	,035		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,248	,034
Cramer's V	,248	,034
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,527 <sup>a</sup>	1	,217		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,874	1	,350		
Likelihood Ratio	1,511	1	,219		
Fisher's Exact Test				,243	,175
Linear-by-Linear Association	1,506	1	,220		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,947 <sup>a</sup>	1	,015		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,571	1	,033		
Likelihood Ratio	5,961	1	,015		
Fisher's Exact Test				,019	,016
Linear-by-Linear Association	5,866	1	,015		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,285	,015
Cramer's V	,285	,015
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,947 <sup>a</sup>	1	,015		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,571	1	,033		
Likelihood Ratio	5,961	1	,015		
Fisher's Exact Test				,019	,016
Linear-by-Linear Association	5,866	1	,015		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,285	,015
Cramer's V	,285	,015
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,239 <sup>a</sup>	1	,022		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,720	1	,054		
Likelihood Ratio	5,321	1	,021		
Fisher's Exact Test				,032	,027
Linear-by-Linear Association	5,167	1	,023		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,268	,022
Cramer's V	,268	,022
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,209 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,422	1	,011		
Likelihood Ratio	8,456	1	,004		
Fisher's Exact Test				,007	,005
Linear-by-Linear Association	8,097	1	,004		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,335	,004
Cramer's V	,335	,004
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,072 <sup>a</sup>	1	,788		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,997		
Likelihood Ratio	,072	1	,788		
Fisher's Exact Test				,797	,496
Linear-by-Linear Association	,071	1	,789		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,49.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,732 <sup>a</sup>	1	,392		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,357	1	,550		
Likelihood Ratio	,727	1	,394		
Fisher's Exact Test				,445	,274
Linear-by-Linear Association	,722	1	,396		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,458 <sup>a</sup>	1	,227		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,745	1	,388		
Likelihood Ratio	1,441	1	,230		
Fisher's Exact Test				,307	,194
Linear-by-Linear Association	1,438	1	,230		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,25.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,466 <sup>a</sup>	1	,495		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,198	1	,656		
Likelihood Ratio	,467	1	,494		
Fisher's Exact Test				,636	,328
Linear-by-Linear Association	,460	1	,498		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,44.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,503 <sup>a</sup>	1	,114		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,722	1	,189		
Likelihood Ratio	2,483	1	,115		
Fisher's Exact Test				,177	,095
Linear-by-Linear Association	2,468	1	,116		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,191 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,039	1	,025		
Likelihood Ratio	6,216	1	,013		
Fisher's Exact Test				,016	,012
Linear-by-Linear Association	6,106	1	,013		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,291	,013
Cramer's V	,291	,013
N of Valid Cases	73	



- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q10xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,715 <sup>a</sup>	1	,099		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,940	1	,164		
Likelihood Ratio	2,701	1	,100		
Fisher's Exact Test				,129	,082
Linear-by-Linear Association	2,678	1	,102		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,186 <sup>a</sup>	1	,276		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,685	1	,408		
Likelihood Ratio	1,178	1	,278		
Fisher's Exact Test				,306	,204
Linear-by-Linear Association	1,170	1	,279		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,92.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,115 <sup>a</sup>	1	,734		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,007	1	,935		
Likelihood Ratio	,115	1	,735		
Fisher's Exact Test				,799	,466
Linear-by-Linear Association	,114	1	,736		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,415 <sup>a</sup>	1	,234		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,883	1	,347		
Likelihood Ratio	1,408	1	,235		
Fisher's Exact Test				,319	,174
Linear-by-Linear Association	1,395	1	,238		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,62.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,685 <sup>a</sup>	1	,055		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,781	1	,095		
Likelihood Ratio	3,672	1	,055		
Fisher's Exact Test				,078	,048
Linear-by-Linear Association	3,634	1	,057		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,19.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q10xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,501 <sup>a</sup>	1	,034		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,429	1	,064		
Likelihood Ratio	4,480	1	,034		
Fisher's Exact Test				,057	,032
Linear-by-Linear Association	4,440	1	,035		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,248	,034
	Cramer's V	,248	,034
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,688 <sup>a</sup>	1	,194		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,118	1	,290		
Likelihood Ratio	1,685	1	,194		
Fisher's Exact Test				,231	,145
Linear-by-Linear Association	1,665	1	,197		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,32.  
 b. Computed only for a 2x2 table

- **Q11. Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.**

**Chi-Square Tests**

Q11xQ12	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	24,199 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	21,521	1	,000		
Likelihood Ratio	26,844	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	23,867	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,576	,000
Nominal Cramer's V	,576	,000
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q11xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,343 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	17,883	1	,000		
Likelihood Ratio	21,472	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,064	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,528	,000
Nominal Cramer's V	,528	,000
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q11xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	26,830 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	23,710	1	,000		
Likelihood Ratio	24,978	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	26,462	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,66.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,606	,000
Nominal Cramer's V	,606	,000
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q11xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,819 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,915	1	,002		
Likelihood Ratio	11,494	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,657	1	,001		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,05.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,402	,001
Nominal Cramer's V	,402	,001
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q11xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	26,468 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	23,060	1	,000		
Likelihood Ratio	23,260	1	,000		

Fisher's Exact Test					,000	,000
Linear-by-Linear Association	26,106	1	,000			
N of Valid Cases	73					

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,49.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,047 <sup>a</sup>	1	,306		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,463	1	,496		
Likelihood Ratio	1,152	1	,283		
Fisher's Exact Test				,495	,256
Linear-by-Linear Association	1,033	1	,309		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,49.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,461 <sup>a</sup>	1	,227		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,675	1	,411		
Likelihood Ratio	1,730	1	,188		
Fisher's Exact Test				,439	,212
Linear-by-Linear Association	1,441	1	,230		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,56.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,722 <sup>a</sup>	1	,189		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,051	1	,305		
Likelihood Ratio	1,810	1	,179		
Fisher's Exact Test				,256	,153
Linear-by-Linear Association	1,698	1	,193		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,29.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,341 <sup>a</sup>	1	,126		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,475	1	,225		
Likelihood Ratio	2,641	1	,104		
Fisher's Exact Test				,207	,109
Linear-by-Linear Association	2,309	1	,129		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,42.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,271 <sup>a</sup>	1	,603		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,028	1	,866		
Likelihood Ratio	,261	1	,609		
Fisher's Exact Test				,726	,418
Linear-by-Linear Association	,267	1	,605		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,527 <sup>a</sup>	1	,112		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,533	1	,216		
Likelihood Ratio	3,070	1	,080		
Fisher's Exact Test				,165	,103
Linear-by-Linear Association	2,493	1	,114		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,034 <sup>a</sup>	1	,855		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,034	1	,854		
Fisher's Exact Test				1,000	,582
Linear-by-Linear Association	,033	1	,856		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,852 <sup>a</sup>	1	,356		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,252	1	,616		
Likelihood Ratio	,981	1	,322		
Fisher's Exact Test				,675	,327
Linear-by-Linear Association	,840	1	,359		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,10.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,932 <sup>a</sup>	1	,047		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,547	1	,111		
Likelihood Ratio	6,403	1	,011		
Fisher's Exact Test				,057	,042
Linear-by-Linear Association	3,878	1	,049		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,56.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,307 <sup>a</sup>	1	,038		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,115	1	,078		
Likelihood Ratio	4,026	1	,045		
Fisher's Exact Test				,060	,042
Linear-by-Linear Association	4,248	1	,039		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,66.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,460 <sup>a</sup>	1	,498		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,141	1	,707		
Likelihood Ratio	,475	1	,491		
Fisher's Exact Test				,562	,361
Linear-by-Linear Association	,453	1	,501		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,12.

**Chi-Square Tests**

Q11xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,292 <sup>a</sup>	1	,589		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,019	1	,890		
Likelihood Ratio	,278	1	,598		
Fisher's Exact Test				,689	,424
Linear-by-Linear Association	,288	1	,591		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,624 <sup>a</sup>	1	,105		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,801	1	,180		
Likelihood Ratio	2,699	1	,100		
Fisher's Exact Test				,165	,089
Linear-by-Linear Association	2,588	1	,108		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,92.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,808 <sup>a</sup>	1	,369		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,341	1	,560		
Likelihood Ratio	,858	1	,354		
Fisher's Exact Test				,531	,287
Linear-by-Linear Association	,797	1	,372		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,42.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,060 <sup>a</sup>	1	,151		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,324	1	,250		
Likelihood Ratio	2,168	1	,141		

Fisher's Exact Test					,254	,124
Linear-by-Linear Association	2,032	1		,154		
N of Valid Cases	73					

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,045 <sup>a</sup>	1	,832		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,045	1	,831		
Fisher's Exact Test				1,000	,542
Linear-by-Linear Association	,044	1	,833		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,36.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,297 <sup>a</sup>	1	,586		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,057	1	,811		
Likelihood Ratio	,305	1	,581		
Fisher's Exact Test				,762	,415
Linear-by-Linear Association	,293	1	,589		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,553 <sup>a</sup>	1	,059		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,506	1	,113		
Likelihood Ratio	4,043	1	,044		
Fisher's Exact Test				,074	,051
Linear-by-Linear Association	3,504	1	,061		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,439 <sup>a</sup>	1	,064		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,442	1	,118		
Likelihood Ratio	3,314	1	,069		
Fisher's Exact Test				,083	,061
Linear-by-Linear Association	3,392	1	,066		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,82.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,476 <sup>a</sup>	1	,034		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,316	1	,069		
Likelihood Ratio	5,106	1	,024		
Fisher's Exact Test				,041	,030
Linear-by-Linear Association	4,415	1	,036		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,59.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q11xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,671 <sup>a</sup>	1	,031		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,407	1	,065		
Likelihood Ratio	5,772	1	,016		
Fisher's Exact Test				,032	,025
Linear-by-Linear Association	4,607	1	,032		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,42.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,253	,031
Nominal by Cramer's V	,253	,031
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q11xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,601 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,838	1	,003		
Likelihood Ratio	12,856	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	10,455	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,75.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Q12. Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο.**

**Chi-Square Tests**

Q12xQ13	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	40,726 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	37,713	1	,000		
Likelihood Ratio	45,063	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	40,168	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,74.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,747	,000
Cramer's V	,747	,000
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q12xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,398 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	18,071	1	,000		
Likelihood Ratio	21,428	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,119	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,49.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,529	,000
Cramer's V	,529	,000
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q12xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,840 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,200	1	,001		
Likelihood Ratio	12,006	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,678	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,04.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,403	,001
Cramer's V	,403	,001
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q12xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,097 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	12,906	1	,000		
Likelihood Ratio	15,908	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,890	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,455	,000
Cramer's V	,455	,000
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q12xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,644 <sup>a</sup>	1	,422		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,260	1	,610		
Likelihood Ratio	,657	1	,418		
Fisher's Exact Test				,561	,308
Linear-by-Linear Association	,636	1	,425		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,37.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,224 <sup>a</sup>	1	,269		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,601	1	,438		
Likelihood Ratio	1,276	1	,259		
Fisher's Exact Test				,335	,221
Linear-by-Linear Association	1,207	1	,272		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,517 <sup>a</sup>	1	,472		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,224	1	,636		
Likelihood Ratio	,520	1	,471		
Fisher's Exact Test				,624	,319
Linear-by-Linear Association	,510	1	,475		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,47.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,246 <sup>a</sup>	1	,264		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,716	1	,397		
Likelihood Ratio	1,273	1	,259		
Fisher's Exact Test				,295	,199
Linear-by-Linear Association	1,229	1	,268		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,402 <sup>a</sup>	1	,526		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,111	1	,739		
Likelihood Ratio	,399	1	,528		
Fisher's Exact Test				,560	,367
Linear-by-Linear Association	,397	1	,529		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,369 <sup>a</sup>	1	,242		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,756	1	,385		
Likelihood Ratio	1,417	1	,234		
Fisher's Exact Test				,368	,193
Linear-by-Linear Association	1,350	1	,245		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,323 <sup>a</sup>	1	,570		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,072	1	,789		
Likelihood Ratio	,328	1	,567		
Fisher's Exact Test				,765	,398
Linear-by-Linear Association	,319	1	,572		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,350 <sup>a</sup>	1	,554		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,054	1	,817		
Likelihood Ratio	,358	1	,550		
Fisher's Exact Test				,724	,414
Linear-by-Linear Association	,346	1	,557		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,82.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,126 <sup>a</sup>	1	,077		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,065	1	,151		
Likelihood Ratio	3,413	1	,065		
Fisher's Exact Test				,103	,072
Linear-by-Linear Association	3,083	1	,079		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,771 <sup>a</sup>	1	,183		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,135	1	,287		
Likelihood Ratio	1,758	1	,185		
Fisher's Exact Test				,198	,143

Linear-by-Linear Association	1,747	1	,186	
N of Valid Cases	73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,49.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,115 <sup>a</sup>	1	,734		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,007	1	,935		
Likelihood Ratio	,115	1	,735		
Fisher's Exact Test				,799	,466
Linear-by-Linear Association	,114	1	,736		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,269 <sup>a</sup>	1	,604		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,030	1	,861		
Likelihood Ratio	,267	1	,606		
Fisher's Exact Test				,734	,426
Linear-by-Linear Association	,266	1	,606		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,25.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,043 <sup>a</sup>	1	,835		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,043	1	,835		
Fisher's Exact Test				1,000	,512
Linear-by-Linear Association	,043	1	,836		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,44.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,742 <sup>a</sup>	1	,098		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,921	1	,166		
Likelihood Ratio	2,849	1	,091		
Fisher's Exact Test				,114	,081
Linear-by-Linear Association	2,704	1	,100		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,671 <sup>a</sup>	1	,017		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,571	1	,033		
Likelihood Ratio	5,862	1	,015		
Fisher's Exact Test				,028	,015
Linear-by-Linear Association	5,594	1	,018		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,279	,017
	Cramer's V	,279	,017
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q12xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,989 <sup>a</sup>	1	,158		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,335	1	,248		
Likelihood Ratio	2,034	1	,154		
Fisher's Exact Test				,206	,123
Linear-by-Linear Association	1,962	1	,161		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,230 <sup>a</sup>	1	,631		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,048	1	,827		
Likelihood Ratio	,232	1	,630		
Fisher's Exact Test				,794	,416
Linear-by-Linear Association	,227	1	,634		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,92.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q12xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,461 <sup>a</sup>	1	,227		



Continuity Correction <sup>o</sup>	,904	1	,342		
Likelihood Ratio	1,490	1	,222		
Fisher's Exact Test				,304	,171
Linear-by-Linear Association	1,441	1	,230		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,415 <sup>a</sup>	1	,234		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,883	1	,347		
Likelihood Ratio	1,408	1	,235		
Fisher's Exact Test				,319	,174
Linear-by-Linear Association	1,395	1	,238		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,62.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,464 <sup>a</sup>	1	,035		
Continuity Correction <sup>o</sup>	3,463	1	,063		
Likelihood Ratio	4,636	1	,031		
Fisher's Exact Test				,045	,030
Linear-by-Linear Association	4,403	1	,036		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,19.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,247	,035
Cramer's V	,247	,035
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q12xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,246 <sup>a</sup>	1	,264		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,716	1	,397		
Likelihood Ratio	1,273	1	,259		
Fisher's Exact Test				,295	,199
Linear-by-Linear Association	1,229	1	,268		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q12xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,360 <sup>a</sup>	1	,037		
Continuity Correction <sup>o</sup>	3,408	1	,065		
Likelihood Ratio	4,467	1	,035		
Fisher's Exact Test				,053	,032
Linear-by-Linear Association	4,300	1	,038		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,32.  
b. Computed only for a 2x2 table

### Q13 Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.

#### Chi-Square Tests

Q13xQ14	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,507 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>o</sup>	7,934	1	,005		
Likelihood Ratio	9,517	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	9,377	1	,002		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,361	,002
Cramer's V	,361	,002
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q13xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,971 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>o</sup>	5,722	1	,017		
Likelihood Ratio	6,975	1	,008		
Fisher's Exact Test				,013	,008
Linear-by-Linear Association	6,876	1	,009		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,68.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,309	,008
	Cramer's V	,309	,008
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,105 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,516	1	,011		
Likelihood Ratio	8,110	1	,004		
Fisher's Exact Test				,007	,005
Linear-by-Linear Association	7,994	1	,005		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,16.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,333	,004
	Cramer's V	,333	,004
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,624 <sup>a</sup>	1	,203		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,960	1	,327		
Likelihood Ratio	1,691	1	,193		
Fisher's Exact Test				,249	,164
Linear-by-Linear Association	1,602	1	,206		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,16.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,022 <sup>a</sup>	1	,312		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,461	1	,497		
Likelihood Ratio	1,066	1	,302		
Fisher's Exact Test				,508	,252
Linear-by-Linear Association	1,008	1	,315		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,292 <sup>a</sup>	1	,589		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,086	1	,769		
Likelihood Ratio	,293	1	,588		
Fisher's Exact Test				,630	,386
Linear-by-Linear Association	,288	1	,592		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,10.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,961 <sup>a</sup>	1	,327		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,503	1	,478		
Likelihood Ratio	,981	1	,322		
Fisher's Exact Test				,420	,241
Linear-by-Linear Association	,948	1	,330		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,207 <sup>a</sup>	1	,649		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,023	1	,878		
Likelihood Ratio	,210	1	,647		
Fisher's Exact Test				,767	,444
Linear-by-Linear Association	,204	1	,651		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,768 <sup>a</sup>	1	,096		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,854	1	,173		
Likelihood Ratio	2,957	1	,086		
Fisher's Exact Test				,134	,084
Linear-by-Linear Association	2,730	1	,098		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,022 <sup>a</sup>	1	,882		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,022	1	,882		
Fisher's Exact Test				1,000	,556
Linear-by-Linear Association	,022	1	,882		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,048 <sup>a</sup>	1	,827		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,047	1	,828		
Fisher's Exact Test				1,000	,550
Linear-by-Linear Association	,047	1	,829		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,70.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,480 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,034	1	,045		
Likelihood Ratio	6,478	1	,011		
Fisher's Exact Test				,022	,018
Linear-by-Linear Association	5,405	1	,020		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Smmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,274
	Cramer's V	,274
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,902 <sup>a</sup>	1	,342		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,467	1	,495		
Likelihood Ratio	,894	1	,344		
Fisher's Exact Test				,426	,246
Linear-by-Linear Association	,890	1	,346		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,22.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,247 <sup>a</sup>	1	,619		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,057	1	,812		
Likelihood Ratio	,246	1	,620		
Fisher's Exact Test				,796	,404
Linear-by-Linear Association	,244	1	,622		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,04.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,380 <sup>a</sup>	1	,538		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,073	1	,787		
Likelihood Ratio	,374	1	,541		
Fisher's Exact Test				,731	,389
Linear-by-Linear Association	,374	1	,541		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,215 <sup>a</sup>	1	,643		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,051	1	,822		
Likelihood Ratio	,215	1	,643		
Fisher's Exact Test				,812	,411
Linear-by-Linear Association	,212	1	,645		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,97.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,961 <sup>a</sup>	1	,327		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,503	1	,478		
Likelihood Ratio	,981	1	,322		
Fisher's Exact Test				,420	,241
Linear-by-Linear Association	,948	1	,330		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,943 <sup>a</sup>	1	,086		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,164	1	,141		
Likelihood Ratio	3,008	1	,083		
Fisher's Exact Test				,095	,070
Linear-by-Linear Association	2,903	1	,088		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,553 <sup>a</sup>	1	,457		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,238	1	,626		
Likelihood Ratio	,559	1	,455		
Fisher's Exact Test				,609	,315
Linear-by-Linear Association	,545	1	,460		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,45.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,734 <sup>a</sup>	1	,392		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,353	1	,553		
Likelihood Ratio	,745	1	,388		
Fisher's Exact Test				,441	,278
Linear-by-Linear Association	,724	1	,395		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,63.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,486 <sup>a</sup>	1	,115		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,736	1	,188		
Likelihood Ratio	2,566	1	,109		
Fisher's Exact Test				,130	,093
Linear-by-Linear Association	2,452	1	,117		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,04.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,408 <sup>a</sup>	1	,523		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,151	1	,698		
Likelihood Ratio	,411	1	,521		
Fisher's Exact Test				,619	,351
Linear-by-Linear Association	,402	1	,526		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,27.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q13xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,064 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,881	1	,027		
Likelihood Ratio	6,400	1	,011		
Fisher's Exact Test				,022	,012
Linear-by-Linear Association	5,981	1	,014		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,86.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,288	,014
	Cramer's V	,288	,014
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,263 <sup>a</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,217	1	,073		
Likelihood Ratio	4,529	1	,033		
Fisher's Exact Test				,057	,034
Linear-by-Linear Association	4,204	1	,040		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,81.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,242	,039
	Cramer's V	,242	,039

N of Valid Cases | 73 |

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q13xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,277 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,937	1	,008		
Likelihood Ratio	8,670	1	,003		
Fisher's Exact Test				,007	,004
Linear-by-Linear Association	8,163	1	,004		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,92.
- b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,337	,004
	Cramer's V	,337	,004
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q14. Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.**

#### Chi-Square Tests

Q14xQ15	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	23,664 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	21,074	1	,000		
Likelihood Ratio	23,720	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	23,340	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,12.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,569
	Cramer's V	,569
N of Valid Cases		73

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q14xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	26,263 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	23,040	1	,000		
Likelihood Ratio	24,177	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	25,903	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,600
	Cramer's V	,600
N of Valid Cases		73

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q14xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,877 <sup>a</sup>	1	,171		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,093	1	,296		
Likelihood Ratio	2,099	1	,147		
Fisher's Exact Test				,211	,147
Linear-by-Linear Association	1,852	1	,174		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,553 <sup>a</sup>	1	,457		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,142	1	,706		
Likelihood Ratio	,593	1	,441		
Fisher's Exact Test				,716	,368
Linear-by-Linear Association	,545	1	,460		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,410 <sup>a</sup>	1	,065		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,480	1	,115		
Likelihood Ratio	3,634	1	,057		
Fisher's Exact Test				,102	,055
Linear-by-Linear Association	3,364	1	,067		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,40.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,675 <sup>a</sup>	1	,055		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,618	1	,106		
Likelihood Ratio	4,196	1	,041		
Fisher's Exact Test				,074	,047
Linear-by-Linear Association	3,625	1	,057		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,602 <sup>a</sup>	1	,438		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,196	1	,658		
Likelihood Ratio	,578	1	,447		
Fisher's Exact Test				,509	,320
Linear-by-Linear Association	,594	1	,441		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,497 <sup>a</sup>	1	,221		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,793	1	,373		
Likelihood Ratio	1,660	1	,198		
Fisher's Exact Test				,324	,189
Linear-by-Linear Association	1,477	1	,224		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**chi-Square Tests**

Q14xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,310 <sup>a</sup>	1	,578		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,050	1	,823		
Likelihood Ratio	,323	1	,570		
Fisher's Exact Test				,744	,424
Linear-by-Linear Association	,306	1	,580		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,369 <sup>a</sup>	1	,242		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,594	1	,441		
Likelihood Ratio	1,599	1	,206		
Fisher's Exact Test				,429	,228
Linear-by-Linear Association	1,350	1	,245		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,182 <sup>a</sup>	1	,140		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,233	1	,267		
Likelihood Ratio	2,612	1	,106		
Fisher's Exact Test				,270	,131
Linear-by-Linear Association	2,152	1	,142		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,800 <sup>a</sup>	1	,371		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,361	1	,548		
Likelihood Ratio	,777	1	,378		
Fisher's Exact Test				,390	,270
Linear-by-Linear Association	,790	1	,374		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,48.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,987		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,987		
Fisher's Exact Test				1,000	,612
Linear-by-Linear Association	,000	1	,988		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,03.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,925 <sup>a</sup>	1	,336		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,337	1	,562		
Likelihood Ratio	,868	1	,351		
Fisher's Exact Test				,446	,272
Linear-by-Linear Association	,913	1	,339		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,74.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,483 <sup>a</sup>	1	,223		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,912	1	,340		
Likelihood Ratio	1,504	1	,220		
Fisher's Exact Test				,295	,170
Linear-by-Linear Association	1,463	1	,226		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,32.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,740 <sup>a</sup>	1	,187		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,040	1	,308		
Likelihood Ratio	1,880	1	,170		
Fisher's Exact Test				,241	,154
Linear-by-Linear Association	1,716	1	,190		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,926 <sup>a</sup>	1	,048		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,929	1	,087		
Likelihood Ratio	4,187	1	,041		
Fisher's Exact Test				,061	,041
Linear-by-Linear Association	3,872	1	,049		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,67.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,232
	Cramer's V	,232
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q14xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,690 <sup>a</sup>	1	,194		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,036	1	,309		
Likelihood Ratio	1,786	1	,181		
Fisher's Exact Test				,263	,154
Linear-by-Linear Association	1,667	1	,197		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,191 <sup>a</sup>	1	,662		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,022	1	,883		
Likelihood Ratio	,194	1	,659		
Fisher's Exact Test				,777	,449
Linear-by-Linear Association	,188	1	,664		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,344 <sup>a</sup>	1	,246		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,763	1	,382		
Likelihood Ratio	1,416	1	,234		
Fisher's Exact Test				,391	,193
Linear-by-Linear Association	1,326	1	,250		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,03.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q14xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,405 <sup>a</sup>	1	,525		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,129	1	,719		
Likelihood Ratio	,399	1	,528		
Fisher's Exact Test				,585	,355
Linear-by-Linear Association	,399	1	,527		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,85.



b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,070 <sup>a</sup>	1	,150		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,344	1	,246		
Likelihood Ratio	2,194	1	,139		
Fisher's Exact Test				,175	,122
Linear-by-Linear Association	2,041	1	,153		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,520 <sup>a</sup>	1	,471		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,178	1	,673		
Likelihood Ratio	,539	1	,463		
Fisher's Exact Test				,561	,344
Linear-by-Linear Association	,513	1	,474		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q14xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,495 <sup>a</sup>	1	,114		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,720	1	,190		
Likelihood Ratio	2,601	1	,107		
Fisher's Exact Test				,179	,093
Linear-by-Linear Association	2,461	1	,117		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.

b. Computed only for a 2x2 table

- **Q15. Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.**

#### Chi-Square Tests

Q15xQ16	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	16,218 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>o</sup>	13,874	1	,000		
Likelihood Ratio	15,951	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,996	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,34.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,471	,000
	Cramer's V	,471	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q15xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,008 <sup>a</sup>	1	,156		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,242	1	,265		
Likelihood Ratio	2,156	1	,142		
Fisher's Exact Test				,229	,131
Linear-by-Linear Association	1,980	1	,159		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,34.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q15xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,393 <sup>a</sup>	1	,531		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,081	1	,775		
Likelihood Ratio	,407	1	,523		
Fisher's Exact Test				,736	,397
Linear-by-Linear Association	,388	1	,533		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,92.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q15xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,462 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>o</sup>	4,343	1	,037		
Likelihood Ratio	5,776	1	,016		
Fisher's Exact Test				,024	,017
Linear-by-Linear Association	5,388	1	,020		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,62.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,274	,019
	Cramer's V	,274	,019
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q15xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,051 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,650	1	,017		
Likelihood Ratio	8,093	1	,004		
Fisher's Exact Test				,011	,006
Linear-by-Linear Association	6,955	1	,008		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,77.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,311	,008
	Cramer's V	,311	,008
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q15xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,396 <sup>a</sup>	1	,529		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,102	1	,750		
Likelihood Ratio	,388	1	,533		
Fisher's Exact Test				,548	,369
Linear-by-Linear Association	,391	1	,532		
N of Valid Cases		73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,99.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,124 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,684	1	,030		
Likelihood Ratio	7,454	1	,006		
Fisher's Exact Test				,014	,011
Linear-by-Linear Association	6,040	1	,014		
N of Valid Cases		73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,99.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,290	,013
	Cramer's V	,290	,013
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q15xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,521 <sup>a</sup>	1	,218		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,851	1	,356		
Likelihood Ratio	1,621	1	,203		
Fisher's Exact Test				,352	,179
Linear-by-Linear Association	1,500	1	,221		
N of Valid Cases		73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,99.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,803 <sup>a</sup>	1	,370		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,275	1	,600		
Likelihood Ratio	,857	1	,354		
Fisher's Exact Test				,476	,309
Linear-by-Linear Association	,792	1	,373		
N of Valid Cases		73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,21.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,974 <sup>a</sup>	1	,046		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,729	1	,099		
Likelihood Ratio	4,757	1	,029		
Fisher's Exact Test				,084	,043
Linear-by-Linear Association	3,920	1	,048		
N of Valid Cases		73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,92.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,233	,046
	Cramer's V	,233	,046
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q15xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 <sup>a</sup>	1	,946		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,946		
Fisher's Exact Test				1,000	,586
Linear-by-Linear Association	,005	1	,947		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,12.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,956 <sup>a</sup>	1	,328		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,506	1	,477		
Likelihood Ratio	,981	1	,322		
Fisher's Exact Test				,428	,240
Linear-by-Linear Association	,943	1	,332		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,84.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,159 <sup>a</sup>	1	,690		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,002	1	,965		
Likelihood Ratio	,163	1	,686		
Fisher's Exact Test				1,000	,493
Linear-by-Linear Association	,157	1	,692		
N of Valid Cases		73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,56.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003 <sup>a</sup>	1	,957		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,003	1	,957		
Fisher's Exact Test				1,000	,576
Linear-by-Linear Association	,003	1	,957		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,376 <sup>a</sup>	1	,123		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,595	1	,207		
Likelihood Ratio	2,518	1	,113		
Fisher's Exact Test				,167	,102
Linear-by-Linear Association	2,343	1	,126		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,77.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,233 <sup>a</sup>	1	,135		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,545	1	,214		
Likelihood Ratio	2,291	1	,130		
Fisher's Exact Test				,209	,106
Linear-by-Linear Association	2,202	1	,138		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,97.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,330 <sup>a</sup>	1	,249		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,792	1	,373		
Likelihood Ratio	1,369	1	,242		
Fisher's Exact Test				,300	,187
Linear-by-Linear Association	1,312	1	,252		
N of Valid Cases		73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,19.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,792 <sup>a</sup>	1	,181		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,142	1	,285		
Likelihood Ratio	1,867	1	,172		
Fisher's Exact Test				,280	,142
Linear-by-Linear Association	1,768	1	,184		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,48.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,635 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,333	1	,021		
Likelihood Ratio	7,337	1	,007		
Fisher's Exact Test				,015	,008
Linear-by-Linear Association	6,544	1	,011		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,301	,010
	Cramer's V	,301	,010
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q15xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,962 <sup>a</sup>	1	,327		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,523	1	,470		
Likelihood Ratio	,981	1	,322		
Fisher's Exact Test				,441	,236
Linear-by-Linear Association	,949	1	,330		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,408 <sup>a</sup>	1	,065		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,515	1	,113		
Likelihood Ratio	3,584	1	,058		
Fisher's Exact Test				,075	,054
Linear-by-Linear Association	3,361	1	,067		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,55.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q15xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,403 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,312	1	,069		
Likelihood Ratio	4,828	1	,028		
Fisher's Exact Test				,051	,031
Linear-by-Linear Association	4,343	1	,037		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,246	,036
	Cramer's V	,246	,036
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q15xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,084 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,817	1	,016		
Likelihood Ratio	7,504	1	,006		
Fisher's Exact Test				,012	,007
Linear-by-Linear Association	6,987	1	,008		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,312	,008
	Cramer's V	,312	,008
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q16. Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Chi-Square Tests**

Q16xQ17	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,228 <sup>a</sup>	1	,136		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,287	1	,257		
Likelihood Ratio	2,697	1	,101		

Fisher's Exact Test				,172	,125
Linear-by-Linear Association	2,198	1	,138		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,041 <sup>a</sup>	1	,308		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,379	1	,538		
Likelihood Ratio	1,216	1	,270		
Fisher's Exact Test				,441	,284
Linear-by-Linear Association	1,027	1	,311		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,863 <sup>a</sup>	1	,353		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,395	1	,529		
Likelihood Ratio	,895	1	,344		
Fisher's Exact Test				,549	,269
Linear-by-Linear Association	,851	1	,356		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,55.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,643 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,050	1	,025		
Likelihood Ratio	10,343	1	,001		
Fisher's Exact Test				,008	,006
Linear-by-Linear Association	6,552	1	,010		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,302	,010
	Cramer's V	,302	,010
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q16xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,416 <sup>a</sup>	1	,519		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,077	1	,782		
Likelihood Ratio	,445	1	,505		
Fisher's Exact Test				,720	,409
Linear-by-Linear Association	,410	1	,522		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,480 <sup>a</sup>	1	,034		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,058	1	,080		
Likelihood Ratio	7,255	1	,007		
Fisher's Exact Test				,059	,027
Linear-by-Linear Association	4,418	1	,036		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,907 <sup>a</sup>	1	,167		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,026	1	,311		
Likelihood Ratio	2,293	1	,130		
Fisher's Exact Test				,274	,155
Linear-by-Linear Association	1,881	1	,170		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,655 <sup>a</sup>	1	,103		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,413	1	,234		
Likelihood Ratio	4,457	1	,035		
Fisher's Exact Test				,189	,110
Linear-by-Linear Association	2,619	1	,106		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,350 <sup>a</sup>	1	,067		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,032	1	,154		
Likelihood Ratio	5,545	1	,019		
Fisher's Exact Test				,105	,064
Linear-by-Linear Association	3,304	1	,069		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 <sup>a</sup>	1	,943		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,943		
Fisher's Exact Test				1,000	,610
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,108 <sup>a</sup>	1	,742		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,990		
Likelihood Ratio	,110	1	,740		
Fisher's Exact Test				1,000	,505
Linear-by-Linear Association	,107	1	,744		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,790 <sup>a</sup>	1	,374		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,218	1	,640		
Likelihood Ratio	,910	1	,340		
Fisher's Exact Test				,676	,341
Linear-by-Linear Association	,779	1	,377		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,330 <sup>a</sup>	1	,249		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,745	1	,388		
Likelihood Ratio	1,356	1	,244		
Fisher's Exact Test				,384	,195
Linear-by-Linear Association	1,312	1	,252		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,580 <sup>a</sup>	1	,209		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,859	1	,354		
Likelihood Ratio	1,759	1	,185		
Fisher's Exact Test				,325	,179
Linear-by-Linear Association	1,558	1	,212		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q16xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,000 <sup>a</sup>	1	,025		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,756	1	,053		
Likelihood Ratio	5,640	1	,018		
Fisher's Exact Test				,036	,022
Linear-by-Linear Association	4,931	1	,026		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,262	,025
Cramer's V	,262	,025
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q16xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,889 <sup>a</sup>	1	,089		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,927	1	,165		
Likelihood Ratio	3,258	1	,071		
Fisher's Exact Test				,123	,078
Linear-by-Linear Association	2,850	1	,091		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q16xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,500 <sup>a</sup>	1	,034		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,245	1	,072		
Likelihood Ratio	5,534	1	,019		
Fisher's Exact Test				,052	,029
Linear-by-Linear Association	4,438	1	,035		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q16xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,532 <sup>a</sup>	1	,112		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,627	1	,202		
Likelihood Ratio	2,849	1	,091		
Fisher's Exact Test				,205	,097
Linear-by-Linear Association	2,497	1	,114		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q16xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,293 <sup>a</sup>	1	,255		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,692	1	,405		
Likelihood Ratio	1,253	1	,263		
Fisher's Exact Test				,360	,201
Linear-by-Linear Association	1,276	1	,259		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,14.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q16xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,268 <sup>a</sup>	1	,071		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,248	1	,134		
Likelihood Ratio	3,690	1	,055		
Fisher's Exact Test				,121	,062
Linear-by-Linear Association	3,223	1	,073		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,93.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q16xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,643 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,050	1	,025		
Likelihood Ratio	10,343	1	,001		
Fisher's Exact Test				,008	,006
Linear-by-Linear Association	6,552	1	,010		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,302	,010
	Cramer's V	,302	,010
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q16xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,617 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,967	1	,008		
Likelihood Ratio	10,411	1	,001		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	8,499	1	,004		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,96.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,344	,003
	Cramer's V	,344	,003
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q17. Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.**

**Chi-Square Tests**

Q17xQ18	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	29,782 <sup>a</sup>	1	,000		

Continuity Correction <sup>o</sup>	25,527	1	,000		
Likelihood Ratio	24,299	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	29,374	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,639	,000
	Cramer's V	,639	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q17xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,702 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>o</sup>	8,829	1	,003		
Likelihood Ratio	10,475	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	10,555	1	,001		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,55.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,383	,001
	Cramer's V	,383	,001
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q17xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	21,944 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>o</sup>	18,960	1	,000		
Likelihood Ratio	19,773	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	21,643	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,548	,000
	Cramer's V	,548	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q17xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,204 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>o</sup>	7,107	1	,008		
Likelihood Ratio	7,914	1	,005		
Fisher's Exact Test				,006	,006
Linear-by-Linear Association	9,077	1	,003		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,355	,002
	Cramer's V	,355	,002
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**chi-Square Tests**

Q17xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,209 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>o</sup>	11,571	1	,001		
Likelihood Ratio	12,055	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	14,014	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.



Nominal by Nominal	Phi	,441	,000
	Cramer's V	,441	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q17xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,281 <sup>a</sup>	1	,022		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,725	1	,054		
Likelihood Ratio	4,636	1	,031		
Fisher's Exact Test				,032	,032
Linear-by-Linear Association	5,208	1	,022		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,269	,022
	Cramer's V	,269	,022
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q17xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,595 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	16,790	1	,000		
Likelihood Ratio	16,393	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,313	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,531	,000
	Cramer's V	,531	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q17xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,729 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,785	1	,001		
Likelihood Ratio	12,050	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	14,527	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,449	,000
	Cramer's V	,449	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q17xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 <sup>a</sup>	1	,943		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,943		
Fisher's Exact Test				1,000	,610
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q17xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,450 <sup>a</sup>	1	,118		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,562	1	,211		
Likelihood Ratio	2,321	1	,128		
Fisher's Exact Test				,129	,107
Linear-by-Linear Association	2,416	1	,120		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q17xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,157 <sup>a</sup>	1	,013		

Continuity Correction <sup>o</sup>	4,244	1	,039		
Likelihood Ratio	5,159	1	,023		
Fisher's Exact Test				,026	,026
Linear-by-Linear Association	6,072	1	,014		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,290	,013
	Cramer's V	,290	,013
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q17xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,330 <sup>a</sup>	1	,249		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,745	1	,388		
Likelihood Ratio	1,356	1	,244		
Fisher's Exact Test				,384	,195
Linear-by-Linear Association	1,312	1	,252		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q17xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,914 <sup>a</sup>	1	,166		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,110	1	,292		
Likelihood Ratio	1,795	1	,180		
Fisher's Exact Test				,195	,146
Linear-by-Linear Association	1,888	1	,169		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q17xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,791 <sup>a</sup>	1	,181		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,083	1	,298		
Likelihood Ratio	1,751	1	,186		
Fisher's Exact Test				,236	,149
Linear-by-Linear Association	1,767	1	,184		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q17xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,205 <sup>a</sup>	1	,651		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,020	1	,888		
Likelihood Ratio	,210	1	,647		
Fisher's Exact Test				,762	,453
Linear-by-Linear Association	,202	1	,653		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q17xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,560 <sup>a</sup>	1	,018		
Continuity Correction <sup>o</sup>	4,154	1	,042		
Likelihood Ratio	5,157	1	,023		
Fisher's Exact Test				,027	,024
Linear-by-Linear Association	5,484	1	,019		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,276	,018
	Cramer's V	,276	,018
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q17xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,450 <sup>a</sup>	1	,118		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,562	1	,211		
Likelihood Ratio	2,321	1	,128		
Fisher's Exact Test				,129	,107
Linear-by-Linear Association	2,416	1	,120		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q17xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,278 <sup>a</sup>	1	,598		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,049	1	,825		
Likelihood Ratio	,273	1	,601		
Fisher's Exact Test				,761	,405
Linear-by-Linear Association	,274	1	,601		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,14.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q17xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,294 <sup>a</sup>	1	,012		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,842	1	,028		
Likelihood Ratio	5,965	1	,015		
Fisher's Exact Test				,028	,016
Linear-by-Linear Association	6,208	1	,013		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,93.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,294	,012
	Cramer's V	,294	,012
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q17xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,311 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,635	1	,018		
Likelihood Ratio	6,637	1	,010		
Fisher's Exact Test				,017	,011
Linear-by-Linear Association	7,211	1	,007		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,316	,007
	Cramer's V	,316	,007
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q17xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,241 <sup>a</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,263	1	,133		
Likelihood Ratio	3,179	1	,075		
Fisher's Exact Test				,084	,067
Linear-by-Linear Association	3,196	1	,074		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,96.

b. Computed only for a 2x2 table

- **Q18. Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.**

#### Chi-Square Tests

Q18xQ19	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,099 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,408	1	,020		
Likelihood Ratio	6,893	1	,009		
Fisher's Exact Test				,015	,011
Linear-by-Linear Association	7,001	1	,008		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,07.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,312	,008
	Cramer's V	,312	,008
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q18xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,939 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	17,666	1	,000		
Likelihood Ratio	18,493	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,652	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,536	,000
	Cramer's V	,536	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q18xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,769 <sup>a</sup>	1	,016		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,946	1	,047		
Likelihood Ratio	4,842	1	,028		
Fisher's Exact Test				,030	,030
Linear-by-Linear Association	5,690	1	,017		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,281	,016
	Cramer's V	,281	,016
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q18xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	16,516 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,311	1	,000		
Likelihood Ratio	13,228	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,289	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,476	,000
	Cramer's V	,476	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q18xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	16,516 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,311	1	,000		
Likelihood Ratio	13,228	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,289	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,476	,000
	Cramer's V	,476	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q18xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	31,544 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	26,202	1	,000		
Likelihood Ratio	22,429	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	31,111	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,657	,000
	Cramer's V	,657	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q18xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,771 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	12,349	1	,000		

Likelihood Ratio	11,968	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	15,555	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,66.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,465	,000
	Cramer's V	,465	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**chi-Square Tests**

Q18xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,992		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,992		
Fisher's Exact Test				1,000	,652
Linear-by-Linear Association	,000	1	,992		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.

**Chi-Square Tests**

Q18xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,238 <sup>a</sup>	1	,625		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,017	1	,895		
Likelihood Ratio	,232	1	,630		
Fisher's Exact Test				,724	,435
Linear-by-Linear Association	,235	1	,628		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,019 <sup>a</sup>	1	,155		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,893	1	,345		
Likelihood Ratio	1,714	1	,190		
Fisher's Exact Test				,168	,168
Linear-by-Linear Association	1,991	1	,158		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,939 <sup>a</sup>	1	,164		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,134	1	,287		
Likelihood Ratio	2,016	1	,156		
Fisher's Exact Test				,202	,143
Linear-by-Linear Association	1,913	1	,167		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,539 <sup>a</sup>	1	,111		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,490	1	,222		
Likelihood Ratio	2,314	1	,128		
Fisher's Exact Test				,140	,114
Linear-by-Linear Association	2,504	1	,114		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,436 <sup>a</sup>	1	,231		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,743	1	,389		
Likelihood Ratio	1,397	1	,237		
Fisher's Exact Test				,315	,193
Linear-by-Linear Association	1,416	1	,234		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,142 <sup>a</sup>	1	,707		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,981		
Likelihood Ratio	,139	1	,710		
Fisher's Exact Test				,733	,478
Linear-by-Linear Association	,140	1	,709		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q18xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,200 <sup>a</sup>	1	,040		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,849	1	,091		
Likelihood Ratio	3,840	1	,050		
Fisher's Exact Test				,067	,050
Linear-by-Linear Association	4,143	1	,042		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,16.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,665 <sup>a</sup>	1	,056		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,427	1	,119		
Likelihood Ratio	3,390	1	,066		
Fisher's Exact Test				,077	,063
Linear-by-Linear Association	3,615	1	,057		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,026 <sup>a</sup>	1	,872		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,026	1	,873		
Fisher's Exact Test				1,000	,562
Linear-by-Linear Association	,025	1	,873		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,77.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q18xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	19,765 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	16,790	1	,000		
Likelihood Ratio	19,524	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	19,495	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,62.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,520	,000
	Cramer's V	,520	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q18xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,671 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,954	1	,001		
Likelihood Ratio	12,852	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	14,470	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,448	,000
	Cramer's V	,448	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q18xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,583 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,625	1	,006		
Likelihood Ratio	9,693	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,003
Linear-by-Linear Association	9,452	1	,002		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,362	,002
	Cramer's V	,362	,002
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

• Q  
19. Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.

Q19xQ20	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	19,404 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	17,047	1	,000		
Likelihood Ratio	19,432	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	19,139	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,03.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,516	,000
Cramer's V	,516	,000
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q19xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,539 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,185	1	,041		
Likelihood Ratio	5,365	1	,021		
Fisher's Exact Test				,030	,022
Linear-by-Linear Association	5,463	1	,019		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,275	,019
Cramer's V	,275	,019
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q19xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,539 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,185	1	,041		
Likelihood Ratio	5,365	1	,021		
Fisher's Exact Test				,030	,022
Linear-by-Linear Association	5,463	1	,019		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,275	,019
Cramer's V	,275	,019
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q19xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,020 <sup>a</sup>	1	,082		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,044	1	,153		
Likelihood Ratio	2,925	1	,087		
Fisher's Exact Test				,123	,078
Linear-by-Linear Association	2,978	1	,084		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,866 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,461	1	,002		
Likelihood Ratio	12,069	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,703	1	,001		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,403	,001
Cramer's V	,403	,001
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q19xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	16,158 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,549	1	,000		
Likelihood Ratio	16,659	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,937	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,07.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,470	,000
	Cramer's V	,470	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q19xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,577 <sup>a</sup>	1	,448		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,238	1	,626		
Likelihood Ratio	,588	1	,443		
Fisher's Exact Test				,589	,316
Linear-by-Linear Association	,569	1	,451		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,40.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,208 <sup>a</sup>	1	,648		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,037	1	,848		
Likelihood Ratio	,206	1	,650		
Fisher's Exact Test				,792	,421
Linear-by-Linear Association	,205	1	,651		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,14.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,419 <sup>a</sup>	1	,020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,902	1	,048		
Likelihood Ratio	5,237	1	,022		
Fisher's Exact Test				,032	,026
Linear-by-Linear Association	5,344	1	,021		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,70.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,272	,020
	Cramer's V	,272	,020
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q19xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,586 <sup>a</sup>	1	,444		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,273	1	,601		
Likelihood Ratio	,589	1	,443		
Fisher's Exact Test				,476	,301
Linear-by-Linear Association	,578	1	,447		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,58.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,988		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,988		
Fisher's Exact Test				1,000	,607
Linear-by-Linear Association	,000	1	,988		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,03.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,032 <sup>a</sup>	1	,859		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,032	1	,859		
Fisher's Exact Test				1,000	,531
Linear-by-Linear Association	,031	1	,860		
N of Valid Cases	73				



a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,36.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,070 <sup>a</sup>	1	,791		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,997		
Likelihood Ratio	,070	1	,791		
Fisher's Exact Test				1,000	,502
Linear-by-Linear Association	,069	1	,793		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,51.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,436 <sup>a</sup>	1	,509		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,154	1	,695		
Likelihood Ratio	,431	1	,511		
Fisher's Exact Test				,595	,345
Linear-by-Linear Association	,430	1	,512		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,77.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,208 <sup>a</sup>	1	,648		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,037	1	,848		
Likelihood Ratio	,206	1	,650		
Fisher's Exact Test				,792	,421
Linear-by-Linear Association	,205	1	,651		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,14.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,802 <sup>a</sup>	1	,370		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,410	1	,522		
Likelihood Ratio	,795	1	,373		
Fisher's Exact Test				,447	,260
Linear-by-Linear Association	,791	1	,374		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,25.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,201 <sup>a</sup>	1	,273		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,702	1	,402		
Likelihood Ratio	1,187	1	,276		
Fisher's Exact Test				,310	,201
Linear-by-Linear Association	1,184	1	,276		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,88.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q19xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,698 <sup>a</sup>	1	,101		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,866	1	,172		
Likelihood Ratio	2,637	1	,104		
Fisher's Exact Test				,166	,087
Linear-by-Linear Association	2,661	1	,103		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,03.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,269 <sup>a</sup>	1	,260		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,772	1	,379		
Likelihood Ratio	1,262	1	,261		
Fisher's Exact Test				,324	,190
Linear-by-Linear Association	1,252	1	,263		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,73.  
 b. Computed only for a 2x2 table

- **Q20. Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.**

**Chi-Square Tests**

Q20xQ21	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,169 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,825	1	,001		
Likelihood Ratio	11,760	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,988	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,425	,000
	Cramer's V	,425	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q20xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,169 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,825	1	,001		
Likelihood Ratio	11,760	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,988	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,425	,000
	Cramer's V	,425	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q20xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	18,545 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	15,742	1	,000		
Likelihood Ratio	16,559	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	18,291	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,504	,000
	Cramer's V	,504	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q20xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,279 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,378	1	,001		
Likelihood Ratio	12,403	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	14,084	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,34.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,442	,000
	Cramer's V	,442	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q20xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,939 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	17,666	1	,000		
Likelihood Ratio	18,493	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,652	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,536	,000
	Cramer's V	,536	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q20xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,015 <sup>a</sup>	1	,902		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,015	1	,902		
Fisher's Exact Test				1,000	,578
Linear-by-Linear Association	,015	1	,903		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,025 <sup>a</sup>	1	,873		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,025	1	,874		
Fisher's Exact Test				1,000	,545
Linear-by-Linear Association	,025	1	,874		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,175 <sup>a</sup>	1	,278		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,485	1	,486		
Likelihood Ratio	1,090	1	,297		
Fisher's Exact Test				,275	,236
Linear-by-Linear Association	1,159	1	,282		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,60.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,978 <sup>a</sup>	1	,323		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,521	1	,471		
Likelihood Ratio	,989	1	,320		
Fisher's Exact Test				,425	,236
Linear-by-Linear Association	,965	1	,326		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,449 <sup>a</sup>	1	,063		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,412	1	,120		
Likelihood Ratio	3,251	1	,071		
Fisher's Exact Test				,076	,063
Linear-by-Linear Association	3,401	1	,065		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,95.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,214 <sup>a</sup>	1	,137		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,473	1	,225		
Likelihood Ratio	2,174	1	,140		
Fisher's Exact Test				,174	,113
Linear-by-Linear Association	2,183	1	,140		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,994		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,994		
Fisher's Exact Test				1,000	,603
Linear-by-Linear Association	,000	1	,994		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q20xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,817 <sup>a</sup>	1	,366		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,371	1	,542		
Likelihood Ratio	,793	1	,373		
Fisher's Exact Test				,389	,267

Linear-by-Linear Association	,806	1	,369	
N of Valid Cases	73			

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q20xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,622 <sup>a</sup>	1	,057		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,600	1	,107		
Likelihood Ratio	3,459	1	,063		
Fisher's Exact Test				,081	,056
Linear-by-Linear Association	3,573	1	,059		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q20xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,964 <sup>a</sup>	1	,161		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,255	1	,263		
Likelihood Ratio	1,910	1	,167		
Fisher's Exact Test				,174	,132
Linear-by-Linear Association	1,937	1	,164		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q20xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,285 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,833	1	,016		
Likelihood Ratio	6,990	1	,008		
Fisher's Exact Test				,011	,009
Linear-by-Linear Association	7,185	1	,007		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,25.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,316
	Cramer's V	,316
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q20xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,442 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,667	1	,006		
Likelihood Ratio	8,761	1	,003		
Fisher's Exact Test				,005	,004
Linear-by-Linear Association	9,313	1	,002		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,95.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,360
	Cramer's V	,360
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q20xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,370 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,527	1	,001		
Likelihood Ratio	12,384	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,200	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,412
	Cramer's V	,412
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q21. Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.**

**Chi-Square Tests**

Q21xQ22	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,056 <sup>a</sup>	1	,080		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,878	1	,171		
Likelihood Ratio	2,718	1	,099		
Fisher's Exact Test				,126	,090
Linear-by-Linear Association	3,014	1	,083		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,266 <sup>a</sup>	1	,012		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,518	1	,034		
Likelihood Ratio	5,410	1	,020		
Fisher's Exact Test				,022	,022
Linear-by-Linear Association	6,180	1	,013		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,293	,012
	Cramer's V	,293	,012
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q21xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,764 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,292	1	,012		
Likelihood Ratio	7,018	1	,008		
Fisher's Exact Test				,010	,010
Linear-by-Linear Association	8,644	1	,003		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,346	,003
	Cramer's V	,346	,003
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q21xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	16,516 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,311	1	,000		
Likelihood Ratio	13,228	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,289	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,476	,000
	Cramer's V	,476	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q21xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,449 <sup>a</sup>	1	,035		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,154	1	,076		
Likelihood Ratio	4,093	1	,043		
Fisher's Exact Test				,048	,042
Linear-by-Linear Association	4,388	1	,036		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,247	,035
	Cramer's V	,247	,035
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q21xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,624 <sup>a</sup>	1	,430		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,217	1	,641		
Likelihood Ratio	,656	1	,418		
Fisher's Exact Test				,531	,329
Linear-by-Linear Association	,615	1	,433		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q21xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,458 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,593	1	,002		
Likelihood Ratio	9,947	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	12,287	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,413	,000
	Cramer's V	,413	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q21xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,821 <sup>a</sup>	1	,365		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,370	1	,543		
Likelihood Ratio	,833	1	,361		
Fisher's Exact Test				,392	,273
Linear-by-Linear Association	,810	1	,368		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q21xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,548 <sup>a</sup>	1	,110		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,582	1	,209		
Likelihood Ratio	2,361	1	,124		
Fisher's Exact Test				,172	,107
Linear-by-Linear Association	2,513	1	,113		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q21xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,993 <sup>a</sup>	1	,319		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,477	1	,490		
Likelihood Ratio	,973	1	,324		
Fisher's Exact Test				,368	,243
Linear-by-Linear Association	,980	1	,322		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q21xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,815 <sup>a</sup>	1	,367		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,340	1	,560		
Likelihood Ratio	,861	1	,353		
Fisher's Exact Test				,526	,287
Linear-by-Linear Association	,804	1	,370		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q21xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,408 <sup>a</sup>	1	,523		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,096	1	,756		
Likelihood Ratio	,395	1	,530		
Fisher's Exact Test				,527	,369
Linear-by-Linear Association	,402	1	,526		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q21xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,246 <sup>a</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,184	1	,139		
Likelihood Ratio	3,048	1	,081		
Fisher's Exact Test				,104	,073
Linear-by-Linear Association	3,201	1	,074		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,909 <sup>a</sup>	1	,167		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,142	1	,285		
Likelihood Ratio	1,837	1	,175		
Fisher's Exact Test				,214	,143
Linear-by-Linear Association	1,883	1	,170		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,79.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,622 <sup>a</sup>	1	,032		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,362	1	,067		
Likelihood Ratio	4,377	1	,036		
Fisher's Exact Test				,055	,036
Linear-by-Linear Association	4,559	1	,033		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,60.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,548 <sup>a</sup>	1	,110		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,582	1	,209		
Likelihood Ratio	2,361	1	,124		
Fisher's Exact Test				,172	,107
Linear-by-Linear Association	2,513	1	,113		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q21xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,764 <sup>a</sup>	1	,382		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,325	1	,569		
Likelihood Ratio	,751	1	,386		
Fisher's Exact Test				,545	,282
Linear-by-Linear Association	,753	1	,385		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.  
 b. Computed only for a 2x2 table

• **Q22. Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.**

**Chi-Square Tests**

Q22xQ23	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,739 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	19,280	1	,000		
Likelihood Ratio	18,870	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,427	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,558	,000
Cramer's V	,558	,000
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q22xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,743 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	18,635	1	,000		
Likelihood Ratio	17,643	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,431	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,558	,000
Cramer's V	,558	,000
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q22xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	16,516 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,311	1	,000		
Likelihood Ratio	13,228	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,289	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,476
	Cramer's V	,476
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q22xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,602 <sup>a</sup>	1	,438		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,196	1	,658		
Likelihood Ratio	,578	1	,447		
Fisher's Exact Test				,509	,320
Linear-by-Linear Association	,594	1	,441		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q22xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,000 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,518	1	,034		
Likelihood Ratio	5,577	1	,018		
Fisher's Exact Test				,023	,019
Linear-by-Linear Association	5,918	1	,015		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,287
	Cramer's V	,287
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q22xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,458 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,593	1	,002		
Likelihood Ratio	9,947	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	12,287	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,413
	Cramer's V	,413
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q22xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,821 <sup>a</sup>	1	,365		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,370	1	,543		
Likelihood Ratio	,833	1	,361		
Fisher's Exact Test				,392	,273
Linear-by-Linear Association	,810	1	,368		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q22xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,548 <sup>a</sup>	1	,110		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,582	1	,209		
Likelihood Ratio	2,361	1	,124		
Fisher's Exact Test				,172	,107



Linear-by-Linear Association	2,513	1	,113		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,586 <sup>a</sup>	1	,108		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,696	1	,193		
Likelihood Ratio	2,520	1	,112		
Fisher's Exact Test				,133	,097
Linear-by-Linear Association	2,550	1	,110		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,142 <sup>a</sup>	1	,706		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,003	1	,955		
Likelihood Ratio	,140	1	,709		
Fisher's Exact Test				,754	,467
Linear-by-Linear Association	,140	1	,708		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,664 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,628	1	,003		
Likelihood Ratio	9,761	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	10,518	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,382	,001
	Cramer's V	,382	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q22xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,027 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,706	1	,001		
Likelihood Ratio	13,006	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,835	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,438	,000
	Cramer's V	,438	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q22xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,570 <sup>a</sup>	1	,450		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,195	1	,659		
Likelihood Ratio	,556	1	,456		
Fisher's Exact Test				,535	,324
Linear-by-Linear Association	,563	1	,453		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,79.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q22xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,666 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,605	1	,002		
Likelihood Ratio	11,054	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,506	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,60.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,400	,001
	Cramer's V	,400	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q22xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,169 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,825	1	,001		
Likelihood Ratio	11,760	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,988	1	,000		
N of Valid Cases		73			

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,425	,000
	Cramer's V	,425	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q22xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,916 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,001	1	,003		
Likelihood Ratio	10,964	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	10,767	1	,001		
N of Valid Cases		73			

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,387	,001
	Cramer's V	,387	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q23. Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.**

**Chi-Square Tests**

Q23xQ24	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,936 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,646	1	,001		
Likelihood Ratio	11,680	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	14,731	1	,000		
N of Valid Cases		73			

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,452	,000
	Cramer's V	,452	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q23xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,769 <sup>a</sup>	1	,016		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,946	1	,047		
Likelihood Ratio	4,842	1	,028		
Fisher's Exact Test				,030	,030
Linear-by-Linear Association	5,690	1	,017		
N of Valid Cases		73			

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,11.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,281	,016
	Cramer's V	,281	,016
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q23xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,602 <sup>a</sup>	1	,438		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,196	1	,658		
Likelihood Ratio	,578	1	,447		
Fisher's Exact Test				,509	,320
Linear-by-Linear Association	,594	1	,441		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,246 <sup>a</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,184	1	,139		
Likelihood Ratio	3,048	1	,081		
Fisher's Exact Test				,104	,073
Linear-by-Linear Association	3,201	1	,074		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,241 <sup>a</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,871	1	,171		
Likelihood Ratio	2,771	1	,096		
Fisher's Exact Test				,091	,091
Linear-by-Linear Association	3,197	1	,074		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,096 <sup>a</sup>	1	,756		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,990		
Likelihood Ratio	,097	1	,756		
Fisher's Exact Test				1,000	,497
Linear-by-Linear Association	,095	1	,758		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,548 <sup>a</sup>	1	,110		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,582	1	,209		
Likelihood Ratio	2,361	1	,124		
Fisher's Exact Test				,172	,107
Linear-by-Linear Association	2,513	1	,113		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,926 <sup>a</sup>	1	,026		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,662	1	,056		
Likelihood Ratio	4,804	1	,028		
Fisher's Exact Test				,035	,029
Linear-by-Linear Association	4,858	1	,028		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,37.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,260
	Cramer's V	,260
N of Valid Cases		73

a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q23xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,034 <sup>a</sup>	1	,309		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,486	1	,486		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,347	,239
Linear-by-Linear Association	1,020	1	,313		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,806 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,201	1	,023		
Likelihood Ratio	6,261	1	,012		
Fisher's Exact Test				,018	,014
Linear-by-Linear Association	6,713	1	,010		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,305	,009
	Cramer's V	,305	,009
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q23xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,000 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,518	1	,034		
Likelihood Ratio	5,577	1	,018		
Fisher's Exact Test				,023	,019
Linear-by-Linear Association	5,918	1	,015		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,287	,014
	Cramer's V	,287	,014
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q23xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,017 <sup>a</sup>	1	,898		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,016	1	,898		
Fisher's Exact Test				1,000	,565
Linear-by-Linear Association	,016	1	,898		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,79.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q23xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,666 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,605	1	,002		
Likelihood Ratio	11,054	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,506	1	,001		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,60.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,400	,001
	Cramer's V	,400	,001
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q23xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,169 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,825	1	,001		
Likelihood Ratio	11,760	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,988	1	,000		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,425	,000
	Cramer's V	,425	,000
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q23xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,916 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,001	1	,003		
Likelihood Ratio	10,964	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	10,767	1	,001		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,387	,001
	Cramer's V	,387	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q24. Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.**

**Chi-Square Tests**

Q24xQ25	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,149 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,788	1	,002		
Likelihood Ratio	9,699	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,003
Linear-by-Linear Association	12,968	1	,000		
N of Valid Cases		73			

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,424	,000
	Cramer's V	,424	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q24xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,182 <sup>a</sup>	1	,670		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,978		
Likelihood Ratio	,176	1	,675		
Fisher's Exact Test				,698	,470
Linear-by-Linear Association	,179	1	,672		
N of Valid Cases		73			

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,050 <sup>a</sup>	1	,823		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,049	1	,825		
Fisher's Exact Test				1,000	,549
Linear-by-Linear Association	,049	1	,825		
N of Valid Cases		73			

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,71.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,213 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,443	1	,001		
Likelihood Ratio	10,862	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	15,005	1	,000		
N of Valid Cases		73			

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,23.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,457	,000
	Cramer's V	,457	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q24xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,019 <sup>a</sup>	1	,891		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,019	1	,891		
Fisher's Exact Test				1,000	,589
Linear-by-Linear Association	,018	1	,892		
N of Valid Cases		73			

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,19.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q24xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,809 <sup>a</sup>	1	,179		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,882	1	,348		
Likelihood Ratio	1,646	1	,200		
Fisher's Exact Test				,227	,172

Linear-by-Linear Association	1,784	1	,182	
N of Valid Cases	73			

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,284 <sup>a</sup>	1	,257		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,589	1	,443		
Likelihood Ratio	1,247	1	,264		
Fisher's Exact Test				,291	,219
Linear-by-Linear Association	1,267	1	,260		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,45.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,016 <sup>a</sup>	1	,900		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,016	1	,900		
Fisher's Exact Test				1,000	,587
Linear-by-Linear Association	,016	1	,900		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,595 <sup>a</sup>	1	,058		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,259	1	,133		
Likelihood Ratio	3,264	1	,071		
Fisher's Exact Test				,109	,071
Linear-by-Linear Association	3,546	1	,060		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,59.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,150 <sup>a</sup>	1	,076		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,924	1	,165		
Likelihood Ratio	2,896	1	,089		
Fisher's Exact Test				,118	,086
Linear-by-Linear Association	3,107	1	,078		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,71.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,474 <sup>a</sup>	1	,491		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,098	1	,754		
Likelihood Ratio	,459	1	,498		
Fisher's Exact Test				,482	,367
Linear-by-Linear Association	,468	1	,494		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,311 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,708	1	,054		
Likelihood Ratio	4,956	1	,026		
Fisher's Exact Test				,051	,030
Linear-by-Linear Association	5,239	1	,022		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,96.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q24xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,649 <sup>a</sup>	1	,031		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,064	1	,080		
Likelihood Ratio	4,102	1	,043		
Fisher's Exact Test				,046	,046
Linear-by-Linear Association	4,585	1	,032		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,252
	Cramer's V	,252
N of Valid Cases	73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q24xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,112 <sup>a</sup>	1	,078		

Continuity Correction <sup>o</sup>	1,961	1	,161		
Likelihood Ratio	3,047	1	,081		
Fisher's Exact Test				,142	,082
Linear-by-Linear Association	3,069	1	,080		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,58.  
b. Computed only for a 2x2 table

- Q25. Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.**

#### Chi-Square Tests

Q25xQ26	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,992		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,992		
Fisher's Exact Test				1,000	,652
Linear-by-Linear Association	,000	1	,992		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q25xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,238 <sup>a</sup>	1	,625		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,017	1	,895		
Likelihood Ratio	,232	1	,630		
Fisher's Exact Test				,724	,435
Linear-by-Linear Association	,235	1	,628		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q25xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,048 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>o</sup>	8,111	1	,004		
Likelihood Ratio	8,400	1	,004		
Fisher's Exact Test				,005	,005
Linear-by-Linear Association	10,897	1	,001		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,389	,001
	Cramer's V	,389	,001
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q25xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,939 <sup>a</sup>	1	,164		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,134	1	,287		
Likelihood Ratio	2,016	1	,156		
Fisher's Exact Test				,202	,143
Linear-by-Linear Association	1,913	1	,167		
N of Valid Cases	73				

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q25xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,471 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>o</sup>	3,866	1	,049		
Likelihood Ratio	4,872	1	,027		
Fisher's Exact Test				,029	,029
Linear-by-Linear Association	5,396	1	,020		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,274	,019
	Cramer's V	,274	,019
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q25xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,501 <sup>a</sup>	1	,061		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,355	1	,125		
Likelihood Ratio	3,402	1	,065		
Fisher's Exact Test				,092	,064
Linear-by-Linear Association	3,453	1	,063		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,22.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,142 <sup>a</sup>	1	,707		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,001	1	,981		
Likelihood Ratio	,139	1	,710		
Fisher's Exact Test				,733	,478
Linear-by-Linear Association	,140	1	,709		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,200 <sup>a</sup>	1	,040		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,849	1	,091		
Likelihood Ratio	3,840	1	,050		
Fisher's Exact Test				,067	,050
Linear-by-Linear Association	4,143	1	,042		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,16.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,903 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,157	1	,023		
Likelihood Ratio	6,325	1	,012		
Fisher's Exact Test				,014	,014
Linear-by-Linear Association	6,809	1	,009		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,308	,009
	Cramer's V	,308	,009
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q25xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,968 <sup>a</sup>	1	,026		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,550	1	,060		
Likelihood Ratio	4,705	1	,030		
Fisher's Exact Test				,039	,032
Linear-by-Linear Association	4,900	1	,027		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,77.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,261	,026
	Cramer's V	,261	,026
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q25xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,756 <sup>a</sup>	1	,097		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,721	1	,190		
Likelihood Ratio	2,601	1	,107		
Fisher's Exact Test				,161	,097
Linear-by-Linear Association	2,718	1	,099		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,62.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q25xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,471 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,866	1	,049		
Likelihood Ratio	4,872	1	,027		
Fisher's Exact Test				,029	,029
Linear-by-Linear Association	5,396	1	,020		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.  
 b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,274	,019
	Cramer's V	,274	,019
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.



b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q25xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,891 <sup>a</sup>	1	,015		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,380	1	,036		
Likelihood Ratio	5,822	1	,016		
Fisher's Exact Test				,021	,019
Linear-by-Linear Association	5,810	1	,016		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,37.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,284
	Cramer's V	,284
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q26. Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.**

#### Chi-Square Tests

Q26xQ27	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,309 <sup>a</sup>	1	,578		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,073	1	,787		
Likelihood Ratio	,304	1	,581		
Fisher's Exact Test				,580	,388
Linear-by-Linear Association	,305	1	,581		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,03.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ28	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,925 <sup>a</sup>	1	,336		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,337	1	,562		
Likelihood Ratio	,868	1	,351		
Fisher's Exact Test				,446	,272
Linear-by-Linear Association	,913	1	,339		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,74.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,027 <sup>a</sup>	1	,868		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,028	1	,868		
Fisher's Exact Test				1,000	,540
Linear-by-Linear Association	,027	1	,869		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,32.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,520 <sup>a</sup>	1	,471		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,178	1	,673		
Likelihood Ratio	,539	1	,463		
Fisher's Exact Test				,561	,344
Linear-by-Linear Association	,513	1	,474		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,131 <sup>a</sup>	1	,717		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,009	1	,926		
Likelihood Ratio	,132	1	,716		
Fisher's Exact Test				,792	,467
Linear-by-Linear Association	,129	1	,719		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,67.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,029 <sup>a</sup>	1	,865		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,029	1	,864		
Fisher's Exact Test				1,000	,551
Linear-by-Linear Association	,029	1	,866		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,191 <sup>a</sup>	1	,662		

Continuity Correction <sup>o</sup>	,022	1	,883		
Likelihood Ratio	,194	1	,659		
Fisher's Exact Test				,777	,449
Linear-by-Linear Association	,188	1	,664		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,273 <sup>a</sup>	1	,259		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,709	1	,400		
Likelihood Ratio	1,235	1	,266		
Fisher's Exact Test				,269	,199
Linear-by-Linear Association	1,255	1	,263		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,03.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,269 <sup>a</sup>	1	,022		
Continuity Correction <sup>o</sup>	4,076	1	,043		
Likelihood Ratio	5,103	1	,024		
Fisher's Exact Test				,029	,023
Linear-by-Linear Association	5,197	1	,023		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,269
	Cramer's V	,269
N of Valid Cases		73

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q26xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,633 <sup>a</sup>	1	,426		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,267	1	,605		
Likelihood Ratio	,621	1	,431		
Fisher's Exact Test				,577	,299
Linear-by-Linear Association	,625	1	,429		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,58.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,520 <sup>a</sup>	1	,471		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,178	1	,673		
Likelihood Ratio	,539	1	,463		
Fisher's Exact Test				,561	,344
Linear-by-Linear Association	,513	1	,474		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q26xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,495 <sup>a</sup>	1	,114		
Continuity Correction <sup>o</sup>	1,720	1	,190		
Likelihood Ratio	2,601	1	,107		
Fisher's Exact Test				,179	,093
Linear-by-Linear Association	2,461	1	,117		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.  
b. Computed only for a 2x2 table

- **Q28. Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό**

#### Chi-Square Tests

Q28xQ29	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,279 <sup>a</sup>	1	,258		
Continuity Correction <sup>o</sup>	,624	1	,430		
Likelihood Ratio	1,319	1	,251		
Fisher's Exact Test				,321	,216
Linear-by-Linear Association	1,262	1	,261		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,66.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q28xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,459 <sup>a</sup>	1	,063		
Continuity Correction <sup>o</sup>	2,166	1	,141		
Likelihood Ratio	3,102	1	,078		
Fisher's Exact Test				,114	,075
Linear-by-Linear Association	3,411	1	,065		

N of Valid Cases	73			
------------------	----	--	--	--

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,60.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,664 <sup>a</sup>	1	,415		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,216	1	,642		
Likelihood Ratio	,649	1	,420		
Fisher's Exact Test				,492	,316
Linear-by-Linear Association	,655	1	,418		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,012 <sup>a</sup>	1	,912		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,012	1	,912		
Fisher's Exact Test				1,000	,613
Linear-by-Linear Association	,012	1	,913		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,516 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,891	1	,049		
Likelihood Ratio	4,989	1	,026		
Fisher's Exact Test				,028	,028
Linear-by-Linear Association	5,441	1	,020		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,275	,019
	Cramer's V	,275	,019
N of Valid Cases		73	

- a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q28xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,171 <sup>a</sup>	1	,141		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,216	1	,270		
Likelihood Ratio	2,021	1	,155		
Fisher's Exact Test				,157	,136
Linear-by-Linear Association	2,142	1	,143		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,277 <sup>a</sup>	1	,258		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,595	1	,440		
Likelihood Ratio	1,223	1	,269		
Fisher's Exact Test				,295	,217
Linear-by-Linear Association	1,260	1	,262		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,42.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,266 <sup>a</sup>	1	,606		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,024	1	,878		
Likelihood Ratio	,259	1	,611		
Fisher's Exact Test				,720	,427
Linear-by-Linear Association	,263	1	,608		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,095 <sup>a</sup>	1	,758		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,093	1	,761		
Fisher's Exact Test				,714	,513
Linear-by-Linear Association	,094	1	,760		
N of Valid Cases	73				

- a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,60.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q28xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,985		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,985		
Fisher's Exact Test				1,000	,622
Linear-by-Linear Association	,000	1	,985		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,97.  
b. Computed only for a 2x2 table

• **Q29. Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό**

**Chi-Square Tests**

Q29xQ30	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,206 <sup>a</sup>	1	,650		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,035	1	,852		
Likelihood Ratio	,207	1	,649		
Fisher's Exact Test				,791	,427
Linear-by-Linear Association	,203	1	,652		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,984		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,984		
Fisher's Exact Test				1,000	,588
Linear-by-Linear Association	,000	1	,984		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,04.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,021 <sup>a</sup>	1	,884		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,021	1	,885		
Fisher's Exact Test				1,000	,542
Linear-by-Linear Association	,021	1	,885		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,71.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,852 <sup>a</sup>	1	,356		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,441	1	,507		
Likelihood Ratio	,859	1	,354		
Fisher's Exact Test				,441	,254
Linear-by-Linear Association	,840	1	,359		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,78.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,148 <sup>a</sup>	1	,700		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,017	1	,897		
Likelihood Ratio	,148	1	,700		
Fisher's Exact Test				,800	,448
Linear-by-Linear Association	,146	1	,702		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,25.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,101 <sup>a</sup>	1	,750		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,005	1	,943		
Likelihood Ratio	,101	1	,750		
Fisher's Exact Test				,808	,472
Linear-by-Linear Association	,100	1	,752		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,64.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,169 <sup>a</sup>	1	,681		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,026	1	,872		
Likelihood Ratio	,168	1	,682		
Fisher's Exact Test				,804	,435
Linear-by-Linear Association	,166	1	,683		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,18.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q29xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,006 <sup>a</sup>	1	,936		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,006	1	,936		
Fisher's Exact Test				1,000	,573
Linear-by-Linear Association	,006	1	,936		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,85.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q29xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,059 <sup>a</sup>	1	,808		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,997		
Likelihood Ratio	,059	1	,808		
Fisher's Exact Test				1,000	,499
Linear-by-Linear Association	,058	1	,809		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,51.  
b. Computed only for a 2x2 table

- **Q30. Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.**

#### Chi-Square Tests

Q30xQ31	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	28,386 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	25,538	1	,000		
Likelihood Ratio	29,824	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	27,997	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,624	,000
	Cramer's V	,624	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q30xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,311 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,071	1	,044		
Likelihood Ratio	5,076	1	,024		
Fisher's Exact Test				,042	,024
Linear-by-Linear Association	5,239	1	,022		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,270	,021
	Cramer's V	,270	,021
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q30xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,817 <sup>a</sup>	1	,366		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,371	1	,542		
Likelihood Ratio	,793	1	,373		
Fisher's Exact Test				,389	,267
Linear-by-Linear Association	,806	1	,369		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q30xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,548 <sup>a</sup>	1	,459		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,202	1	,653		
Likelihood Ratio	,536	1	,464		
Fisher's Exact Test				,563	,321
Linear-by-Linear Association	,541	1	,462		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q30xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,077 <sup>a</sup>	1	,782		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,076	1	,782		
Fisher's Exact Test				,785	,496

Linear-by-Linear Association	,076	1	,783		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,51.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q30xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,183 <sup>a</sup>	1	,669		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,021	1	,886		
Likelihood Ratio	,181	1	,671		
Fisher's Exact Test				,778	,437
Linear-by-Linear Association	,181	1	,671		
N of Valid Cases	73				

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

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q30xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,411 <sup>a</sup>	1	,521		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,114	1	,736		
Likelihood Ratio	,401	1	,527		
Fisher's Exact Test				,552	,360
Linear-by-Linear Association	,406	1	,524		
N of Valid Cases	73				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,95.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q30xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,787 <sup>a</sup>	1	,181		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,132	1	,287		
Likelihood Ratio	1,761	1	,184		
Fisher's Exact Test				,275	,144
Linear-by-Linear Association	1,762	1	,184		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.

b. Computed only for a 2x2 table

- **Q31. Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.**

#### Chi-Square Tests

Q31xQ32	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,956 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	15,827	1	,000		
Likelihood Ratio	18,111	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	17,710	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,82.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,496
	Cramer's V	,496
N of Valid Cases		73

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q31xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,452 <sup>a</sup>	1	,117		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,690	1	,194		
Likelihood Ratio	2,414	1	,120		
Fisher's Exact Test				,183	,097
Linear-by-Linear Association	2,419	1	,120		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,05.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q31xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,491 <sup>a</sup>	1	,062		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,579	1	,108		
Likelihood Ratio	3,439	1	,064		
Fisher's Exact Test				,072	,055
Linear-by-Linear Association	3,443	1	,064		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q31xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,043 <sup>a</sup>	1	,835		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,043	1	,835		
Fisher's Exact Test				1,000	,515
Linear-by-Linear Association	,043	1	,836		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,59.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,166 <sup>a</sup>	1	,684		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,023	1	,880		
Likelihood Ratio	,165	1	,685		
Fisher's Exact Test				,799	,437
Linear-by-Linear Association	,163	1	,686		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,21.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,214 <sup>a</sup>	1	,137		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,473	1	,225		
Likelihood Ratio	2,174	1	,140		
Fisher's Exact Test				,174	,113
Linear-by-Linear Association	2,183	1	,140		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,29.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q31xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,852 <sup>a</sup>	1	,356		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,459	1	,498		
Likelihood Ratio	,848	1	,357		
Fisher's Exact Test				,462	,249
Linear-by-Linear Association	,841	1	,359		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,12.  
b. Computed only for a 2x2 table

- **Q32. Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.**

**Chi-Square Tests**

Q32xQ33	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,978 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,388	1	,007		
Likelihood Ratio	8,627	1	,003		
Fisher's Exact Test				,005	,004
Linear-by-Linear Association	8,855	1	,003		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,351
	Cramer's V	,351
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q32xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,344 <sup>a</sup>	1	,557		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,097	1	,755		
Likelihood Ratio	,340	1	,560		
Fisher's Exact Test				,591	,373
Linear-by-Linear Association	,339	1	,560		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,93.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,793 <sup>a</sup>	1	,029		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,701	1	,054		
Likelihood Ratio	4,681	1	,030		
Fisher's Exact Test				,036	,028
Linear-by-Linear Association	4,727	1	,030		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,88.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,055 <sup>a</sup>	1	,814		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,055	1	,815		
Fisher's Exact Test				1,000	,509
Linear-by-Linear Association	,055	1	,815		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,56.  
b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q32xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,339 <sup>a</sup>	1	,561		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,087	1	,768		
Likelihood Ratio	,333	1	,564		

Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,334	1	,563	,577	,378
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,99.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q32xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,197 <sup>a</sup>	1	,657		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,035	1	,852		
Likelihood Ratio	,196	1	,658		
Fisher's Exact Test				,797	,423
Linear-by-Linear Association	,195	1	,659		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,14.  
b. Computed only for a 2x2 table

- **Q33. Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.**

#### Chi-Square Tests

Q33xQ34	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,887 <sup>a</sup>	1	,346		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,436	1	,509		
Likelihood Ratio	,866	1	,352		
Fisher's Exact Test				,403	,252
Linear-by-Linear Association	,875	1	,350		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Chi-Square Tests

Q33xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,194 <sup>a</sup>	1	,660		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,028	1	,867		
Likelihood Ratio	,192	1	,661		
Fisher's Exact Test				,786	,429
Linear-by-Linear Association	,191	1	,662		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,19.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,052	,660
	Cramer's V	,052	,660
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q33xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,082 <sup>a</sup>	1	,024		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,917	1	,048		
Likelihood Ratio	4,915	1	,027		
Fisher's Exact Test				,031	,025
Linear-by-Linear Association	5,012	1	,025		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,264	,024
	Cramer's V	,264	,024
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q33xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,634 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,800	1	,003		
Likelihood Ratio	9,994	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	10,489	1	,001		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,382	,001
	Cramer's V	,382	,001
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests



Q33xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,056 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,826	1	,028		
Likelihood Ratio	5,992	1	,014		
Fisher's Exact Test				,018	,014
Linear-by-Linear Association	5,973	1	,015		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,34.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,288	,014
Cramer's V	,288	,014
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q34. Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

#### Chi-Square Tests

Q34xQ35	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,762 <sup>a</sup>	1	,016		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,544	1	,033		
Likelihood Ratio	5,611	1	,018		
Fisher's Exact Test				,030	,017
Linear-by-Linear Association	5,683	1	,017		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,53.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,281	,016
Cramer's V	,281	,016
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q34xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,700 <sup>a</sup>	1	,010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,368	1	,021		
Likelihood Ratio	6,495	1	,011		
Fisher's Exact Test				,014	,011
Linear-by-Linear Association	6,608	1	,010		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,23.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,303	,010
Cramer's V	,303	,010
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q34xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,173 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,813	1	,028		
Likelihood Ratio	5,860	1	,015		
Fisher's Exact Test				,020	,016
Linear-by-Linear Association	6,088	1	,014		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,73.  
b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,291	,013
Cramer's V	,291	,013
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Chi-Square Tests

Q34xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,519 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,157	1	,013		
Likelihood Ratio	7,463	1	,006		
Fisher's Exact Test				,009	,007
Linear-by-Linear Association	7,416	1	,006		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,74.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,321	,006
	Cramer's V	,321	,006
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q35. Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.**

**Chi-Square Tests**

Q35xQ36	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,874 <sup>a</sup>	1	,350		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,452	1	,501		
Likelihood Ratio	,862	1	,353		
Fisher's Exact Test				,433	,249
Linear-by-Linear Association	,862	1	,353		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,22.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,077 <sup>a</sup>	1	,782		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,076	1	,782		
Fisher's Exact Test				,785	,496
Linear-by-Linear Association	,076	1	,783		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,51.

b. Computed only for a 2x2 table

**Chi-Square Tests**

Q35xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,290 <sup>a</sup>	1	,590		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,082	1	,774		
Likelihood Ratio	,289	1	,591		
Fisher's Exact Test				,622	,385
Linear-by-Linear Association	,286	1	,593		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,93.

b. Computed only for a 2x2 table

- **Q36. Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.**

**Chi-Square Tests**

Q36xQ37	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	24,704 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	21,963	1	,000		
Likelihood Ratio	24,245	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	24,366	1	,000		
N of Valid Cases		73			

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

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,582	,000
	Cramer's V	,582	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Chi-Square Tests**

Q36xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	23,228 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	20,839	1	,000		
Likelihood Ratio	23,943	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,910	1	,000		
N of Valid Cases		73			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,53.

b. Computed only for a 2x2 table

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,564	,000
	Cramer's V	,564	,000
N of Valid Cases		73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- **Q37. Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα..**

**Chi-Square Tests**

Q37xQ38	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	26,547 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	23,813	1	,000		
Likelihood Ratio	28,100	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	26,184	1	,000		
N of Valid Cases	73				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,55.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,603
	Cramer's V	,603
N of Valid Cases	73	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## 7.8. Έλεγχος αξιοπιστίας (Cronbach's alpha)

Scale: ALL VARIABLES

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	38

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	85,52	265,975	,402	,928
Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.	86,04	270,068	,185	,930
Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	85,48	258,253	,573	,926
Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	85,47	260,030	,501	,927
Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου μου βγάζουν τον καλύτερο μου εαυτό.	85,47	260,502	,525	,927
Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	85,51	258,142	,543	,926
Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	85,96	260,429	,530	,927
Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	85,25	257,272	,591	,926
Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	85,37	254,403	,619	,926
Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	85,74	256,306	,568	,926
Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	85,05	263,469	,431	,928
Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο.	85,45	260,251	,514	,927
Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	85,38	260,684	,532	,927
Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	85,18	260,593	,514	,927
Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	85,36	259,038	,603	,926
Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	85,01	258,097	,655	,925
Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	86,08	258,826	,678	,925
Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.	86,29	258,041	,701	,925
Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	85,90	257,588	,547	,926
Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	86,04	256,596	,730	,925
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	86,19	256,963	,673	,925
Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	86,19	257,046	,702	,925
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	86,19	257,935	,665	,925
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.	86,36	259,427	,617	,926
Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.	86,36	257,732	,687	,925
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.	86,07	273,620	,049	,931
Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.λ.π.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.	85,96	273,651	,046	,931
Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.	86,48	261,670	,540	,927
Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.	85,60	281,465	-,228	,935
Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.	86,01	266,819	,343	,928
Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	85,86	266,537	,323	,929
Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.	85,97	266,999	,299	,929
Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	85,90	263,560	,476	,927
Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	86,03	261,194	,511	,927
Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.	85,95	268,303	,212	,930
Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	86,03	258,860	,553	,926
Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	86,08	258,382	,603	,926
Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	85,78	255,535	,606	,926

Scale: Ελευθερία

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσω τις εργασίες μου.	2,08	,604	,455	.
Έχω ελευθερία να αποφασίζω (επιλέγω) τις εργασίες με τις οποίες θα ασχοληθώ.	2,60	,465	,455	.

**Scale: Πρόκληση****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αισθάνομαι ότι δουλεύω για σημαντικά έργα (projects).	7,93	5,620	,576	,862
Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου αποτελούν προσωπική πρόκληση.	7,92	4,910	,779	,777
Τα καθήκοντα (αντικείμενο) της εργασίας μου μου βγάζουν τον καλύτερό μου εαυτό.	7,92	5,438	,690	,816
Η τρέχουσα εργασία μου είναι πρόκληση για εμένα.	7,96	4,873	,744	,792

**Scale: Ενθάρρυνση από προϊστάμενους****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο προϊστάμενός μου καθορίζει ξεκάθαρα τους συνολικούς μου στόχους.	8,01	6,514	,658	,845
Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την ατομική συνεισφορά στα έργα (projects).	7,30	5,686	,803	,786
Ο προϊστάμενός μου είναι διατεθειμένος να ακούσει ("ανοιχτός") νέες ιδέες.	7,42	5,553	,721	,820
Λαμβάνω επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για την εργασία μου.	7,79	5,804	,671	,841

**Scale: Υποστήριξη ομάδας εργασίας****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Υπάρχει αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζομαι στενά.	14,23	12,320	,746	,903
Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, προκαλεί ο ένας τις ιδέες του άλλου με επικοινωνιακό τρόπο.	14,63	11,625	,813	,894
Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι "ανοιχτοί" σε νέες ιδέες.	14,56	12,166	,764	,901
Στην ομάδα εργασίας μου, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο.	14,36	11,621	,838	,890
Υπάρχει ένα καλό μίγμα δεξιοτήτων στην ομάδα εργασίας μου.	14,53	12,725	,660	,915
Οι άνθρωποι της ομάδας εργασίας μου είναι δεσμευμένοι-αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	14,19	12,352	,756	,902
Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα εργασίας μου.				

**Scale: Οργανωσιακή ενθάρρυνση****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτό τον οργανισμό.	15,47	26,030	,739	,915
Αυτός ο οργανισμός έχει ένα καλό μηχανισμό ενθάρρυνσης και ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών.	15,67	25,974	,735	,915
Σε αυτό τον οργανισμό η διοίκηση περιμένει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα κάνει δημιουργική δουλειά.	15,29	25,152	,626	,924
Οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτό τον οργανισμό.	15,42	25,137	,818	,910
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού μπορούν να εκφράσουν ασυνήθιστες ιδέες, χωρίς το φόβο της αρνητικής κριτικής.	15,58	25,553	,708	,917
Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού μέσα σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιη.	15,58	25,331	,777	,912
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού αναγνωρίζονται για τη δημιουργική δουλειά.	15,58	25,692	,727	,915
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού επιβραβεύονται για τη δημιουργική τους εργασία.	15,74	25,640	,751	,914
Γενικά, οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού έχουν ένα κοινό όραμα για το πού βαδίζουμε και για το τι προσπαθούμε να κάνουμε.	15,74	26,029	,696	,917

**Scale: Έλλειψη οργανωσιακών κωλυμάτων-εμποδίων****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

,618	4
------	---

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι άνθρωποι αυτού του οργανισμού δεν ενδιαφέρονται πολύ για την "περιφρούρηση" του τομέα αρμοδιότητάς τους.	6,33	1,835	,078	-,101 <sup>a</sup>
Άλλες ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.λ.π.) αυτού του οργανισμού δεν εμποδίζουν την εργασία μου.	6,22	1,868	,045	-,047 <sup>a</sup>
Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους (ρίσκο) σε αυτό τον οργανισμό.	6,74	1,779	,100	-,140 <sup>a</sup>
Σε αυτό τον οργανισμό υπάρχει ελάχιστη δεκτικότητα στις αλλαγές του τρόπου υλοποίησης των εργασιών.	5,86	2,120	-,146	,296

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Scale: Έπαρκείς πόροι**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι διευκολύνσεις που χρειάζομαι για τη δουλειά μου, μου διατίθενται άμεσα.	6,63	3,209	,583	,670
Γενικά, μπορώ να πάρω τους πόρους που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	6,48	2,864	,660	,620
Ο προϋπολογισμός για το/α έργο/α μου είναι γενικά επαρκής.	6,59	3,051	,556	,683
Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για τη δουλειά μου μπορούν να αποκτηθούν με ευκολία.	6,52	3,614	,386	,771

**Scale: Ρεαλιστικός φόρτος εργασίας**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,615	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Υπάρχουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό τον οργανισμό.	2,18	,815	,446	.
Δε νοιώθω το αίσθημα της πίεσης του χρόνου στη δουλειά μου.	2,10	,671	,446	.

**Scale: Δημιουργικότητα**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο τομέας μου σε αυτό τον οργανισμό είναι καινοτόμος.	4,38	2,851	,598	,837
Γενικά, το υφιστάμενο εργασιακό μου περιβάλλον συμβάλει στη δική μου δημιουργικότητα.	4,44	2,666	,746	,700
Πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή είμαι πολύ δημιουργικός στην εργασία μου.	4,14	2,342	,713	,729

