

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση και Ηγεσία σε δημόσιες επιχειρήσεις
(Το παράδειγμα της Κτ.Υπ. ΑΕ)**

Κυριάκος Σ. Αλεβίζος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης**

Δεκέμβριος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση και Ηγεσία σε δημόσιες επιχειρήσεις
(Το παράδειγμα της Κτ.Υπ. ΑΕ)**

Κυριάκος Σ. Αλεβίζος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2- ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	4
2.1 Σημασία - Ορισμός	4
2.2 Η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης	6
2.2.1 Σχολή επιστημονικής Διοίκησης.....	7
2.2.2 Σχολή των αρχών διοίκησης (administrative management).....	7
2.2.3 Συμπεριφορική σχολή (Behavioral Management).....	9
2.2.4 Ολοκληρωμένη θεώρηση Μάνατζμεντ	11
2.2.4.1 Γενική θεωρία Συστημάτων	11
2.2.4.2 Θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων-Ένδεχομενική θεωρία (Contingency theory)	12
2.2.5 Οι σύγχρονες θεωρίες του Μάνατζμεντ.....	13
2.2.5.1 Η θεωρία Z.....	13
2.2.5.2 Θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα	13
2.2.5.3 Θεωρία στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	14
2.2.5.4 Η θεωρία αξιοποίησης των συγκρούσεων	15
2.2.5.5 Θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς	15
Κεφάλαιο 3- ΗΓΕΣΙΑ.....	17
3.1 Σημασία - Ορισμός	17
3.2 Θεωρίες Ηγεσίας.....	24
3.3 Στυλ Ηγεσίας.....	26
3.3.1 Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας,	26
3.3.2 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς	28
3.3.3 Το υπόδειγμα Vroom-Yetton	29
3.3.5 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας	32
3.3.5.1 Συναλλακτική Ηγεσία.....	32
3.3.5.2 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	32
Κεφάλαιο 4- ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ- Το παράδειγμα της ΚΤΥΠ ΑΕ.....	34
4.1 Ο ρόλος , η σημασία.	34

4.2 Αιτίες που δημιουργούν την αναγκαιότητα των δημοσίων επιχειρήσεων	35
4.3 Θεσμικό πλαίσιο ΚΤΥΠ ΑΕ	37
Κεφάλαιο 5- ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ .	38
5.1 Ταυτότητα-Χαρακτηριστικά έρευνας.....	38
5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	39
5.2.1 Πρώτη ενότητα ερωτηματολογίου- Δημογραφικά Στοιχεία	39
5.2.2 2 ^η ενότητα ερωτηματολογίου	44
5.2.2.1 Ερώτηση Αρ.8	44
5.2.2.2 Ερώτηση Αρ.9	46
5.2.2.3 Ερώτηση Αρ.10	48
5.2.2.4 Ερώτηση Αρ.11	50
5.2.2.4 Ερώτηση Αρ.12	52
5.2.2.5 Ερώτηση Αρ.13	54
5.2.2.6 Ερώτηση Αρ.14	56
5.2.2.7 Ερώτηση Αρ.15	58
5.2.2.8 Ερώτηση Αρ.16	60
5.2.2.9 Ερώτηση Αρ.17	62
5.2.2.10 Ερώτηση Αρ.18	64
5.2.2.11 Ερώτηση Αρ.19	66
5.2.2.11 Ερώτηση Αρ.20	68
5.2.3 3 ^η ενότητα ερωτηματολογίου-Γενικές Ερωτήσεις	70
5.2.3.1 Ερώτηση Αρ.21	70
5.2.3.2 Ερώτηση Αρ.22	71
5.2.3.3 Ερώτηση Αρ.23	73
5.3 Αποτελέσματα Έρευνας-Συμπεράσματα	74
5.4 Σύνοψη Συμπερασμάτων.....	79
5.5 Περιορισμοί Έρευνας-Πρόταση Μελλοντικής έρευνας	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	91
Β.1 Στόχος-Περιγραφή-Ταυτότητα της έρευνας	91
Β.1.1 Στόχος Έρευνας.....	91
Β.1.2 Περιγραφή έρευνας.....	92

B.1.3 Ταυτότητα-Χαρακτηριστικά έρευνας	94
B.2 Στατιστική Επεξεργασία Ερωτηματολογίου	97
B.2.1 Πρώτη ενότητα ερωτηματολογίου-Ανάλυση Δημογραφικών στοιχείων	97
B.2 Δεύτερη ενότητα ερωτηματολογίου.....	100
B.2.1 Ερώτηση 8.....	101
B.2.2 Ερώτηση 9.....	108
B.2.3 Ερώτηση 10	115
B.2.4 Ερώτηση 11	122
B.2.5 Ερώτηση 12	129
B.2.6 Ερώτηση 13	136
B.2.7 Ερώτηση 14	142
B.2.8 Ερώτηση 15	148
B.2.9 Ερώτηση 16	155
B.2.10 Ερώτηση 17	161
B.2.11 Ερώτηση 18	167
B.2.12 Ερώτηση 19	173
B.2.13 Ερώτηση 20	180
B.3 Τρίτη ενότητα ερωτηματολογίου – Γενικές Ερωτήσεις.....	187
B.3.1 Ερώτηση 21	187
B.3.2 Ερώτηση 22	193
B.3.3 Ερώτηση 23	198
B.4 Έλεγχος των μεταβολών των μέσων τιμών και τυχόν εξάρτησής τους από τις τιμές των δημογραφικών.	204
B4.1 Φύλο	204
B.4.2 Ηλικία	206
B.4.3 Εκπαίδευση.....	207
B.4.5 Χρόνος Υπηρεσίας	209
B.4.6 Φορέας προέλευσης.....	211
B.4.7 Θέση εργασίας	213
Γράφημα 91: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει της θέσης εργασίας.)	213
B.4.8 Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης.....	214
B.4.9 Χρόνια υπηρετήσεως σε θέση ευθύνης.....	216
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	217
Γ.1 Θεσμικό πλαίσιο ΚΤΥΠ ΑΕ	217

Γ.2 Παρουσίαση των προυπαρχουσών εταιρειών	221
Γ.2.1 Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων ΑΕ (ΟΣΚ Α.Ε)	221
Γ.2.2 Δημόσια Επιχείρηση Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων (Δ.ΕΠ.Α.ΝΟ.Μ Α.Ε)	224
Γ.2.3 ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΑΕ.....	228
ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	230
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	234
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	234

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή επιχειρεί να προσεγγίσει τις έννοιες διοίκηση και ηγεσία και να ανάδειξει τη σημασία εφαρμογής των αρχών της διοικητικής επιστήμης στην λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρείας του Δημοσίου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

Ποιά η σημασία και σε τι έκταση υλοποιούνται οι αρχές της διοίκησης και ηγεσίας στην εταιρεία και πως συντελούν-επιδρούν: στην υλοποίηση του σκοπού της, στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της και στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτήν.

Η προσέγγιση του θέματος πραγματοποιήθηκε με δύο κεντρικούς ερευνητικούς άξονες. Ο πρώτος βιβλιογραφικός σε θέματα διοίκησης ηγεσίας και ο δεύτερος αμιγώς ερευνητικός μέσω ποσοτικής έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου.

Στον βιβλιογραφικό ερευνητικό άξονα αναπτύχθηκαν οι βασικές αρχές του εννοιολογικού υπόβαθρου που απαιτήθηκε για το σχεδιασμό, την επεξεργασία αλλά και την ερμηνεία των στοιχείων της ποσοτικής έρευνας

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης κατανοούν απόλυτα τη σημασία εφαρμογής των αρχών της διοίκησης και της ηγεσίας στην δομή την οργάνωση και την λειτουργία της, αξιολογούν χαμηλά τις επιδόσεις των στελεχών της διοικητικής δομής στην εφαρμογή των αρχών αυτών και διαπιστώνουν τις αρνητικές συνέπειες που οι επιδόσεις αυτές επιφέρουν.

ABSTRACT

This thesis attempts to approach the concepts of administration and leadership and to emphasize the importance of applying the principles of management science in the operation of a public company.

As a representative example of a public corporation that the findings may qualify for wider utilization in similar businesses, selected the company "BUILDING INFRASTRUCTURE" PLC (Kt. AE), (Public institution responsible for public buildings-design, construction, Maintenance, Operation).

The research questions raised can be summarised as follows:

What is the importance and to what extent implemented the principles of management and leadership at the company and how conducive-in the implementation of impact: purpose, efficiency and effectiveness of the operation and the degree of employee satisfaction employed in this.

The approach was conducted with two main research axes. The first bibliographical administration leadership and the second purely research through quantitative research using a questionnaire.

In bibliographic research axis developed the basic principles of the conceptual background needed for designing, editing, but also the interpretation of the figures of quantitative research

The investigation found that employees of the company understand perfectly the importance of applying the principles of management and leadership in the organization structure and its operation, assess low performance of administrative structure in application of these principles and the negative consequences they entail performance.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Αντικείμενο της προτεινόμενης διατριβής είναι η Διοίκηση και Ηγεσία σε δημόσιες επιχειρήσεις.

Οι αρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων, οι όροι λειτουργίας τους, το περιβάλλον και το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο ενεργοποιούνται, οι όροι που τις καθιστούν βιώσιμες και ανταγωνιστικές, το παραγόμενο προϊόν τους και το όφελος που αυτό κομίζει· όλες αυτές οι παράμετροι παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες όταν πρόκειται για δημόσιες επιχειρήσεις· πόσο μάλλον στην εποχή της οικονομικής δυσπραγίας και της γενικευμένης οικονομικής κρίσης, κατά την οποία τέτοιες επιχειρήσεις καλούνται, ακολουθώντας το γενικότερο πνεύμα των περικοπών, στο πλαίσιο της μείωσης των δημοσίων ελλειμμάτων, να συνεχίσουν να παρέχουν υπηρεσίες με περιορισμένους προϋπολογισμούς και με μειωμένους αριθμητικά και απαξιωμένους ηθικά ανθρώπινους πόρους.

Ως αντιπροσωπευτικό παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης, επιλέχθηκε η εταιρεία «ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ» Α.Ε (Κτ.Υπ.ΑΕ). Πρόκειται για τον ενιαίο κατασκευαστικό φορέα της ελληνικής πολιτείας για όλες τις δημόσιες κτιριακές υποδομές (νοσοκομεία, σχολεία, δικαστήρια, σωφρονιστικά καταστήματα και λοιπές κτιριακές υποδομές). Η εταιρεία ιδρύθηκε, ως μνημονιακή υποχρέωση της χώρας για τη δημιουργία μιας ενιαίας εταιρείας του δημοσίου, υπεύθυνης για το σχεδιασμό και την κατασκευή όλων των κρατικών κτιριακών υποδομών, τον Νοέμβριο του 2013 και είναι το προϊόν της συγχώνευσης τριών δημόσιων κατασκευαστικών εταιρειών: της ΟΣΚ ΑΕ, της ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ και της ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΑΕ.

Μοναδικός μέτοχος της εταιρείας είναι το κράτος και κύριες πηγές χρηματοδότησής της είναι ο τακτικός κρατικός προϋπολογισμός και το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) καθώς και οι επιδοτήσεις από ευρωπαϊκά συγχρηματοδοτούμενα

προγράμματα (ΕΣΠΑ). Το έργο της ΚτΥπ ΑΕ εποπτεύεται από το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων.

Σκοπός της έρευνας είναι η διαχρονική αξιολόγηση της διοικητικής δομής και λειτουργίας της επιχείρησης μέσω της διερεύνησης της εφαρμογής των γενικώς παραδεδωμένων αρχών του επιστημονικού management.

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας συνοψίζεται στα εξής:

Η επιχείρηση αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα δημόσιας επιχείρησης και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν μπορούν να τύχουν ευρύτερης αξιοποίησης σε ανάλογες επιχειρήσεις.

Έχει πρόσφατα υποστεί μια σειρά επεμβάσεων αναδιοργάνωσης και διοικητικών αλλαγών που την καθιστούν ένα “πειραματικό εργαστήριο”, στο οποίο μπορούν να ελεγχθούν οι επιπτώσεις εφαρμογής διαφορετικών διοικητικών μοντέλων αλλά και αλλαγών διαχρονικά την τελευταία οκταετία.

Τέλος, η ανάλυση και αξιολόγηση της δομής, τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρία για την ανάπτυξη της και τη συνέχιση παραγωγής κοινωφελούς έργου.

Ο ρόλος της συγκεκριμένης επιχείρησης έρχεται να επιβεβαιώσει τον κανόνα που θέλει τις Δημόσιες επιχειρήσεις στην Ελλάδα να έχουν επιδράσει καταλυτικά στην οικονομική δραστηριότητα της χώρας, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, καθώς αποτελούν τον κύριο μοχλό ανάπτυξης του κράτους σε τομείς με ιδιαίτερη κοινωνική σημασία.

Η οικονομική δραστηριότητα στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από την λειτουργία του Δημόσιου τομέα, δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών. Αποκτά έτσι ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των αρχών της διοίκησης σε εταιρείες του Δημοσίου.

Η λειτουργία τους διέπεται από ένα ιδιαίτερο θεσμικό πλαίσιο που αποτελεί συνδυασμό αυτού των ανωνύμων εταιρειών και του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του Δημοσίου, όπως θα δούμε στο Κεφ. 4.

Η στρατηγική σημασία τους καθιστά αναγκαία την άσκηση μακροχρόνιας πολιτικής με ορίζοντα που θα ξεπερνά την δεκαετία. Η έλλειψη αυτής σε συνδυασμό με την έλλειψη κατευθυντήριων εντολών και συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής από το ελληνικό

κράτος, αποτελούν βασικό πρόβλημα στην λειτουργία τους. Σ'αυτό έρχονται να προστεθούν ο μικρός βαθμός διοικητικής αυτοτέλειας, η έλλειψη αποκέντρωσης στη λήψη των αποφάσεων και η χαμηλή αποτελεσματικότητά τους, δυσχεραίνοντας ακόμα περισσότερο την λειτουργία τους. (Κεφής 1998:14)

Η σημασία που αυτές έχουν ειδικά στην παρατεταμένη περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε, αποτέλεσε τον κύριο λόγο να επιλεγθεί ως θέμα της παρούσας διατριβής, «Η διοίκηση-ηγεσία στις δημόσιες επιχειρήσεις».

Η προσέγγιση του θέματος πραγματοποιήθηκε με δύο κεντρικούς ερευνητικούς άξονες. Ο πρώτος βιβλιογραφικός σε θέματα διοίκησης ηγεσίας και ο δεύτερος αμιγώς ερευνητικός μέσω ποσοτικής έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου.

Στον βιβλιογραφικό ερευνητικό άξονα θα αναπτύξουμε τις βασικές αρχές του εννοιολογικού υπόβαθρου που θα απαιτηθεί για το σχεδιασμό, την επεξεργασία αλλά και την ερμηνεία των στοιχείων της ποσοτικής έρευνας.

Έτσι στο βιβλιογραφικό άξονα αναπτύσσονται

Κεφ.2 : Αρχές του Μάνατζμεντ

Κεφ.3: Αρχές της Ηγεσίας

Κεφ.4: Θεσμικό πλαίσιο και η οργανωτική δομή της ΚΤΥΠ ΑΕ

Παράρτημα Γ: Το θεσμικό πλαίσιο της ΚΤΥΠ ΑΕ και των προϋπαρχουσών φορέων.

Στον ερευνητικό άξονα αναπτύσσονται

Κεφ.5: Ταυτότητα-συμπεράσματά έρευνας.

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας.

Παράρτημα Β: Στοιχεία έρευνας και στατιστική επεξεργασία.

Κεφάλαιο 2

MANATZMENT

2.1 Σημασία - Ορισμός

Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία σε μια κοινωνική επιστήμη όπως το μάνατζμεντ είναι οι βασικές υποθέσεις. Η μια ομάδα των υποθέσεων αφορά την επιστημονική θεώρηση του, βάσει της οποίας το μάνατζμεντ ορίζεται ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες στηρίζονται στη σωστή δομή της οργάνωσης και στο σωστό τρόπο διοίκησης των ανθρώπων. Η άλλη ομάδα των υποθέσεων αφορά την πρακτική εφαρμογή όπου ως δεδομένοι παράγοντες θεωρούνται η τεχνολογία, οι αγορές και οι τελικοί χρήστες. Το πεδίο δράσης του μάνατζμεντ είναι νομικά προσδιορισμένο, επικεντρώνεται στα εσωτερικά θέματα, ενώ η οικονομία θεωρείται ως ο βιότοπος των επιχειρήσεων και του μάνατζμεντ (Drucker, παρατίθεται Κεφής 2000:42)

Αποτελώντας μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες, αναλύει το συγκριτικό πλεονέκτημα που προκύπτει από εναλλακτικές χρήσεις των συντελεστών παραγωγής, επιλέγει τις προσφορότερες λύσεις, βελτιστοποιεί την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, επιβάλλει οργανωτικά σχήματα που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα της εργασίας και μεθοδεύει την επιτυχία ενός συλλογικού έργου που τελεί υπό περιορισμούς κόστους εκτέλεσης και χρόνου αποπεράτωσης, επικεντρώνοντας την προσπάθεια στον άνθρωπο. (Κεφής 2000:42)

Την σημασία του έχουν αποπειραθεί να προσεγγίσουν μια σειρά επιστημονικών ορισμών μερικοί από τους οποίους παρατίθενται στη συνέχεια:

- Ένα σύνολο ενεργειών (ή λειτουργιών), όπως: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (Χυτήρης 2006:30)

- Η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω των (άλλων) ανθρώπων (Stewart 1967;Drucker 1974;Koontz,Donell,1989 παρατίθενται Χυτήρης 2006:30)
- Μια κοινωνική σχέση και μια τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους επηρεάζει την ανθρώπινη δράση, διευκολύνει τις μεταβολές, με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- *Η διαδικασία επίτευξης οργανωτικών σκοπών, με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου σε ανθρώπους και πράγματα (Σαρμανιώτης 2005:2)*

Η καλύτερη ίσως εννοιολογική προσέγγιση είναι αυτή δια μέσου της σύντομης περιγραφής των διακριτών λειτουργιών του, σύμφωνα με την οποία το μάνατζμεντ (Διοίκηση) αφορά στον σχεδιασμό/προγραμματισμό, την οργάνωση, την στελέχωση την ηγεσία και τον έλεγχο των πόρων ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων του (Μιχιώτης 2016:3).

Συνοπτικά οι διακριτές λειτουργίες αυτές περιγράφονται ως εξής (Μιχιώτης 2016:4-6).

- Σχεδιασμός: είναι η επιλογή των στόχων και των σκοπών και η διαμόρφωση τακτικών, στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων, προγραμμάτων και προϋπολογισμών για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του οργανισμού. Ως λειτουργία προσδιορίζεται ως λήψη αποφάσεων μεταξύ εναλλακτικών λύσεων.
- Οργάνωση: είναι η καθιέρωση της δομής των ρόλων σε μια τυπικά οργανωμένη επιχείρηση που αφορούν στην:
 - ο Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων.
 - ο Ανάθεση των ομάδων των δραστηριοτήτων σε έναν υπεύθυνο.
 - ο Μεταβίβαση της εξουσίας για την πραγματοποίηση των καθορισμένων δραστηριοτήτων.
 - ο Συντονισμό τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στη δομή της οργάνωσης.
- Στελέχωση: είναι η διαχείριση της δομής της οργάνωσης ως προς τον προγραμματισμό, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τα συστήματα διοίκησης και ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
- Ηγεσία: έγκειται στην καθοδήγηση και ενθάρρυνση/κινητοποίηση των συμμετεχόντων στην οργάνωση για να αποδώσουν αποτελεσματικά, με ζήλο και εμπιστοσύνη, στο μέγιστο των ικανοτήτων τους.

- Έλεγχος: είναι η μέτρηση και διόρθωση της απόδοσης των δραστηριοτήτων των υφισταμένων, προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι/σκοποί μπορούν να ολοκληρωθούν.

Ο όρος μάνατζμεντ ετυμολογικά προέρχεται από το αγγλικό ρήμα manage που μεταφράζεται ως κυβερνώ, διευθύνω, καθοδηγώ. Στα ελληνικά ο όρος αποδίδεται συνήθως ως διοίκηση-οργάνωση.

Ειδικότερα το επιχειρησιακό Management έχει αποστολή να οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των βέλτιστων δυνατών οικονομικών αποτελεσμάτων με την αποτελεσματικότερη δυνατή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη μακροχρόνιας βιωσιμότητας δια της διαρκούς αλληλεπίδρασης με το ενδογενές και εξωγενές περιβάλλον. (Ρωσσίδης 2008 : 23-24)

2.2 Η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης

Για την κατανόηση των αρχών της διοικητικής επιστήμης είναι χρήσιμο να αναφερθούμε σύντομα στην ιστορική της πορεία και στις σχολές-θεωρίες που αναπτύχθηκαν στο πέρασμα του χρόνου.

Τα πρώτα συγγράμματα εμφανίζονται με το ξεκίνημα της βιομηχανικής επανάστασης καθώς γρήγορα γίνεται συνείδηση ότι ο «βιομηχανικός» τρόπος απαιτεί συστηματική μελέτη, οργάνωση και προτυποποίηση της εργασίας.

Το επιστημονικό μάνατζμεντ του F. Taylor και η αλυσίδα παραγωγής του H.Ford είναι δύο κορυφαίες επαναστάσεις στην οργάνωση της παραγωγής που σημάδεψαν τον 20^ο αιώνα, χάρη στις οποίες εκατομμύρια παντελώς ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, διωγμένοι βίαια από τους αγρούς εξαιτίας της εκμηχάνισης, απορροφήθηκαν ταχύτατα από την βιομηχανία. (March, J., Simon, H., 2003:18)

2.2.1 Σχολή επιστημονικής Διοίκησης

Η αρχή γίνεται με τον Charles Babbage(1792-1871) και το έργο του «On the Economy of machinery and manufacturers»(1832) στο οποίο υποστήριζε ότι ένα έργο πρέπει να αναλύεται σε μικρότερες εργασίες που μπορούν να τυποποιηθούν.

Ο Henry R. Towne το 1886 παρουσίασε την εργασία του με θέμα «Engineer as an Economist» στην Αμερικάνικη εταιρεία Μηχανολόγων ASME, με την οποία έθετε το αίτημα για την εκπόνηση επιστημονικής μελέτης με αντικείμενο την «διεύθυνση των εργασιών». Η αποδοχή της πρόκλησης από τον επιστημονικό κόσμο θεμελιώνει την επιστημονική σκέψη σε αυτό που αργότερα ονομάστηκε Μάνατζμεντ.

Πατέρας της σχολής θεωρείται ο Frederick W. Taylor ο οποίος και καθιέρωσε τον όρο Επιστημονική Διοίκηση-Διαχείριση (Scientific management) θεωρία με την οποία αναλύονταν και συνθέτονταν ροές εργασιών. Αποτέλεσε μια από τις πρώτες προσπάθειες εφαρμογής της επιστήμης στη μηχανική των διαδικασιών και στη διαχείριση (Hindle 2008). Το 1911 στο βιβλίο του «The principles of Scientific Management» αποκωδικοποίησε τον όρο Επιστημονική Διοίκηση και τον περιέγραψε ως «μια συστηματική μέθοδο εξεύρεσης του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας και αναζήτησης εξειδικευμένων ατόμων τα οποία θα φέρουν σε πέρας την εργασία αυτή»(Κεφής 2005). Όρος κλειδί στη θεωρία του ήταν η παραγωγικότητα, με την ενδυνάμωση της οποίας κερδίζουν εργοδότες και εργαζόμενοι. Παράλληλα υποστήριζε ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να έχει ως βασική προτεραιότητα τον προγραμματισμό την τυποποίηση και την βελτίωση της ανθρώπινης προσπάθειας με στόχο την αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος.

2.2.2 Σχολή των αρχών διοίκησης (administrative management)

Το ενδιαφέρον από την παραγωγή και τον εργάτη μεταφέρεται στο ίδιο το διοικητικό έργο και στον μάνατζερ.

Ο Henri Fayol, βιομήχανος, γεννημένος στην Γαλλία το 1841, θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας της διοίκησης και της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας.

Συνέλαβε τις λειτουργίες του μάνατζμεντ σε πλήρη σχεδόν εναρμόνιση με ότι και σήμερα θεωρείται γενικά αποδεκτό. Το έργο του «Administration Industrielle et Generale» μεταφράζεται στα αγγλικά το 1930 οπότε και γίνονται ευρέως γνωστές οι βασικές αρχές που περιγράφονται σε αυτό και έμελλε να αποτελέσουν την βάση της επιστημονικής διοικητικής σκέψης.

Ο Max Weber Γερμανός μεγαλοαστός, ιστορικός και κοινωνιολόγος γεννημένος το 1864 , προκρίνει το γραφειοκρατικό μοντέλο ως τον αποδοτικότερο τρόπο διοίκησης μεγάλων οργανισμών. Το μοντέλο αυτό αντιμετωπίζει την επιχείρηση σαν σύστημα που πρέπει να διοικείται σε απρόσωπη και ορθολογική βάση με τα εξής βασικά χαρακτηριστικά: εξειδίκευση εργασίας, αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας, σεβασμός των κανονισμών, τυπική οργάνωση, επιλογή προσωπικού, προσανατολισμός της επαγγελματικής καριέρας των στελεχών.

Πρώτος θεσμοθέτησε τους τρεις τύπους εξουσίας: τη νόμιμη , την παραδοσιακή και την χαρισματική.

Το μοντέλο που πρόκρινε πλεονεκτούσε στο γεγονός ότι βελτίωνε την αποδοτικότητα των εργαζομένων, παρουσίαζε όμως και σημαντικά μειονεκτήματα που συνοψίζονται στην αυστηρότητα, ανελαστικότητα και έλλειψη σεβασμού στην ανθρώπινη οντότητα.

Κατά τον Alfred Chandler η δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθεί και να'ναι αντίστοιχη με την στρατηγική που χει επιλεγεί. Η στρατηγική ως διαδικασία καθορίζει τους στόχους, διαμορφώνει το πρόγραμμα δράσης και κατανέμει τα μέσα και τους πόρους για την υλοποίησή του

Ο Henry Mintzberg στο βιβλίο του «The nature of managerial work» κατέγραψε τους ρόλους των μάνατζερ όταν ασκούν τα καθήκοντά τους, διαχωρίζοντας τους σε διαπροσωπικούς, διαχείρισης πληροφοριών και λήψης αποφάσεων. Παράλληλα περιέγραψε τις οργανωτικές δομές και την καταλληλότητά τους καταγράφοντας πέντε οργανωτικές δομές: Απλή, γραφειοκρατία της μηχανής, επαγγελματικής γραφειοκρατίας, τμηματοποιημένης μορφής και αντχοκρατίας.

Θεωρούσε ότι η αντχοκρατία (η δομή που βασίζεται σε ευέλικτες διατμηματικές ομάδες εργαζομένων) είναι η δομή του μέλλοντος.

Ο Alfred Sloan (επικεφαλής της General Motors) στο βιβλίο του "My years with General Motors" πρότεινε την ιδέα της αποκεντρωμένης δομής της επιχείρησης, αυτόνομες μονάδες που διευθύνονται αυτόνομα από μάνατζερ που ελέγχονται και υποστηρίζονται από ανώτατα επιτελικά στελέχη.

Ο Peter Drucker με το βιβλίο "The practice of management" προτείνει τη διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους (MBO- Management by objectives). Σύμφωνα με αυτή και προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα απαιτείται η κατανομή των επιμέρους στόχων σε τμήματα, μονάδες και άτομα και ο κάθε μάνατζερ να εκτελεί επακριβώς το ρόλο του.

Τέλος προτείνει πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ που η επιτυχής εφαρμογή τους εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα. Αυτές, που σημειωτέον ακολουθούνται έως σήμερα είναι: Καθορισμός στόχων (προγραμματισμός), οργάνωση, παροχή κινήτρων και καλή επικοινωνία, αξιολόγηση επίδοσης και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. (Χυτήρης 2006)

2.2.3 Συμπεριφορική σχολή (Behavioral Management)

Οι εκπρόσωποι αυτής της σχολής, ήδη από το 1920 και μετά, βασισμένοι στη μεθοδολογία και τις προτάσεις των κοινωνικών επιστημών, επικεντρώνεται στην κοινωνική διάσταση της εργασίας, δίνοντας έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις ανάγκες των εργαζομένων και στις άτυπες σχέσεις εξουσίας στον εργασιακό χώρο. Αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και η ανάγκη τα συστήματα διοίκησης να την λαμβάνουν υπόψη της. Με βάση τα παραπάνω αναπτύσσονται και εφαρμόζονται συστήματα παρακίνησης εργαζομένων, διαπροσωπικής επικοινωνίας, ηγεσίας και διοίκησης ομάδων.

Ο Robert Owen προτείνει την αρχή ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου είναι δημιούργημα του περιβάλλοντος του. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν μέριμνα για τις σχέσεις των στελεχών και των εργαζομένων, την εκπαίδευση και την ευημερία τους. Πρώτος εφαρμόζει την αξιολόγηση και την πληρωμή των υπερωριών.

Η Mary Parker Follet για την διευθέτηση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας προτείνει στους άμεσους προϊστάμενους: την προσέγγιση συνεργασίας και την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Ο Harvard Elton Mayo, πρωτοπόρος στη μελέτη κοινωνικών προβλημάτων στο χώρο εργασίας, βασισμένος στα πειράματά του στα εργοστάσια Hawthorne της ηλεκτρικής εταιρείας στο Σικάγο, απέδειξε ότι η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης αλλά απαιτείται να αναγνωρισθούν και οι κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου, καθώς αυτός δεν είναι μόνο οικονομικό αλλά είναι κυρίως κοινωνικό ον.

Ο Chester Barnard πρώτος κάνει λόγο για τις ατομικές και οργανωσιακές αξίες και το ρόλο των στελεχών στην διαμόρφωση αξιών. Ασχολήθηκε με τα θέματα παρακίνησης, τις άτυπες ομάδες, τη λήψη αποφάσεων και τα προβλήματα επικοινωνίας στο χώρο της δουλειάς, καθώς υποστήριζε ότι αυτά καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ. Στο βιβλίο του “The Functions of the Executive”, πρότεινε πως η εξουσία των στελεχών γίνεται αποδεκτή μόνον αν έχει νόμιμη βάση και δεν αντικρούει τους ατομικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων.

Ο Abraham Maslow, ανέπτυξε τη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών ιεραρχώντας τις σε μια πυραμίδα γνωστή ως «πυραμίδα αναγκών του Maslow». Σύμφωνα με αυτήν την βάση της πυραμίδας αποτελούν οι ανάγκες επιβίωσης και καθώς το άτομο αναπτύσσεται κοινωνικά και ψυχικά αυτές, με την προϋπόθεση της κάλυψης των προηγούμενων κάθε φορά επιπέδων, στην πυραμίδα προστίθενται οι ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Η συμπεριφορά του και κατ'επέκταση η απόδοσή του ανθρώπου καθορίζεται από το επίπεδο των αναγκών που κάθε φορά πρέπει να καλυφθεί.

Ο Frederick Herzberg στο βιβλίο του “Motivation to work” διαπιστώνει ότι υπάρχουν παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην δουλειά των εργαζομένων και προτείνει την ταυτόχρονη παρακίνηση των εργαζομένων με παράγοντες υγιεινής (παράγοντες που η έλλειψή τους προκαλεί δυσαρέσκεια) και παράγοντες παρακίνησης (παράγοντες που η κάλυψή τους προκαλεί ικανοποίηση).

Ο Douglas McGregor, προκειμένου να εξηγήσει προβλήματα αναποτελεσματικής λειτουργίας και διοίκησης, κατέληξε στην θεώρηση ότι τα προβλήματα είχαν την βάση τους στις παραδοχές που έκαναν τα στελέχη για τους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορούν να καταταχθούν με βάση δύο θεωρίες:

Την θεωρία X (Αρνητικές παραδοχές) σύμφωνα με την οποία τα οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την δουλειά τους, δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, προτιμούν να τους επιβλέπουν και ενδιαφέρονται μόνον για τα οικονομικά οφέλη, και

Την θεωρία Y (Θετικές παραδοχές) σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αγαπούν την δουλειά τους, θέλουν να παίρνουν πρωτοβουλίες, αποδέχονται την ευθύνη.

Ο Chris Argyris υποστήριξε την ανάγκη οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων όταν αναπτύσσουν οργανωτικά ή σχήματα ελέγχου και επίβλεψης, καθώς το άτομο που ωριμάζει καθίσταται πιο υπεύθυνο, έχει ευρύτερα ενδιαφέροντα, απαιτεί σεβασμό και εκτίμηση, επιθυμεί λιγότερο έλεγχο και περισσότερη ανεξαρτησία. Έτσι τα συστήματα που βασίζονται κατά κύριο λόγο στον έλεγχο αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο ως ανώριμο αφαιρώντας του την δυνατότητα να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. (Χυτήρης 2006:53-57)

Ο Rensis Likert με την έρευνά του συσχέτισε το ηγετικό στυλ των μάνατζερ με την απόδοση των επιχειρήσεων.

2.2.4 Ολοκληρωμένη θεώρηση Μάνατζμεντ

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες (υποθέσεις, προβλέψεις χωρίς καθολική εφαρμογή) των θεωρητικών εργαλείων που είχαν ήδη αναπτυχθεί στο Μάνατζμεντ αναπτύσσονται από τις αρχές του 1950 νέες θεωρίες με σκοπό την συνολική θεώρηση της επιχείρησης ως σύστημα.

2.2.4.1 Γενική θεωρία Συστημάτων

Η λογική της θεωρίας αυτής είναι ότι οι Μάνατζερ πρέπει να σκέπτονται και να λειτουργούν πέρα από τα στενά όρια εξουσίας και ευθύνης τους καθώς η δράση τους επηρεάζει το σύνολο των τμημάτων της επιχείρησης-συστήματος.

Ως σύστημα ορίζεται ένας συνδυασμός αλληλεπιδρώντων και αλληλοεξαρτώμενων μερών τα οποία λειτουργούν ως ένα όλον, για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός/στόχος. Κάθε σύστημα χρειάζεται εισροές από το περιβάλλον του που θα μετατραπούν σε εκροές με τη χρήση της τεχνολογίας παραγωγής που χρησιμοποιεί. Τα συστήματα χαρακτηρίζονται ως ανοικτά ή κλειστά με κριτήριο το αν αλληλεπιδρούν, λαμβάνοντας εισροές και παρέχοντας εκροές, με το περιβάλλον του. Τα

αλληλοεξαρτώμενα και αλληλεπιδρώντα μέρη του συστήματος θεωρούνται υποσυστήματα.

Οι Trist και Bamforth πρότειναν την διοίκηση της επιχείρησης ως ένα κοινωνικοτεχνικό σύστημα. Το κοινωνικό υποσύστημα που το αποτελούν , οι εργαζόμενοι και οι σχέσεις τόσο μεταξύ τους όσο και με την επιχείρηση, και το τεχνικό που το αποτελούν τεχνικός εξοπλισμός και τεχνικές παραγωγής.

Οι ιδιότητες του συστήματος που καθορίζουν την λειτουργία και την αποτελεσματικότητά του είναι:

Η εντροπία , η ροπή του συστήματος να μην αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, να δυσκολεύεται με τις αλλαγές και να οδηγείται στο μαρασμό, και η συνέργεια, η ικανότητα του συστήματος να παράγει περισσότερο από το άθροισμα των υποσυστημάτων του.

Έργο του μάνατζερ ο συντονισμός των υποσυστημάτων για την επίτευξη των σκοπών του συστήματος.

Περιορισμοί στην κατανόηση της συμπεριφοράς των οργανισμών, λόγω της αδυναμίας πρόβλεψης του αποτελέσματος των αλληλεπιδράσεων των υποσυστημάτων καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη η μοναδικότητα τόσο του συστήματος όσο και του περιβάλλοντος που λειτουργεί.

2.2.4.2 Θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων-Ενδεχομενική θεωρία (Contingency theory)

Η ενδεχομενική θεωρία αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των θεωριών του μάνατζμεντ σε πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες σε άλλες περιπτώσεις ήταν αποτελεσματικές και σε άλλες όχι. Βασίζεται στην άποψη ότι δεν υπάρχουν συνταγές στο μάνατζμεντ με γενική εφαρμογή, καθώς κάθε φορά το αποτέλεσμα εξαρτάται από ενδεχομενικές μεταβλητές όπως, το μέγεθος της επιχείρησης, οι μέθοδοι παραγωγής και οργάνωσης που χρησιμοποιεί, το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και οι αβεβαιότητες που αυτό προκαλεί καθώς και οι ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου στοιχείου που διοικεί και εργάζεται στην επιχείρηση.

2.2.5 Οι σύγχρονες θεωρίες του Μάνατζμεντ

2.2.5.1 Η θεωρία Z

Η θεωρία επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Αναπτύχθηκε από τον W.Ouchi μέσω της μελέτης για την πορεία ιαπωνικών και αμερικανικών επιχειρήσεων τη δεκαετία του 70 και τις διαφορές στα αποτελέσματα-επιδόσεις που παρατηρήθηκαν. Το συμπέρασμα ήταν ότι ο διαφορετικός βαθμός αποτελεσματικότητας οφείλονταν στον τρόπο διοίκησης και την διαφορετική κουλτούρα των εργαζομένων.

Έχοντας υπόψη τις διαφορές αυτές και την δυσκολία μεταφοράς και εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης από ένα πολιτισμικό περιβάλλον σε άλλο, πρότεινε ένα νέο σύστημα που το ονόμασε θεωρία Z (type Z), που αποτελούσε ένα συνδυασμό των καλύτερων εφαρμοζόμενων πρακτικών στην Ιαπωνία (type J) και την Αμερική (type A). (Χυτήρης 2006:65)

Πίνακας 1- Συστήματα Διοίκησης Τύπος A-Τύπος Z-Τύπος J (Χυτήρης 2006:66)

ΤΥΠΟΣ Α (Αμερικανικός)	ΤΥΠΟΣ Ζ (Ευρωπαϊκή/Αμερικανικός)	ΤΥΠΟΣ J (Ιαπωνικός)
• Βραχυπρόθεσμη απασχόληση	• Μακροπρόθεσμη απασχόληση	• Ισόβια απασχόληση
• Ατομική λήψη αποφάσεων	• Συναινετική λήψη αποφάσεων	• Συναινετική λήψη αποφάσεων
• Ατομική ευθύνη	• Ατομική ευθύνη	• Συλλογική ευθύνη
• Ταχεία αξιολόγηση και εξέλιξη	• Βραδεία αξιολόγηση και εξέλιξη	• Βραδεία αξιολόγηση και εξέλιξη
• Ρητός και τυπικός έλεγχος	• Ανεπίσημος έλεγχος με τυπικά μέτρα	• Ανεπίσημος έλεγχος
• Προδιαγεγραμμένη σταδιοδρομία (κατά ειδικότητα)	• Σχετικά προδιαγεγραμμένη σταδιοδρομία	• Μη προδιαγεγραμμένη σταδιοδρομία (κατά ειδικότητα)
• Ενδιαφέρον για συγκεκριμένο ορισμένο τμήμα-τμήμα, διαδικασία	• Ολιστικό ενδιαφέρον (για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο)	• Ολιστικό ενδιαφέρον

Πηγή: Daft, R., (1997), Management, The Dryden Press, NY, σελ. 60.

2.2.5.2 Θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα

Η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Edward Deming, για τον οποίο μάνατζμεντ ήταν ότι είχε να κάνει με τη μείωση των αποκλίσεων. Πίστευε ότι το 85% των λαθών-

αποκλίσεων οφείλεται στην διοίκηση και όχι στους εργαζόμενους και έτσι ο στατιστικός έλεγχος για την ποιότητα έγινε τρόπος διοίκησης (Management for Quality) γνωστός ως κύκλος του Μάνατζμεντ ή κύκλος του Deming. Η φιλοσοφία του συμπυκνώνεται στη φράση «ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό μέρος στην αλυσίδα παραγωγής».

Ο Joseph Juran πρότεινε οι στόχοι ποιότητας να τίθενται και να επιδιώκονται όπως και οι λοιποί ποσοτικοί επιχειρηματικοί στόχοι. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η ομαδικότητα, η δέσμευση όλων των εργαζομένων στην ποιότητα αποτελούν προϋποθέσεις για την ποιοτική λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης.

Στις θεωρίες αυτές βασίστηκε και η θεωρία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (total Quality Management), οι βασικές αρχές της οποίας συνοψίζονται ως εξής:

- Συνεχής βελτίωση. Κύκλος του Deming (Plan-Do-Check-Act)
- Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη- Πελατοκεντρική προσέγγιση
- Πρόληψη κακής ποιότητας
- Διοίκηση σε αντικειμενικά στοιχεία (δείκτες μέτρησης)
- Συνολική-Συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων (ομαδική εργασία/ηγεσία) και εμπλοκή στα θέματα ποιότητας
- Μικτές διαλειτουργικές ομάδες που αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως σύστημα (οριζόντια ροή διεργασιών)

2.2.5.3 Θεωρία στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Michael Porter συστηματοποιώντας προηγούμενα αναλυτικά μοντέλα χρησιμοποίησε όρους της αγοράς για να παρουσιάσει την επιχειρησιακή στρατηγική. Βασική του θεώρηση ήταν ότι για να διασφαλισθεί η επιβίωση μιας επιχείρησης αυτή πρέπει να αναπτύξει ανταγωνιστική στρατηγική είτε χαμηλού κόστους είτε διαφοροποιημένου προϊόντος.

Για τον προσδιορισμό των παραγόντων που καθορίζουν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων:

Υφιστάμενος ανταγωνισμός, απειλή νέων ανταγωνιστών, απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών-αγοραστών.

2.2.5.4 Η θεωρία αξιοποίησης των συγκρούσεων

Ο Richard Pascale διαπιστώνει ότι το έργο των μάνατζερ είναι έργο δημιουργίας και καταστροφής προτύπων και παγιωμένων αντιλήψεων, συστημάτων και πρακτικών, ενώ η επιτυχία εγκυμονεί την αποτυχία. Για να ναι η επιχείρηση βιώσιμη, αποτελεσματική, και δημιουργική πρέπει να αυτοαμφισβητείται (να καταργεί πρότυπα), να προκαλεί μέσω της αμφισβήτησης ελεγχόμενες συγκρούσεις και να τις αξιοποιεί δημιουργικά.

2.2.5.5 Θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τον John Adair , η ηγεσία διδάσκεται και δεν κληρονομείται, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται με την ικανότητα του στελέχους να βοηθά στην ολοκλήρωση του κοινού έργου, στη διατήρηση της ομάδας και στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών της.

Πρότεινε επίσης τον κανόνα πενήντα-πενήντα τόσο για την παρακίνηση όσο και για την επιτυχία. Σύμφωνα με αυτόν η παρακίνηση προέρχεται κατά το μισό από το ίδιο το άτομο και κατά το υπόλοιπο μισό από εξωτερικούς παράγοντες, ενώ η επιτυχία από την ομάδα και από τον ηγέτη της, καθιστώντας έτσι συνυπεύθυνους προϊστάμενους υφιστάμενους για την επίτευξη του αποτελέσματος.

Τον χάρτη συμπληρώνουν ακόμη:

- η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου του Edgar Schein σύμφωνα με την οποία οι εκατέρωθεν προσδοκίες , των εργαζομένων ότι η επιχείρηση θα τους προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης, εξέλιξης και της επιχείρησης ότι πέραν των συμβατικών τους υποχρεώσεων οι εργαζόμενοι θα επιδείξουν αφοσίωση, εργατικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργούν ένα άτυπο συμβόλαιο. Η τήρηση των όρων του συμβολαίου προσδιορίζει την συμπεριφορά των δύο πλευρών
- η θεωρία της συνεχούς αλυσίδας πελατών, του Richard Schoneberger, σύμφωνα με αυτή κάθε λειτουργία και φάση λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση πρέπει να θεωρείται ως πελάτης της επόμενης, δημιουργώντας μια αλυσίδα ως τον τελικό πελάτη. Προϋπόθεση για την ηγετική θέση μιας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση

των 4 βασικών αναγκών του πελάτη για πάντα: Καλύτερη ποιότητα, χαμηλότερο κόστος, αυξανόμενη ευελιξία και ταχύτερη ανταπόκριση.

- Η θεωρία του οργανισμού που μαθαίνει. Βασική αρχή της , οι επιχειρήσεις για να επιβιώνουν και να είναι ανταγωνιστικές θα πρέπει να αποτελούν οργανισμούς μάθησης .Ως οργανισμός μάθησης , σύμφωνα με τον Senge ορίζεται αυτός που έχει προσαρμοστική ικανότητα και ικανότητα δημιουργίας εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων. Χαρακτηρίζεται από συστημική σκέψη και ικανότητα αντίληψης, και κοινό όραμα με δέσμευση των εργαζομένων. Ή απλούστερα αυτός που διευκολύνει τη μάθηση των μαλών του και μετασχηματίζεται συνεχώς προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους.

Κεφάλαιο 3

ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Σημασία - Ορισμός

Σύμφωνα με τον Μπουραντά στο βιβλίο του «Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», «Για να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη μια επιχείρηση δεν αρκεί το μάνατζμεντ, χρειάζεται και η ηγεσία. Αντίστοιχα για να είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο ένα στέλεχος δεν αρκεί να λειτουργεί ως μάνατζερ πρέπει να λειτουργεί σαν ηγέτης. Η ηγεσία δεν είναι άλλη μια μόδα αλλά το DNA των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων».

Ο ίδιος σε μια προσπάθεια σύνθεσης των εγκυρότερων ορισμών της βιβλιογραφίας για την ηγεσία και τον ηγέτη, αναφέρει ότι:

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Με τον ορισμό αυτό δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της ηγεσίας:

Η άσκηση επιρροής του ηγέτη σε άλλους ανθρώπους προκειμένου να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την υλοποίηση στόχων, και

Οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες, ή ιδανικά για πρόοδο, ή ένα καλύτερο μέλλον. (Μπουραντάς 2005: 220-221)

Παρακάτω καταγράφονται απόπειρες ορισμού της έννοιας:

- Η Ηγεσία αποτελεί μια από τις λειτουργίες του Management.
- Είναι μια δυναμική διαδικασία που ασκείται σε κάθε διοικητικό επίπεδο και αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου.
- Η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους, συνεργάτες, υφιστάμενους, οπαδούς, ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους.
- Η πραγματοποίηση του οράματος ενός ατόμου, η επίτευξη υψηλών στόχων πέρα και μακριά από τους συνηθισμένους, το κτίσιμο μιας προσωπικότητας αρκετά διαφοροποιημένης από τα συνήθη (Drucker, από Κεφής, 2005:118)

Η βάση άσκησης της αναφέρεται σε κάποιας μορφής εξουσία. Οι Jonh Fresh και Bertram Raven στο βιβλίο τους «The bases of social power» του 1958 επιχείρησαν να ταξινομήσουν τα είδη εξουσίας που μπορεί να ασκήσει ένας ηγέτης, ως εξής

Εξουσία αμοιβής: Τα στελέχη έχουν την δυνατότητα να επιβραβεύουν τους εργαζόμενους τους στη βάση κάποιας αμοιβής είτε υλικής (χρηματικές, αποδοχές, προαγωγή) είτε ηθικής (έπαινος, αναγνώριση).

Εξουσία καταναγκασμού: Ο ηγέτης έχει την εξουσία να επιβάλει ποινές και κυρώσεις όταν κάτι δεν πάει καλά. Η εξουσία αυτή μέσω της τιμωρίας του εργαζόμενου αποσκοπεί στην υπενθύμιση προς τους άλλους εργαζόμενους και στον ίδιο να μην πέσουν στο ίδιο λάθος.

Εξουσία προσώπου: Βασίζεται στην προσωπικότητα και στο χαρακτήρα του ατόμου. Στο χάρισμα που έχει να επιβάλλεται και να υλοποιεί τις σκέψεις και τις απόψεις του, να κερδίζει τον σεβασμό των άλλων και να γίνεται πρότυπο για τους υπολοίπους.

Νόμιμη εξουσία ή εξουσία θέσης: Παρέχεται σε ένα άτομο από τους ανωτέρους και προσδιορίζεται μέσω της τοποθέτησης του στο οργανόγραμμα της εταιρείας ή του οργανισμού. Βασίζεται στην πεποίθηση των εργαζόμενων ότι ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές και εκείνοι να τις εκτελούν.

Εξουσία του ειδικού: Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την εμπειρία και τις γνώσεις του ηγέτη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς και τις δεξιότητες και τις ικανότητες που του επιτρέπουν να αποκτά επιρροή τόσο πάνω στους ίδιους όσο και στον οργανισμό. (Κεφής 2005 : 122-123)

Ως έννοια συγχέεται, όχι άδικα, με το μάνατζμεντ καθώς τα όριά τους δεν είναι εύκολα διακριτά.

Ο Warren Bennis, καθηγητής του Μάνατζμεντ που έχει γίνει γνωστός για την φράση του: «Οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα», ορίζει την ηγεσία ως την ικανότητα :

- Να δημιουργείς όραμα στο οποίο πιστεύουν οι άλλοι
- Να το μεταδίδεις με κατανοητό τρόπο διατυπώνοντας στόχους και σχέδια δράσης
- Να κερδίζεις την εμπιστοσύνη των συνεργατών
- Να έχεις αυτογνωσία και θέληση για μάθηση
- Να είσαι ριψοκίνδυνος

Προσπαθώντας να τις οριοθετήσουμε μπορούμε να πούμε τα εξής:

Η λέξη ηγούμαι στα ελληνικά σημαίνει είμαι οδηγός, δείχνω το δρόμο, είμαι αρχηγός, προπορεύομαι.

Η ηγεσία αναφέρεται στην ύπαρξη και στην συναίσθηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας γραμμής. Δημιουργεί όραμα και στρατηγικές. Βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις και αναφέρεται στο πως ο μάνατζερ εκτελεί τις λειτουργίες σε σχέση με τους συνεργάτες-υφισταμένους του.

Το μάνατζμεντ δημιουργεί σχέδια και προϋπολογισμούς, αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ, σε διοικητικές ενέργειες οδηγίες. (Χυτήρης 2006:162)

Σύμφωνα με τον Rost (1991) ο ηγέτης με τους υφισταμένους του εργάζονται προς την κατεύθυνση της αλλαγής ενώ ο μάνατζερ με τους υφισταμένους του ενώνουν τις δυνάμεις τους για να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες. (Rost 1991 από Χυτήρη 2006:163)

Συνοψίζοντας τις διαφορές του Ηγέτη και του Μάνατζερ ο Capowksi (1994) κατέληξε στον πίνακα που ακολουθεί (Χυτήρης, 2006:163)

Πίνακας 2. Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ (Χυτήρης 2006:163)

Ηγέτης (Συναίσθημα)	Μάνατζερ (Λογική)
Οραματιστής	Ορθολογιστής
Ένθερμος	Συμβουλευτικός
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Λύτης Προβλημάτων
Εμπνέων	Ισχυρογνώμων
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Συγκροτημένος
Επινοητικός	Γνωστικός
Πειραματιστής	Εξουσιαστικός
Φορέας Αλλαγής	Ισορροπιστής
Προσωπική Δύναμη	Δύναμη θέσης

Σύμφωνα με τον J.Adair , το πόσο θα επιτύχει ο ηγέτης να παρακινήσει τους υφιστάμενους συνεργάτες του για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή πορείας δράσης εξαρτάται από τον εσωτερικό κόσμο (ανάγκες, φιλοδοξίες, αξίες) των υφισταμένων του.

Η ικανότητα επιρροής του Ηγέτη εξαρτάται τόσο από τον ίδιο και από τους άλλους όσο και από την κατάσταση-συνθήκη στην οποία βρίσκονται οι δύο πλευρές που θα αλληλεπιδράσουν. Ο συνδυασμός αυτός προσδιορίζει το ηγετικό στυλ.

Ως ηγετικό στυλ προσδιορίζεται ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ τους υφισταμένους του.

Τα κύρια στυλ συνοψίζονται στην συνέχεια (Χυτήρης, 2006:163):

Αυτοκρατορικό-Εξουσιαστικό-Διδακτορικό

Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζόμενους. Οι εντολές του υπακούονται χωρίς συζήτηση.

Το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σε νέους εργαζόμενους που πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους, σε προσωρινούς υπάλληλους, σε “δύσκολους να διοικηθούν” υπάλληλους που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ

Γραφειοκρατικό

Ο μάνατζερ διοικεί με βάση το βιβλίο (by the book). Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.

Μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζόμενους που υποχρεωτικά ακολουθούν προκαθορισμένες διαδικασίες (π.χ. φοροτεχνικούς, προσωπικό αγορών, προμηθειών, συμβάσεων, εργαζόμενους που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό, ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες).

Δημοκρατικό- Συμμετοχικό

Ο μάνατζερ συνεργάζεται όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Εφαρμόζεται σε εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες ή με πολλή εμπειρία, εργαζόμενους που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους. Σε αυτούς που θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες με κοινά προβλήματα.

Χαλαρό

Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική “μη ανάμιξης”. Μεταβιβάζει, «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους

εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες- κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.

Κατάλληλο για εργαζόμενους με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και συγκεκριμένες περιπτώσεων συμβούλων.

Διάγραμμα 1: Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn) (Μπουραντάς 2005:17)

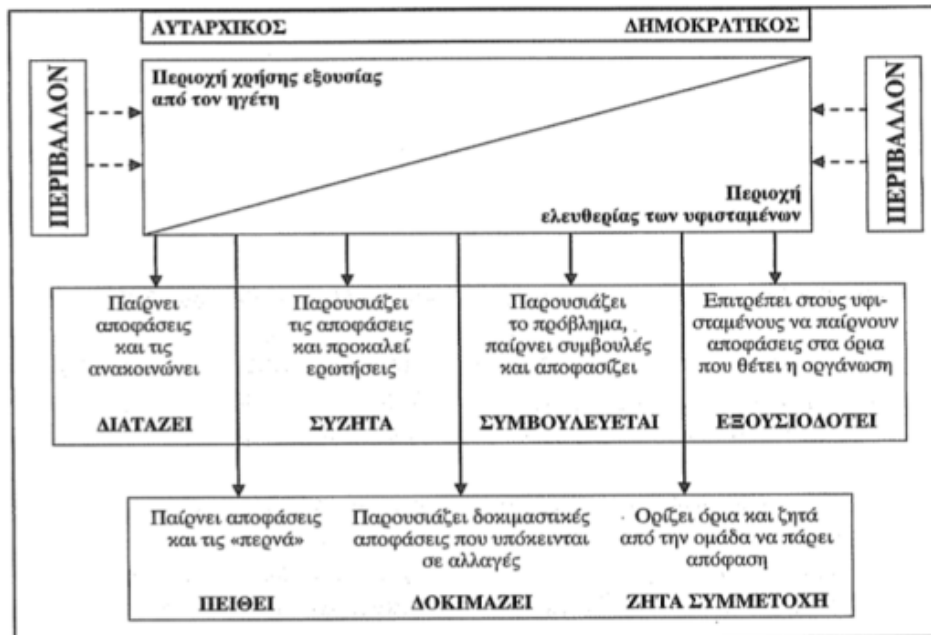


Σύμφωνα με τον Quinn, καθηγητή του Michigan, στις επιχειρήσεις συνυπάρχουν διλήμματα και αντιφατικότητες που αυξάνουν την πολυπλοκότητα των καταστάσεων και κάνουν την ηγετική συμπεριφορά πολυσύνθετη. Σύμφωνα με το μοντέλο που ανέπτυξε με βάση το πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών», η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να είναι προσανατολισμένη από την μια με βάση τον άξονα ευελιξία(αλλαγή) – σταθερότητα(έλεγχος) και από την άλλη με βάση τον άξονα εσωτερικής εστίασης– εξωτερικής εστίασης. Με βάση τις διαστάσεις αυτές, διάγραμμα 1, προσδιορίζονται δώδεκα ηγετικοί ρόλοι για τον προϊστάμενο-ηγέτη. (Μπουραντάς 2005: 216-217)

Στο ερώτημα ποιά είναι το κατάλληλο ηγετικό στυλ οι Tannenbaum και Schmidt προτείνουν ως εννοιολογικό πλαίσιο μια συνεχή διαβάθμιση που στο αριστερό της άκρο έχει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, όπου ο προϊστάμενος-ηγέτης ασκεί πλήρως τη δύναμη-εξουσία στους συνεργάτες του χωρίς να τους επιτρέπει τον παραμικρό βαθμό αυτονομίας ή ελευθερίας. Στο άλλο άκρο βρίσκεται το απολύτως εξουσιοδοτικό στυλ

όπου ο προϊστάμενος-ηγέτης μεταβιβάζει ουσιαστικά όλη την εξουσία του στους συνεργάτες του και τους επιτρέπει πλήρη ελευθερία σκέψης και δράσης. Ανάμεσα στα δύο ακραία στυλ μπορεί κανείς να τοποθετήσει πρακτικά έπειτα ενδιάμεσα ηγετικά στυλ. Βλέπε διάγραμμα 2. (Μπουραντάς 2005: 216-217)

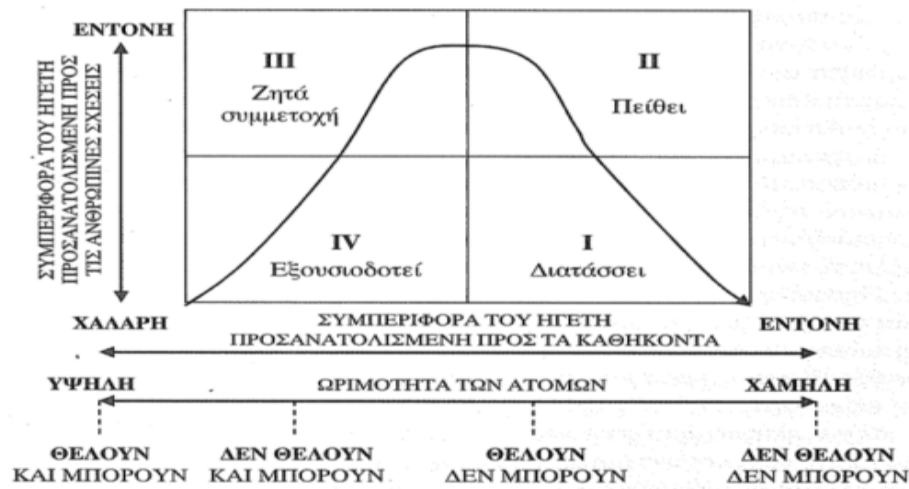
Διάγραμμα 2: Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt (Μπουραντάς 2005:231)



Με βάση τα συμπεράσματα της θεωρίας του Blanchard το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των συνεργατών

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά σε δύο διαστάσεις-προσανατολισμούς. Προσανατολισμένη στα καθήκοντα : ο ηγέτης καθορίζει με σαφήνεια ρόλους υφισταμένων, οδηγίες, τρόπους και διαδικασίες δράσης. Προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις: ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφιστάμενους, αναπτύσσει φιλικές σχέσεις μαζί τους, τους εμπνεύσει, τους ικανοποιεί, τους παρακινεί, τους ενθαρρύνει ώστε να έχουν τη διάθεση και το ηθικό για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. (Μπουραντάς 2005: 235-236)

Διάγραμμα 3: Το μοντέλο του κύκλου ζωής, με επεξήγηση της ωριμότητας (Μπουραντάς 2005: 236)



3.2 Θεωρίες Ηγεσίας

Μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας που προσπαθούν να αποκωδικοποιήσουν, αποσαφηνίσουν και καταστήσουν κατανοητή την έννοια της ηγεσίας είναι: (Κεφής, 2005:123)

Η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του Ηγέτη (trait theory of leadership)

Απομονώνει τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν έναν ηγέτη από ένα απλό στέλεχος, και τα οποία συνοψίζονται στα εξής: Η τάση και η επιθυμία να ηγηθεί των άλλων, η ενεργητικότητα, η πρωτοβουλία, η εμπιστοσύνη στον εαυτό του, η ευφυΐα, η τιμιότητα-ακεραιότητα, η γνώση του αντικειμένου της εργασίας.

Η θεωρία συμπεριφοράς ή συμπεριφορική προσέγγιση

Διακρίνει δύο ήδη ηγεσίας:

Την δημοκρατική που είναι προσανατολισμένη στον εργαζόμενο και δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, και

Την αυταρχική που είναι προσανατολισμένη στην αυστηρή ιεραρχική δομή και δίνει έμφαση στην τεχνική και όχι στην ανθρώπινη πλευρά της εργασίας.

Η θεωρία του χαρισματικού ηγέτη

Στηρίζεται στη γενετική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες γεννιούνται δεν γίνονται. Με βάση αυτή τη θεώρηση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη είναι η

εξαιρετική ευφυΐα, η επιβλητική εμφάνιση, η αποφασιστικότητα, οι ρητορικές ικανότητες, η ικανότητα δημιουργίας εντυπώσεων.

Η θεωρία του Bennis

Βασίζεται στην αρχή ότι «οι ηγέτες υπάρχουν για να κάνουν τα πράγματα σωστά» και για το σκοπό αυτό απαιτούνται: όραμα που θα συνδέει το παρόν με το μέλλον και διάδοσή του, αυτογνωσία-αυτοεκτίμηση και δέσμευση εκ μέρους του ηγέτη, ανάπτυξη εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και συνεργατών.

Η θεωρία του Adair

Υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι επίκτητη ούτε κληρονομική και μπορεί να αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης.

Η θεωρία συσχέτισης-προσαρμογής

Σύμφωνα με αυτή η επιτυχής άσκηση της εξουσίας προϋποθέτει την ταύτιση τριών παραγόντων του ηγέτη, των υφισταμένων και της εργασίας. Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας εξαρτάται μεν από την φύση της εργασίας αλλά ταυτόχρονα πρέπει να είναι αρεστός στους εργαζόμενους, στοιχείο που προϋποθέτει την ύπαρξη βαθμού ελευθερίας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Θεωρία X, Y Χυτήρης, Λ. (2006)

Κατά τον McGregor η θεωρία X εξέφραζε την άποψη ότι οι άνθρωποι είναι από την φύση τους σκνηροί, δεν θέλουν να δουλεύουν και το έργο της διοίκησης είναι να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάζει να εργάζονται. Η θεωρία υιοθετούσε τρεις παραδοχές:

- Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί από την φύση του την εργασία και θα την αποφεύγει όταν του δίνεται η δυνατότητα.
- Για τον λόγο αυτό πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται, να απειλούνται με τιμωρίες για να πεισθούν να συμβάλουν στους στόχους του οργανισμού.
- Ο κοινός άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και πάνω από όλα θέλει να νοιώθει ασφαλής.

Στον αντίποδα αυτής της άποψης, η θεωρία Υ υιοθετούσε τις εξής έξι παραδοχές:

- Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από την φύση του την εργασία. Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι φυσικό, όπως το παιχνίδι.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μόνος τρόπος να παρακινηθούν οι άνθρωποι για να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν οι ίδιοι τον εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων που τους ανατέθηκαν.
- Η προσήλωση σε στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξή τους. Οι πιο υψηλές αμοιβές, η ικανοποίηση του εγώ και των αναγκών αυτοεπιβεβαίωσης μπορεί να επιτευχθούν μέσα από την προσπάθεια για την προαγωγή οργανωσιακών στόχων.
- Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα.
- Η ικανότητα επίδειξης υψηλού βαθμού ευφυΐας και δημιουργικότητας στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη.
- Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου μόνο εν μέρει αξιοποιούνται

Με βάση την προσέγγιση αυτή τα προβλήματα οκνηρότητας, αδιαφορίας ανεπάρκειας, απροθυμίας ανάληψης ευθυνών, έλλειψης πνεύματος συνεργασίας ή δημιουργικότητας του προσωπικού της επιχείρησης καθώς και όποιες ανεπάρκειες διαπιστώνονται σε αυτήν, οφείλονται στην διοίκηση και στην αδυναμία της να απελευθερώσει τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι υπάλληλοι.

Με βάση την θεωρία Υ ανασχεδιάζονται διοικητικές πρακτικές όπως, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάπτυξη συστήματος αμοιβών και προαγωγών κλπ. (Χυτήρης 2006: 177-178).

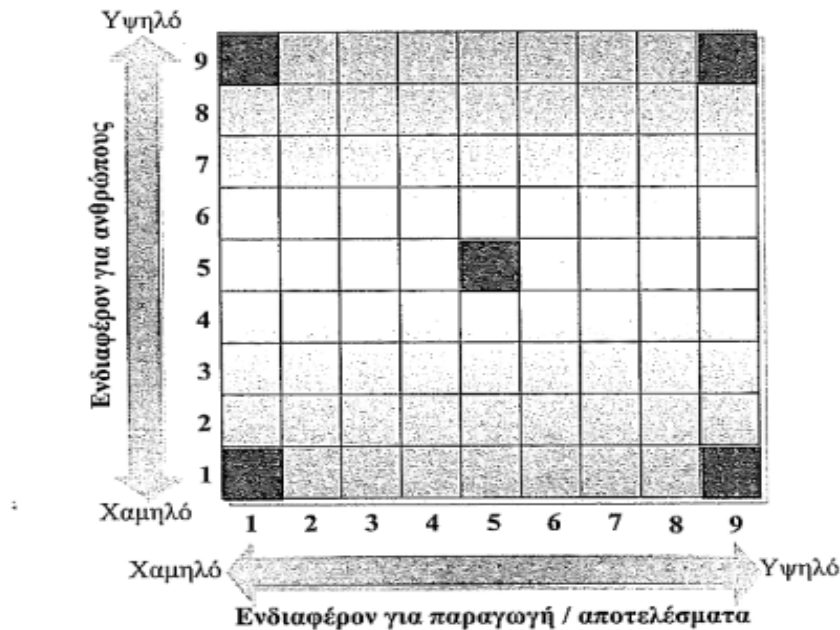
3.3 Στυλ Ηγεσίας

3.3.1 Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας.

Οι R.Blake & J.Mouton αξιολογούν και ορίζουν διαφορετικούς τύπου ηγέτη σε συνάρτηση με το βαθμό ενδιαφέροντός του για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Οι

μεταβλητές ενδιαφέρον για παραγωγή (X) και ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο (Y) αποτυπώνονται σε ένα πλέγμα δύο βαθμονομημένων αξόνων στην κλίμακα από το 1 έως το 9. Κάθε σημείο του πλέγματος προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ως συνδυασμό των συνιστωσών μεταβλητών.

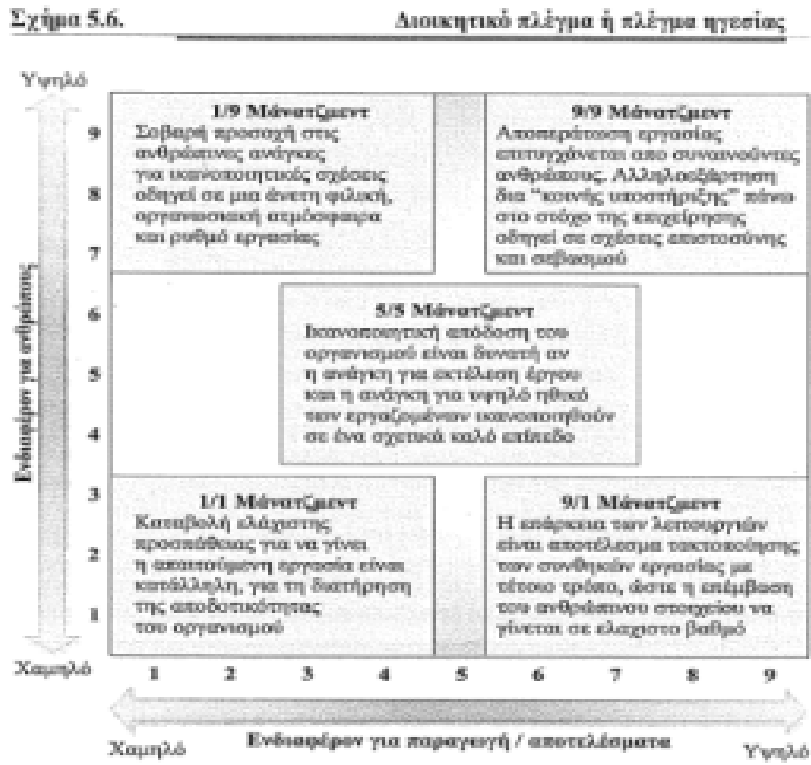
Διάγραμμα 4: Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας (Κανελλόπουλος 1995: 319)



Στο διάγραμμα 4 τα σκούρα τετράγωνα απεικονίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας,

- Το 1,1 - «αδύνατος» μάνατζερ, ελάχιστο ενδιαφέρον για παραγωγή και ανθρώπους.
- Το 9,1 (κάτω δεξιά)-υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή, ελάχιστο για ανθρώπους.
- Το 1,9 (πάνω αριστερά) - μάνατζερ λέσχης, μέγιστο ενδιαφέρον για ανθρώπους ελάχιστο για παραγωγή.
- Το 5,5 - μάνατζερ του εκκρεμούς, το ενδιαφέρον μοιράζεται εξίσου στις δύο παραμέτρους.
- Το 9,9 - συνεργατικός μάνατζερ, μέγιστο ενδιαφέρον και για τις δύο μεταβλητές.

Διάγραμμα 5: Πλέγμα ηγεσίας (Blake, R. & McCann, Adams, A. 1991: 29 , Χυτήρης 2006:180)

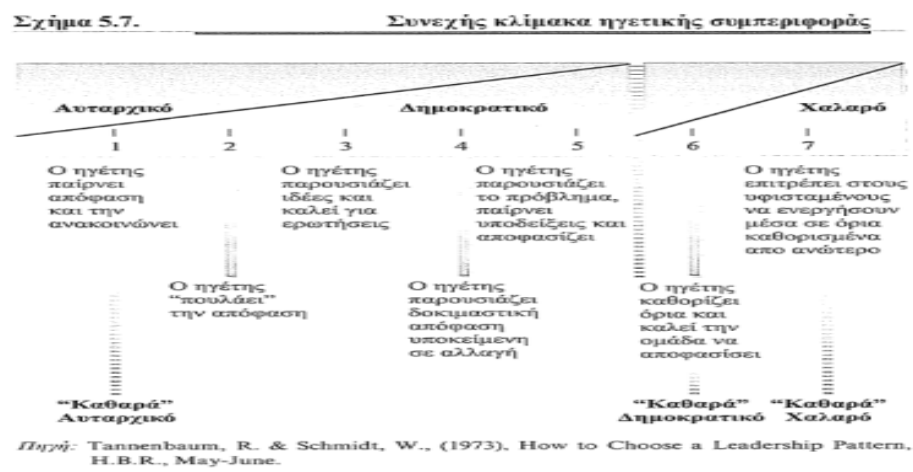


Πηγή: Blake R. & McCann, Adams, A., (1991), Leadership Dilemmas-Grid Solutions, Gulf Houston, N.Y., σελ. 29.
Κωνσταντίνος, Χαρ. Κ., (1995), Μένειζμαντ: Αποτελεματική Διοικηση, Int. Publishing, Αθήνα, σελ. 319.

3.3.2 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Η κλίμακα αποτυπώνει μια διαβάθμιση μεταξύ των τριών βασικών στυλ ηγεσίας όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 6.

Διάγραμμα 6: Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς (Tannenbaum & Schmidt 1973, Χυτήρης 2006:181))



3.3.3 Το υπόδειγμα Vroom-Yetton

Με το υπόδειγμα των Vroom-Yetton προτείνονται διαφορετικά στυλ περιστασιακής ηγεσίας, η επιλογή των οποίων γίνεται στη βάση τριών κριτηρίων:

- Στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας).
- Στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και τη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν.
- Στον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απάντηση.

Τα στυλ αυτά είναι:

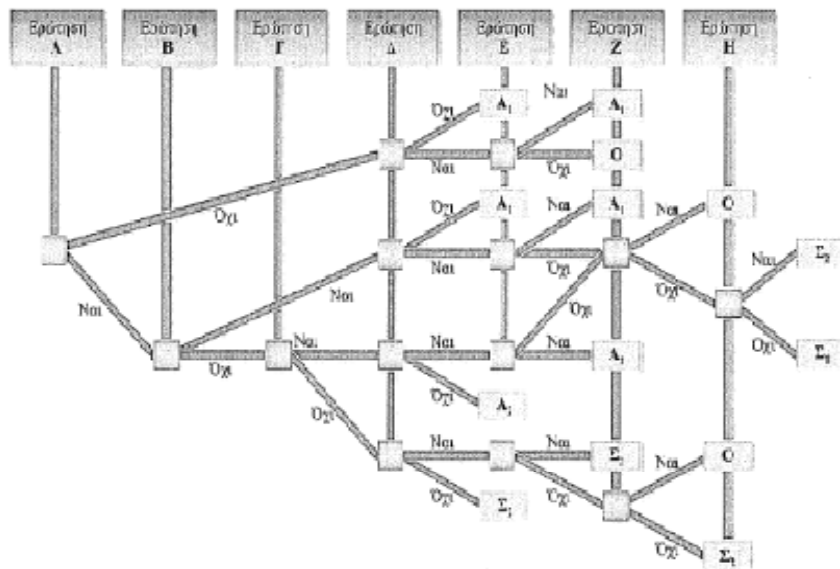
- A₁ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει βοήθεια από τα μέλη της ομάδας.
- A₂ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.
- Σ₁ ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευτεί τους υφιστάμενους-συνεργάτες του, σε ατομικό επίπεδο.
- Σ₂ Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.
- Ο Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Οι ερωτήσεις κριτήρια και η διαδικασία λήψης απόφασης αποτυπώνεται στον πίνακα 2 και το διάγραμμα 7 αντίστοιχα.

Πίνακας 2: Υπόδειγμα Vroom-Yetton – Ερωτήσεις κριτήρια (Χυτήρης 2006: 184)

- A. – Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από τη συγκεκριμένη;
- B. – Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;
- Γ. – Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται; Ποιος τις έχει, πώς να τις πάρω; Οι υφιστάμενοι-συνεργάτες μου έχουν αρκετές πληροφορίες για το πρόβλημα;
- Δ. – Είναι κρίσιμο σημείο για να υλοποιηθεί η απόφαση η αποδοχή της από τους υφιστάμενους-συνεργάτες;
- E. – Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, είναι σίγουρο ότι θα την αποδέχονταν;
- Z. – Μπορώ να εμπιστευθώ τους άλλους ότι θα βασίσουν την απόφασή τους σε υπολογισμούς - εκτιμήσεις και στοιχεία που θα είναι συνεπείς με τους στόχους της επιχείρησης;
- H. – Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί (είναι προτιμητέα);

Διάγραμμα 7: Υπόδειγμα Vroom-Yetton – Διαδικασία λήψης απόφασης (Robbins 1998:325, Χυτήρης 200: 185)



3.3.4 Θεωρία του κύκλου ηγεσίας ή ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων

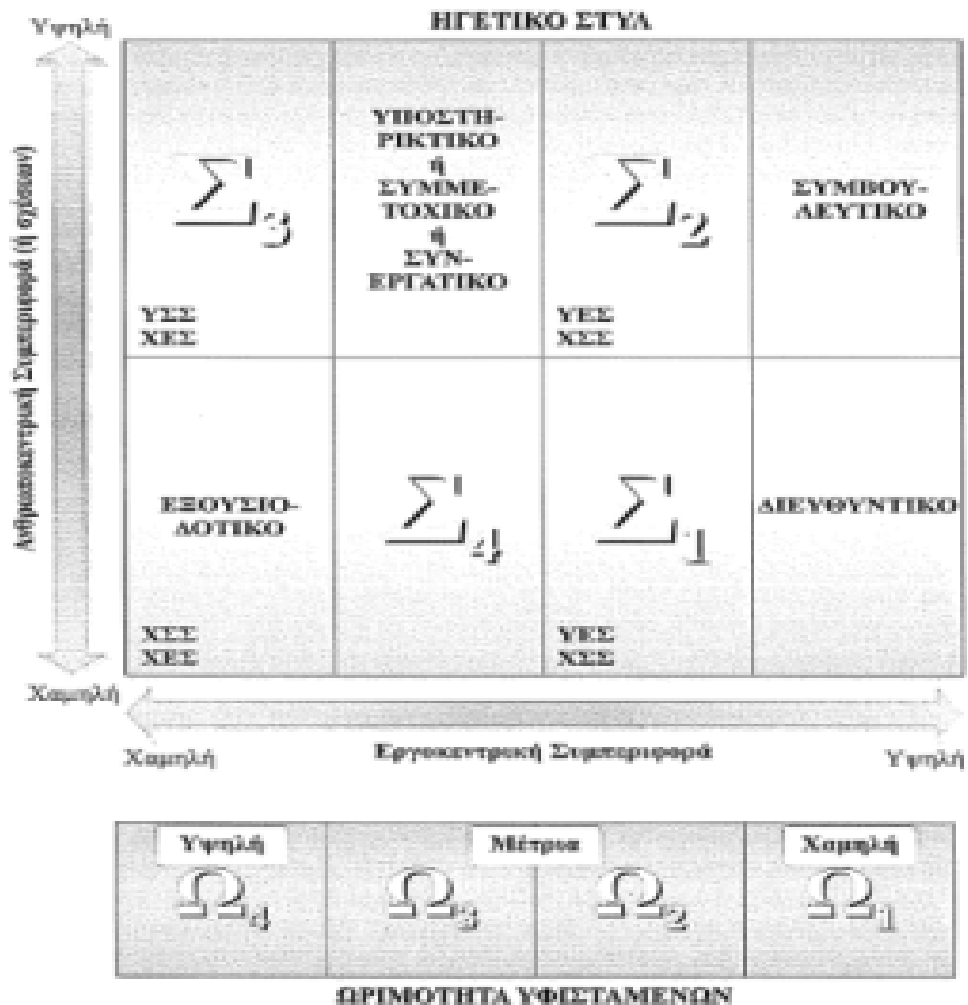
Η θεωρία αποτελεί ουσιαστικά επέκταση της περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Ως ωριμότητα ορίζεται η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση του για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση και η πείρα που έχει αποκτηθεί σε κάποια συγκεκριμένη εργασία.

Καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων, ως προς κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες ελαττώνουν την εργοκεντρική και αυξάνουν την ανθρωποκεντρική συμπεριφορά τους μέχρι το σημείο που οι υφιστάμενοι θα είναι αρκετά ώριμοι και οι ηγέτες θα αρχίσουν να ελαττώνουν την συμπεριφορά σχέσεων. (Χυτήρης 2006: 186-187)

Έτσι τα τέσσερα ηγετικά στυλ : Διευθυντικό Σ1, Συμβουλευτικό Σ2, Υποστηρικτικό Σ3 και Εξουσιοδοτικό Σ4, όπως διαμορφώνονται σε συνάρτηση με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων Ω1 (χαμηλό) έως Ω4 (υψηλό), αποτυπώνονται συνδυαστικά στο Διάγραμμα 8.

Διάγραμμα 8 : Ηγετικό στυλ και ωριμότητα υφισταμένων (Blanchard & Hersey 1988: 171, Κυτήρης 2006:188),



Πηγή: Blanchard, B. K. & Hersey, P., (1988), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice-Hall, Inc., N.J., σελ. 171.

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ είναι η σωστή εκτίμηση του επιπέδου ωριμότητας των υφισταμένων. Είναι δουλειά του ηγέτη να βοηθήσει τους υφισταμένους του να ωριμάσουν.

3.3.5 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας

3.3.5.1 Συναλλακτική Ηγεσία

Αποτελεί ίσως το πιο διαδεδομένο στυλ ηγεσίας , με εφαρμογή στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων . Βασικοί παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας είναι ο προγραμματισμός των στόχων, η επικρότηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων καθώς και η παροχή ανατροφοδότησης. Ο συναλλακτικός ηγέτης προσπαθεί να ικανοποιήσει τις υλικές ανάγκες των εργαζόμενων ως αντάλλαγμα για την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί (Bass, 1985).

Η τιμωρία και η επιβράβευση αποτελούν τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων (Avolio, Bass, 1995).

Στον συναλλακτικό τρόπο ηγεσίας δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων και στα εξωτερικά κίνητρα. Συμπεραίνεται επομένως πως ο συναλλακτικός τρόπος διοίκησης αποτελεί ενέργεια ανταλλαγής, όπου ο εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί από τον ηγέτη, αναμένοντας την επιβράβευσή τους (Antonakis et al., 2003).

3.3.5.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η προώθηση των εργαζομένων για ολοένα μεγαλύτερη επίτευξη απόδοσης. Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως έχουν οριστεί από τον Bass (1985) είναι:

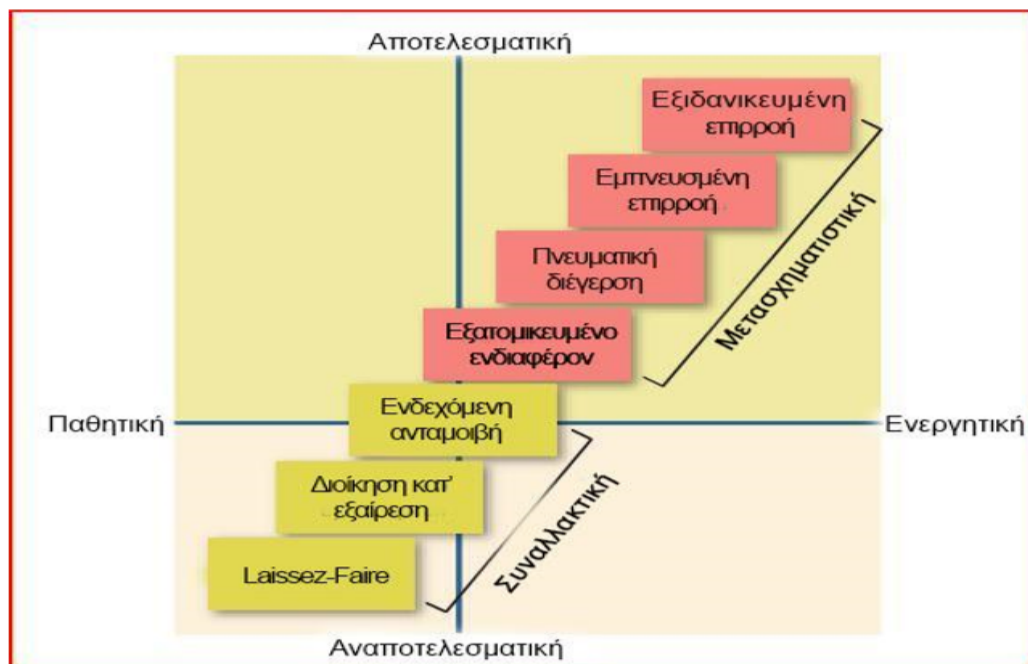
- Χάρισμα: Το χάρισμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επίτευξης των στόχων του ηγέτη.
- Εξατομικευμένη φροντίδα (intellectual stimulation). Στην επίλυση προβλημάτων εφαρμόζονται εμπνευσμένοι τρόποι ενώ παράλληλα διδάσκονται στους εργαζόμενους νέοι τρόπους εκτέλεσης μίας εργασίας (Bass, Avolio, 1994).
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration). Κάθε εργαζόμενος παρακολουθείται ξεχωριστά και όπου θεωρείται αναγκαίο γίνονται οι κατάλληλες επεμβάσεις με στόχο την ανάδειξη των δυνατών του

Η ανάπτυξη του οργανισμού και η εκπλήρωση του οράματός του στηρίζεται στις προσπάθειες των εργαζομένων οι οποίοι ιεραρχούν τις ανάγκες της επιχείρησης πάνω από τις δικές τους προσωπικές ανάγκες (Antonakis et al., 2003). Οι εργαζόμενοι

βλέπουν στο πρόσωπο του μετασχηματιστικού ηγέτη την εκπλήρωση των μελλοντικών τους στόχων

Η Μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας, που σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων είναι πιο ενεργητική και αποτελεσματική σε σχέση με τη Συναλλακτική μορφή ηγεσίας η οποία τείνει να είναι παθητική και αποτελεσματική. Bass, & Avolio. (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Μπουραντάς 2005: 239), όπως ενδεικτικά αποτυπώνεται στο διάγραμμα 9.

Διάγραμμα 9 : Μετασχηματιστική Συναλλακτική μορφή ηγεσίας. (Bass, & Avolio. 1994) (Μπουραντάς 2005: 239)



Κεφάλαιο 4

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Το παράδειγμα της ΚΤΥΠ ΑΕ

4.1 Ο ρόλος , η σημασία.

Σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό του Ευρωπαϊκού Κέντρου Δημοσίων Επιχειρήσεων (CEEP) (Μπαμπανάσης, 1999:23) Δημόσια επιχείρηση ή επιχείρηση με κρατική συμμετοχή ονομάζεται κάθε επιχείρηση στην οποία το κράτος, ή άλλη δημόσια αρχή είναι συνολικά ή μεμονωμένα, άμεσα ή έμμεσα ιδιοκτήτες μέρους του κεφαλαίου που αναφέρεται ως δημόσιο κεφάλαιο και του οποίου το ποσοστό :

- Είτε υπερβαίνει το 50% του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης
- Είτε είναι λιγότερο από 50% αλλά υπάρχουν ειδικά δικαιώματα που επιτρέπουν στη δημόσια αρχή να έχει τον έλεγχο της επιχείρησης.

Ο όρος δημόσια επιχείρηση περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις:

- την επιχειρηματική, επιχειρηματικός οργανισμός που παράγει υλικά αγαθά ή υπηρεσίες εφαρμόζοντας ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.
- την κρατική, αποτελεί κρατική ιδιοκτησία, ελέγχεται και εποπτεύεται από το κράτος και αποβλέπει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.
- και την κοινωνική διάσταση, αποσκοπεί στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και εφαρμόζει κοινωνικά κριτήρια στις δραστηριότητές της.

Επιχειρήματα υπέρ της επιχειρηματικής δράσης του κράτους:

- Αποτελεσματικότερος προγραμματισμός της οικονομίας επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης.
- Ορθολογικότερη οργάνωση της οικονομίας, πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας και μείωση του κόστους.

- Συμβάλλουν στην αποφυγή της κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης των καταναλωτών από τα ιδιωτικά μονοπώλια.

Στα παραπάνω επιχειρήματα αντιπαραβάλλονται με τη σειρά οι εξής απόψεις:

- Οι δυσκολίες σχηματισμού παγίου κεφαλαίου για ανάπτυξη και προσαρμογή των επενδύσεων για τη σταθεροποίηση της οικονομίας είναι εξίσου σοβαρές τόσο για την ιδιωτική όσο και για την δημόσια επιχείρηση.
- Η δημόσια επιχείρηση έχει χαμηλότερη αποδοτικότητα λόγω της έλλειψης του κινήτρου του κέρδους ως δείκτη της αποτελεσματικότητας, της γραφειοκρατικής της οργάνωσης, των πολιτικών επιρροών και πιέσεων που ασκούνται κατά τη λήψη των αποφάσεων.
- Τα ιδιωτικά μονοπώλια δεν οδηγούν αναγκαστικά σε υψηλότερες τιμές από αυτές που διαμορφώνονται σε συνθήκες ανταγωνισμού καθώς η ύπαρξή τους ευνοεί τις τεχνολογικές βελτιώσεις και αυτές με την σειρά τους στη μείωση του κόστους παραγωγής.

4.2 Αιτίες που δημιουργούν την αναγκαιότητα των δημοσίων επιχειρήσεων

Ανάγκη ανάπτυξης υποδομών, οικονομίας και τεχνολογίας

Κλάδοι στρατηγικού χαρακτήρα που η ανάπτυξη τους αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη του συνόλου της οικονομίας καθώς και για την εθνική ασφάλεια, αλλά απαιτούν μεγάλα κεφάλαια, έχουν χαμηλό βραχυπρόθεσμο κέρδος και υψηλό επιχειρηματικό ρίσκο, συνδυασμός που αποτρέπει τους ιδιώτες επιχειρηματίες από το να επενδύσουν σε αυτούς.

Λόγοι σταθεροποίησης της οικονομίας και αντικυκλικής πολιτικής.

Οι δραστηριότητες των δημοσίων επιχειρήσεων παρουσιάζουν μικρότερη ευαισθησία στις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας, καθώς δύνανται να λειτουργούν με χαμηλό κέρδος ή ακόμη και με ελλείμματα καθώς αυτά καλύπτονται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι μπορούν να διατηρούν ή και να αυξάνουν την οικονομική τους δραστηριότητα σε περιόδους κρίσης ασκώντας αντικυκλική επίδραση στην οικονομία και συμβάλλοντας στη βελτίωση των συνθηκών του συνόλου της οικονομίας.

Μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας.

Κύρια αποστολή τους είναι να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αυξανόμενων αναγκών για αγαθά και υπηρεσίες, σε καλή ποιότητα και προσιτή τιμή σε όλα τα τμήματα του πληθυσμού. Μειώνουν έτσι την ανισότητα και καταπολεμούν τη φτώχεια.

Ιδιόμορφες αιτίες.

Φυσικά μονοπώλια, πόλεμοι, μεγάλες κρίσεις, μαζικές μεταναστεύσεις και δημογραφικές αλλαγές αποτελούν αιτίες ενίσχυσης της ύπαρξης των δημόσιων επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπιστούν άμεσα και αποτελεσματικά.

Θεωρία του κρατισμού

Η θεωρία ότι το κεφάλαιο είναι κεφαλαιοποιημένη αξία και η ανάγκη κεντρικού σχεδιασμού της οικονομίας αιτιολογούσε την ύπαρξη δημόσιων επιχειρήσεων.

Αύξηση ζήτησης δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών.

Λόγω της ζήτησης το κράτος αναγκάζεται είτε να επιδοτεί δημόσια αγαθά-υπηρεσίες ή να τα παράγει με δημιουργία δημόσιων επιχειρήσεων.

Χρεοκοπία ιδιωτικών επιχειρήσεων

Εταιρείες χρεοκοπημένες ή προβληματικές κρατικοποιούνται καθώς μπορεί να έχουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας ή αυτό να επιβάλλεται για λόγους κοινωνικής προστασίας μέσω της διατήρησης των θέσεων εργασίας σε αυτές. (Μπαμπανάσης, 1999)

Στην Ελλάδα είναι πλατιά διαδεδομένος ο όρος «Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί- ΔΕΚΟ» ο οποίος έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει ένα μόνο τμήμα των επιχειρήσεων που ανήκουν στο ευρύτερο Δημόσιο και πιο συγκεκριμένα εκείνες τις επιχειρήσεις που εποπτεύονται απευθείας από Υπουργεία και δημοσιονομικά ελέγχονται από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας (ΥΠΕΘΟ). (Μπαμπανάσης, 1999:27)

4.3 Θεσμικό πλαίσιο ΚΤΥΠ ΑΕ

Ο ρόλος, το θεσμικό πλαίσιο, η λειτουργική δομή, το αντικείμενό της ΚΤΥΠ ΑΕ , καθώς και αυτά των προυπαρχουσών φορέων (ΟΣΚ, ΔΕΠΑΝΟΜ, ΘΕΜΙΣ) παρουσιάζονται στο παράρτημα Γ.

Κεφάλαιο 5

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

5.1 Ταυτότητα-Χαρακτηριστικά έρευνας

Η έρευνα διενεργήθηκε κατά το διάστημα από 25/10/2017 έως 17/11/17.

Σε αυτήν συμμετείχαν 105 υπάλληλοι της εταιρείας ΚΤΥΠ ΑΕ , όσα και τα ερωτηματολόγια που ηλεκτρονικά καταχωρήθηκαν στον ιστότοπο της Google, όλων των κατηγοριών ηλικίας, εκπαίδευσης, θέσης, προϋπηρεσίας.

Το διαμορφωμένο δείγμα λοιπόν ανέρχεται στο 24,64% του συνόλου των εργαζομένων στην εταιρεία που ανέρχονται σε 426 άτομα. (Σημειώνεται ότι εξ αυτών 233 άτομα βρίσκονται σε διαδικασία μετάταξης σε άλλους φορείς του Δημοσίου).

Από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια αφαιρέθηκαν 7 που ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα και ήταν αδύνατη η επεξεργασία τους, διαμορφώνοντας δείγμα 98 «έγκυρων» ερωτηματολογίων.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Α.

Ο στόχος, τα ερευνητικά ερωτήματα και η περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας που ακολουθήθηκε περιγράφονται αναλυτικά στο Παράρτημα Β1 και η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων στο Παράρτημα Β2.

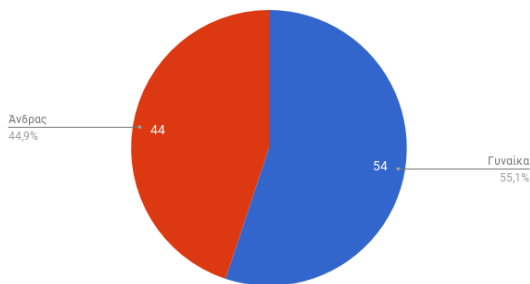
5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

5.2.1 Πρώτη ενότητα ερωτηματολογίου- Δημογραφικά Στοιχεία

Το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα απαντώντας με έγκυρα ερωτηματολόγια κρίνεται ικανοποιητικό καθώς αποτελεί το 24% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων (98 εκ των 426 ατόμων).

Γράφημα 1: Ερ. 1. Φύλο – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων

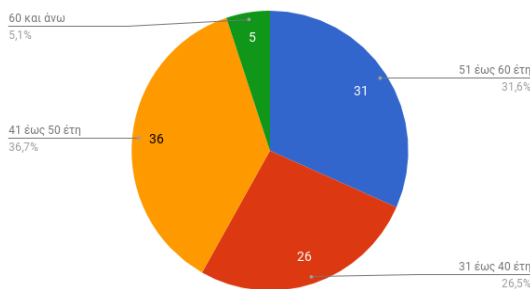
Μέτρηση από ερώτηση 1. Φύλο



Το 55,1% ήταν γυναίκες και το 44,9% άνδρες.

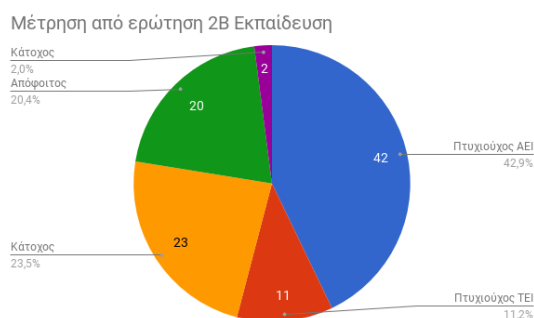
Γράφημα 2: Ερ. 2. Ηλικία – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων

Μέτρηση από ερώτηση 2Α. Ηλικία



Ηλικιακά το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην ηλικία 41-50 ετών με ποσοστό 36,7% και ακολουθεί με 31,6% η 51-60 ετών. Αθροιστικά το 46,8% έχει ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών. Δείχνοντας εικόνα επιχείρησης με ελάχιστη έως καθόλου ανανέωση του προσωπικού της με νέους εργαζόμενους. Γεγονός που επιβεβαιώνεται και στην πράξη καθώς οι τελευταίες προσλήψεις πραγματοποιήθηκαν μεσοσταθμικά πριν δώδεκα περίπου έτη.

Γράφημα 3: Ερ. 2B. Εκπαίδευση – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων



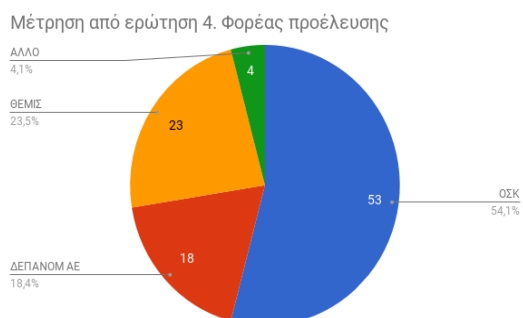
Το 79,6% είναι απόφοιτοι ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης, συγκεκριμένα 11,2% Τεχνολογικής και 68,4% Πανεπιστημιακής. Το 23,5 εξ'αυτών κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 2% διδακτορικό.

Γράφημα 4: Ερ. 2. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ– Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων



Το 35,7% έχει 5 έως 10 έτη προϋπηρεσία. Αυτό ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό που παρατηρήθηκε καθώς το αμέσως επόμενο αφορούσε την κλάση 15 έως 20 έτη και ήταν 22,4%. Ενδεικτικό είναι ότι το 41,8 % έχει προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών.

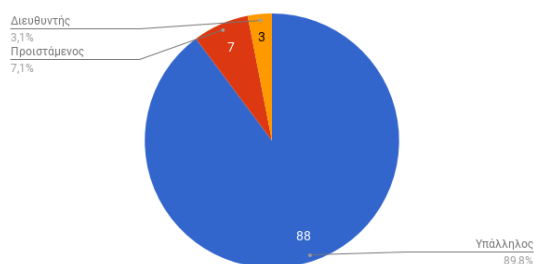
Γράφημα 5: Ερ.4. Φορέας Προέλευσης



Ως προς το φορέα προέλευσης το δείγμα κατανέμεται κατά 54,1% στην ΟΣΚ ΑΕ και το υπόλοιπο 45,9% στους φορείς που συγχωνεύθηκαν με ποσοστά 23,5% ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ, 18,4% ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ και 4,1% ΚΕΔ και ΙΟΚ.

Γράφημα 6: Ερ.5. Θέση εργασίας σήμερα στην ΚΤΥΠ ΑΕ

Μέτρηση από ερώτηση 5. Θέση εργασίας σήμερα στην ΚΤΥΠ ΑΕ

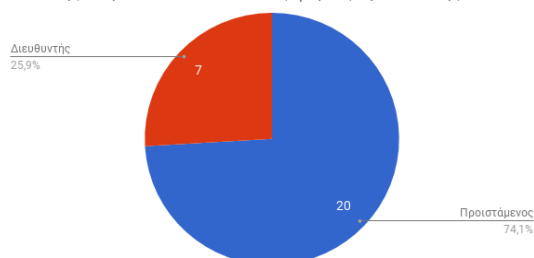


Το 89,8% των συμμετεχόντων εργάζονται ως υπάλληλοι και το υπόλοιπο 10,2% κατέχει θέσεις ευθύνης. Συγκεκριμένα το 7,1% θέσεις προϊσταμένων και το 3,1% θέσεις διευθυντών. Η συμμετοχή εργαζομένων σε θέση ευθύνης κρίνεται αντιπροσωπευτική καθώς σε θέσεις προϊσταμένου υπηρετούν 25 άτομα και συμμετείχαν 7 εξ'αυτών ή ποσοστό 28%, ενώ σε θέσεις διευθυντών υπηρετούν 9 άτομα και συμμετείχαν 3 εξ'αυτών ή ποσοστό 30%. Και τα δύο ποσοστά κινούνται πάνω από το ποσοστό του δείγματος που συμμετείχε σε σχέση με το σύνολο του πληθυσμού.

Η κατανομή ως προς το φύλο ήταν Διευθυντές: 2 άνδρες, 1 γυναίκα, Προϊστάμενοι 4 άνδρες, 3 γυναίκες.

Γράφημα 7: Ερ.6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης στην ΚΤΥΠ ΑΕ και στους φορείς προέλευσης.

Μέτρηση από ερώτηση 6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης στην ΚΤΥΠ ΑΕ και στους φορείς προέλευσης.



Από τους συμμετέχοντες 27 κατείχαν στο παρελθόν θέση ευθύνης με μέσο χρόνο υπηρετήσεως τα 6,5 χρόνια. Από αυτούς 10 ήταν γυναίκες και 17 άνδρες. Ενώ 8 εξ'αυτών έχουν και σήμερα θέση ευθύνης.

Τα ερωτήματα της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου είχαν ως στόχο να αποτυπώσουν την άποψη των εργαζομένων /ερωτώμενων για την σημασία και τον βαθμό υλοποίησης των αξιών της διοίκησης και της ηγεσίας στο φορέα.

Ενώ της τρίτης ενότητας για το αν η διοικητική δομή και οργάνωση της επιχείρησης εξυπηρετεί τους σκοπούς λειτουργίας της, πόσο συμβάλει στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σημειώνεται ότι για την βαθμολόγησή των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert στην κλίμακα από το 1 έως το 10 (όπου το 1 αντιστοιχεί στο καθόλου και το 10 στο πάρα πολύ). Αναλυτικά η διαβάθμιση έχει ως εξής

1-2 Καθόλου, 3-4 Λίγο, 5-6 Αρκετά, 7-8 Πολύ και 9-10 Πάρα πολύ

Επιλέχθηκε η δεκάβαθμη κλίμακα αντί της συνήθους πεντάβαθμης γιατί κατά την δοκιμαστική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαπιστώθηκε η ανάγκη μεγαλύτερου εύρους της κλίμακας προκειμένου να αποτυπωθούν με τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια και οι μικρότερες διαφοροποιήσεις των απόψεων.

Σε κάθε ερώτηση της 2^{ης} ενότητας αντιμετωπίστηκαν αυτόνομα τα δύο υποερωτήματα, α) πόσο σημαντικό είναι και β) σε τι βαθμό υλοποιείται.

Οι απαντήσεις για κάθε ένα από αυτά παρουσιάστηκαν συνοπτικά σε πίνακα και γράφημα στο οποίο καταγράφονταν η συχνότητα, η σχετική και η αθροιστική σχετική συχνότητα των απαντήσεων ενώ συνοδεύονταν από περιγραφική στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων.

Την παρουσίαση ακολούθησε στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με την μέθοδο της παλινδρόμησης προκειμένου να διαπιστωθεί αν και σε τι βαθμό τα δημογραφικά δεδομένα που κατεγράφησαν συσχετίζονται και είναι στατιστικά σημαντικά για τα αποτελέσματα των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας. Ως στατιστικά σημαντικές μεταβλητές θεωρήθηκαν αυτές με επίπεδο σημαντικότητας μικρότερο του 10%.

Η ίδια μεθοδολογία ακολουθήθηκε και για τα ερωτήματα της 3^{ης} ενότητας.

Στην ενότητα αυτή εκτός από την παλινδρόμηση ως προς τα δημογραφικά δεδομένα, πραγματοποιήθηκε και παλινδρόμηση ως προς τα δεδομένα που κατεγράφησαν ως απαντήσεις στα ερωτήματα της 2^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου.

Ως συνάρτηση παλινδρόμησης και για τις δύο ενότητες ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε:

$$Y_{jk}(X_i) = \beta_0 + \sum_{i=\kappa}^{i=\mu} \beta_i X_i$$

Όπου: $Y_{jk}(X_i)$: οι τιμές των απαντήσεων στις ερωτήσεις (X_i) του ερωτηματολογίου

j: αριθμός ερώτησης ερωτηματολογίου, παίρνει τιμές από 8 έως 23

Για τιμές j από 8 έως και 20, η μεταβλητή k παίρνει τιμές

σ, για τις απαντήσεις που καταγράφονται στην ερώτηση πόσο σημαντικό είναι

υ, για τις απαντήσεις που καταγράφονται στην ερώτηση σε τι βαθμό υλοποιείται

Ενώ για τις τιμές j από 21 έως και 23, η μεταβλητή k παίρνει τιμές

δ, αν ο έλεγχος γίνεται συναρτήσει των απαντήσεων των δημογραφικών ερωτήσεων $i=1$ έως 7

υ αν ο έλεγχος γίνεται συναρτήσει των απαντήσεων των ερωτήσεων σε τι βαθμό υλοποιείται $i=8$ έως 20

β_0 : ο σταθερός συντελεστής της συνάρτησης παλινδρόμησης

$\sum_{i=\kappa}^{i=\mu} \beta_i X_i$: το άθροισμα των γινομένων των μεταβλητών X_i επί των συντελεστών β_i της

συνάρτησης παλινδρόμησης

Όπου

κ: παίρνει τιμές 1 και 8

μ: παίρνει τιμές 7 και 20

ι: παίρνει τιμές από κ έως μ με βήμα 1

Τέλος τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία του συνόλου των ερωτήσεων, επεξεργάστηκαν, παρουσιάστηκαν συγκεντρωτικά για όλες τις ερωτήσεις και επιβεβαιώθηκαν οι αλληλεξαρτήσεις που ήδη είχαν διαπιστωθεί ότι υπάρχουν, ενώ ελέχθησαν και πιθανές νέες μέσω διαστρωματικής ανάλυσης και απεικόνισης των στοιχείων.

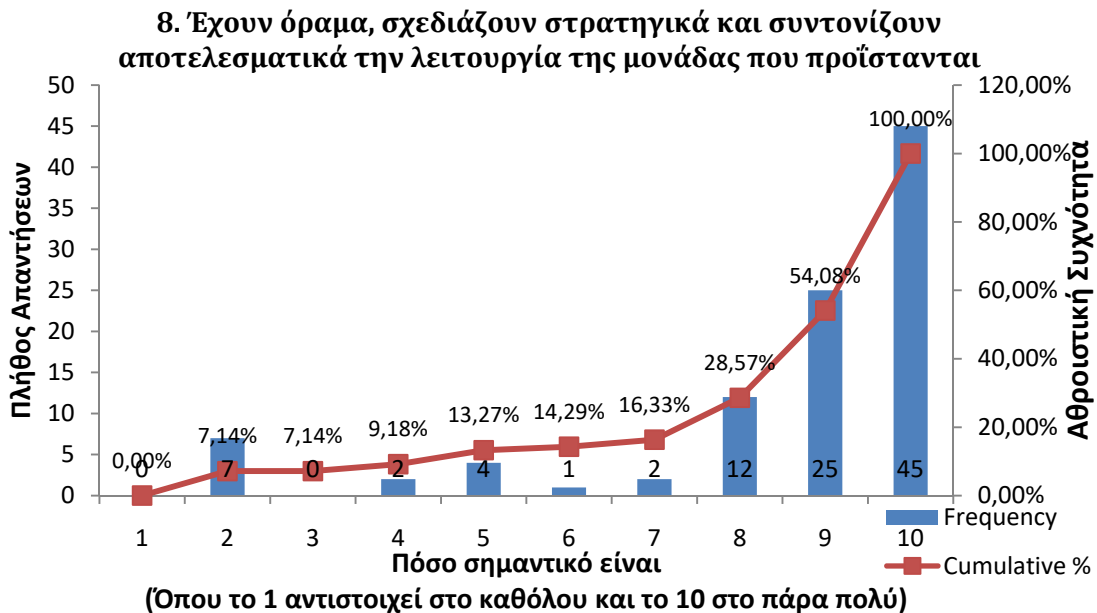
Τα παραπάνω παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα Β2.

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων κάθε ερώτησης.

5.2.2 2^η ενότητα ερωτηματολογίου

5.2.2.1 Ερώτηση Αρ.8

Γράφημα 8: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. (πόσο σημαντικό είναι)



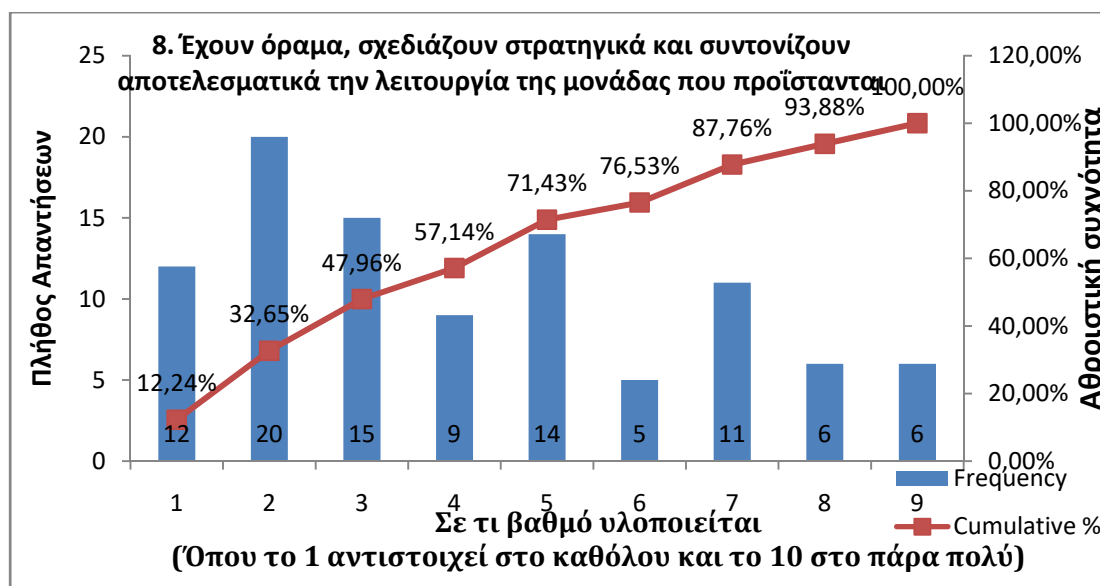
Τα περιγραφικά στατιστικά δεδομένα της ερώτησης έχουν ως εξής:

Η μέση τιμή είναι το 8,5 με τυπικό σφάλμα 23%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 2. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με και είναι οριακά πλατύκυρτη .

Το 71,43% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y8σ(X_i) = 9,48 + \sum_1^7 \beta_i X_i$, η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,64% ($R^2=0,1764$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Η μεταβλητή X_1 φύλο είναι στατιστικά σημαντική, οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,56612 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 9: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. (Σε τι βαθμό υλοποιείται)



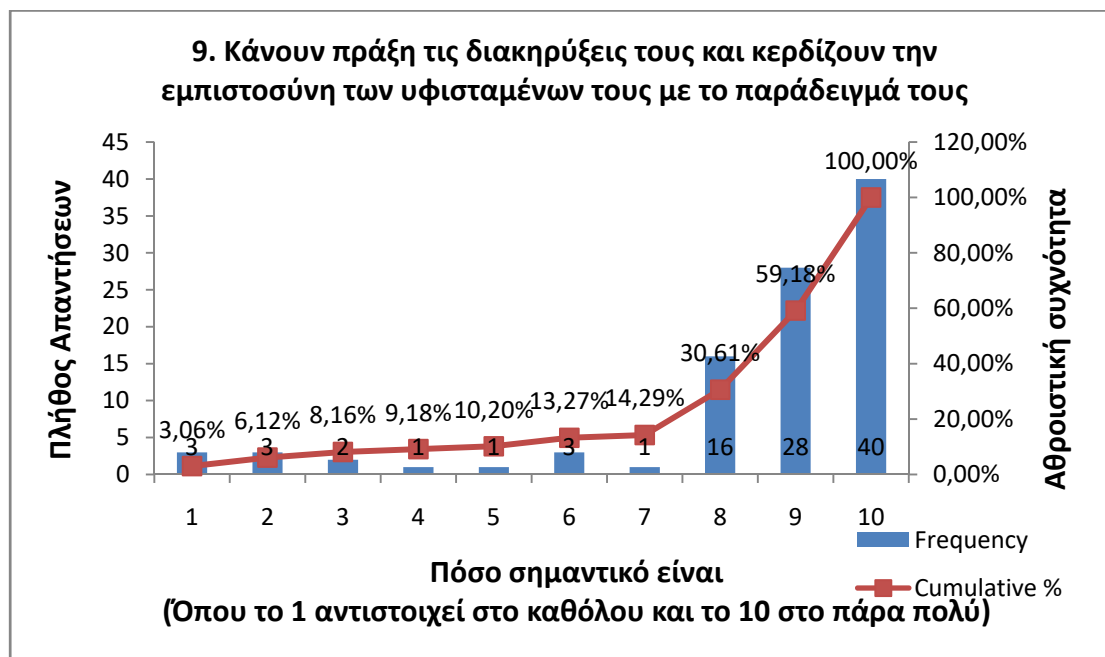
Η μέση τιμή είναι το 4,2 με τυπικό σφάλμα 24,6%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 4 , και επικρατούσα τιμή το 2. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 57,14% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{8u}(X_i) = 5,24699 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,64% ($R^2=0,1764$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2A} (Ηλικία): μικρότερες τιμές κατά 0,5696 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_{2B} (Εκπαίδευση): μικρότερες τιμές κατά 0,43767 από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,13297 , για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,78657 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.2 Ερώτηση Αρ.9

Γράφημα 10: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.9. (πόσο σημαντικό είναι)

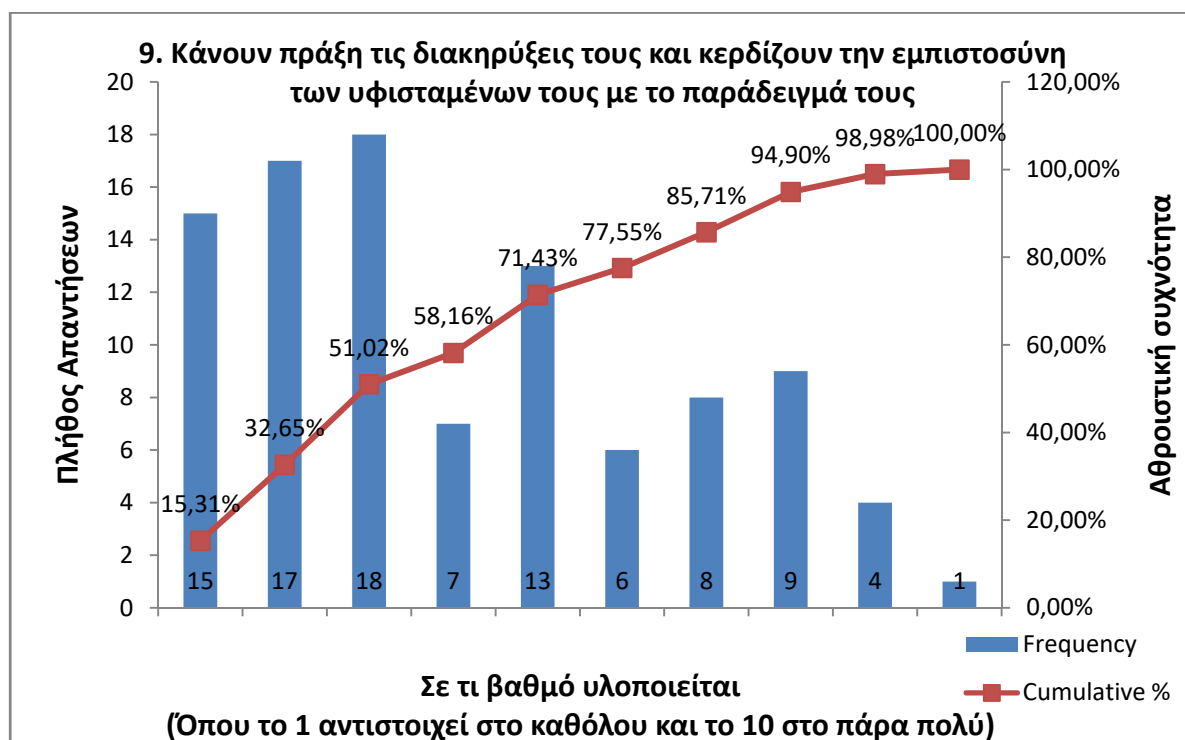


Η μέση τιμή είναι το 8,51 με τυπικό σφάλμα 22,7%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9, και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι λεπτόκυρτη.

Το 69,39% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_9(X_i) = 8,8554 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 21,77% ($R^2=0,21774$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Η μεταβλητή X_1 φύλο είναι στατιστικά σημαντική, οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,8701 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 11: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.9. (σε τι βαθμό υλοποιείται)



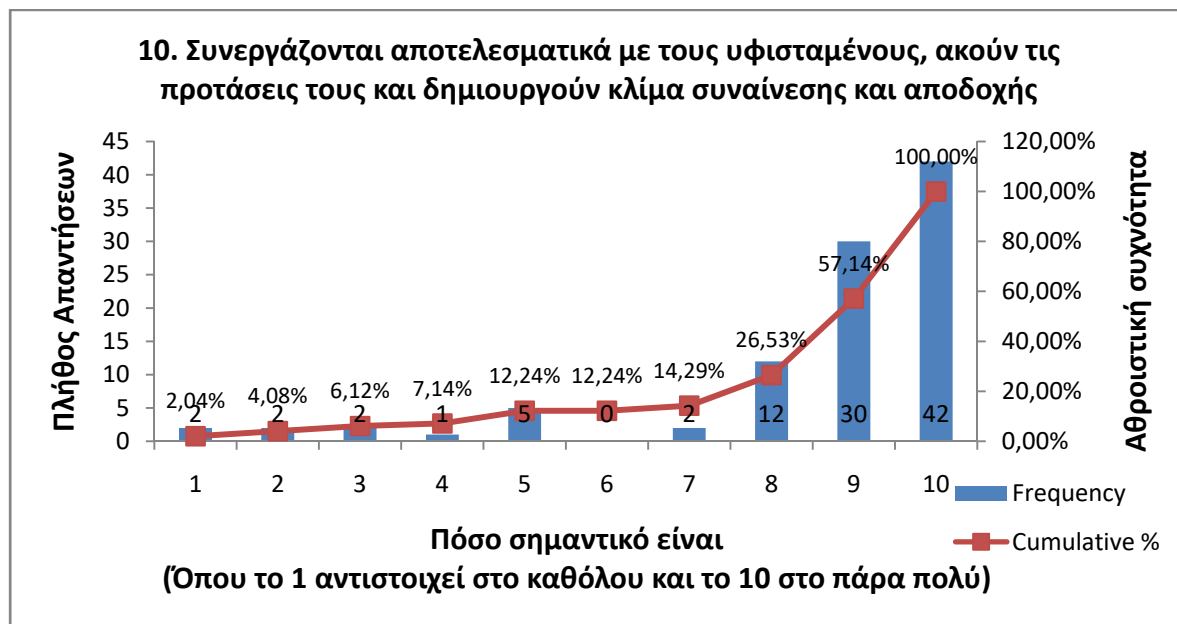
Η μέση τιμή είναι το 4,13 με τυπικό σφάλμα 25,53%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 3. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 58,16% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y9u(Xi) = 5,39084 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 28,50% ($R^2=0,28509$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2A} (Ηλικία): μικρότερες τιμές κατά 0,59539 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_{2B} (Εκπαίδευση): μικρότερες τιμές κατά 0,49472 από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,2107, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 2,06534 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.3 Ερώτηση Αρ.10

Γράφημα 12: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.10. (πόσο σημαντικό είναι)



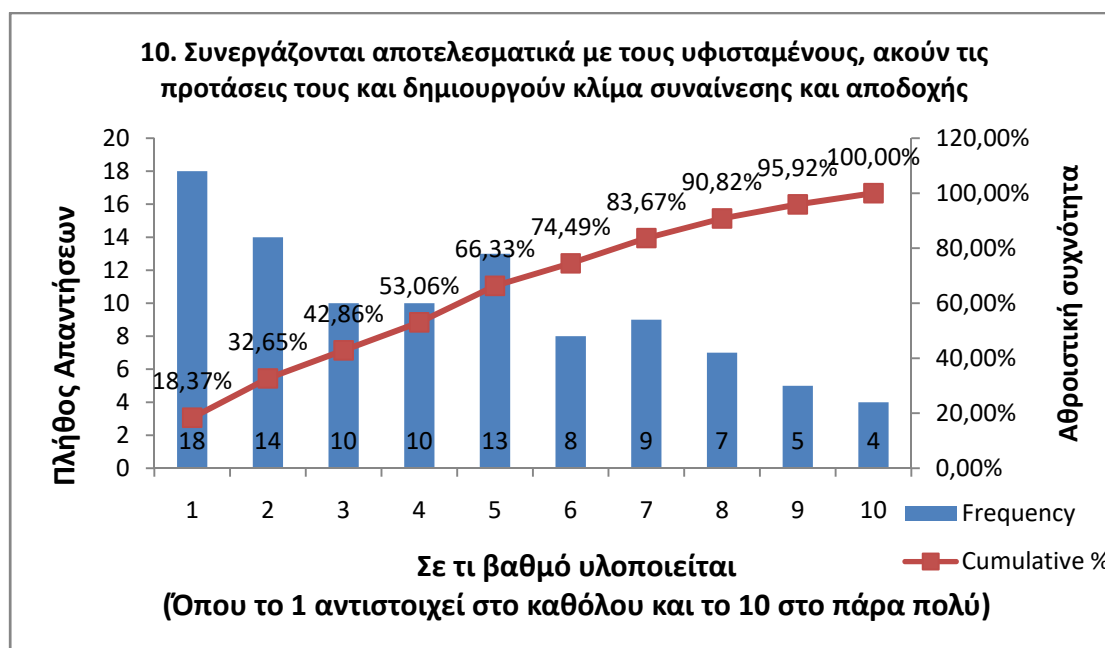
Η μέση τιμή είναι το 8,57 με τυπικό σφάλμα 21,92%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι λεπτόκυρτη.

Το 73,47% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι $Y_{10}(X_i) = 9,5604 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 23,13% ($R^2=0,23137$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,8079 από ότι στους άνδρες.
- X_{2B} (Εκπαίδευση): μικρότερες τιμές κατά 0,33504 από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.

Γράφημα 13: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.10. (σε τι βαθμό υλοποιείται)



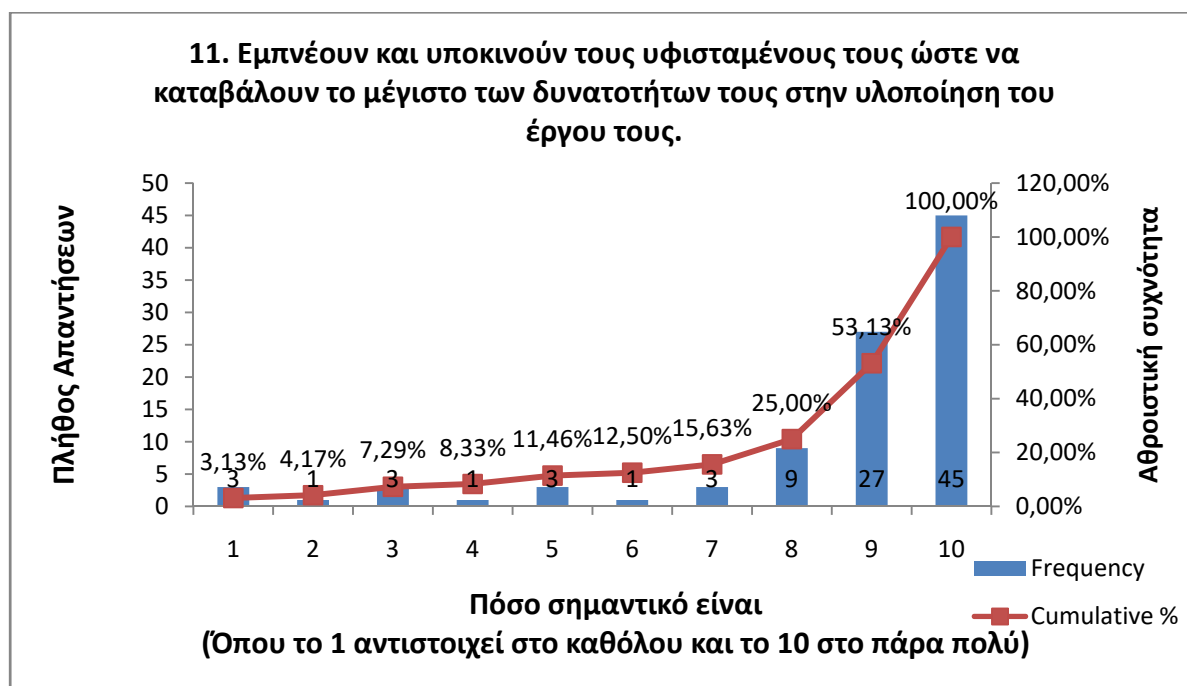
Η μέση τιμή είναι το 4,40 με τυπικό σφάλμα 27,71%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 4 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 53,6% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{10}(X_i) = 5,3561 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 27,35% ($R^2=0,2735$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2A} (Ηλικία): μικρότερες τιμές κατά 0,6984 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,4235, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,9375 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.4 Ερώτηση Αρ.11

Γράφημα 14: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.11. (πόσο σημαντικό είναι).



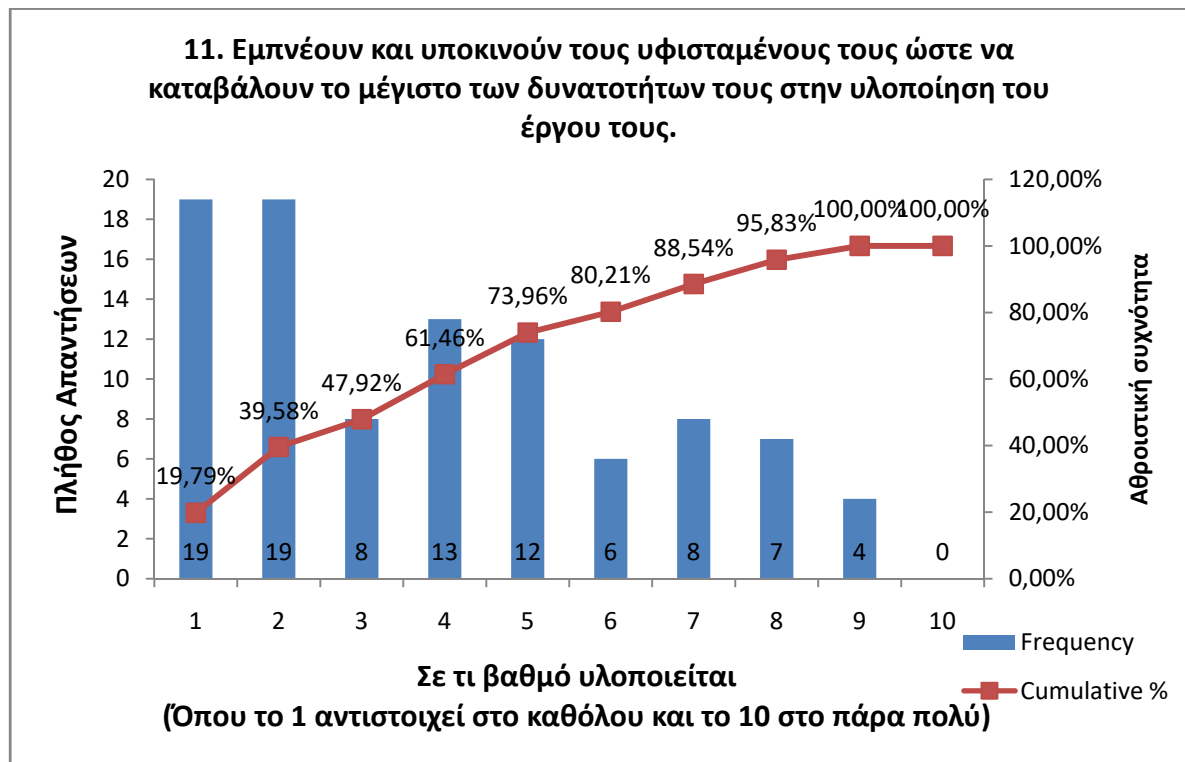
Η μέση τιμή είναι το 8,58 με τυπικό σφάλμα 23,20%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι λεπτόκυρτη.

Το 75,00% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι $Y_{11} = 9,5188 + \sum_{i=1}^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 23,54% ($R^2=0,23543$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). η παρακάτω μεταβλητή, διαπιστώνεται σημαντική:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1, 8249 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 15: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.11. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Η μέση τιμή είναι το 3,91 με τυπικό σφάλμα 25,33%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 4 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 61,46% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

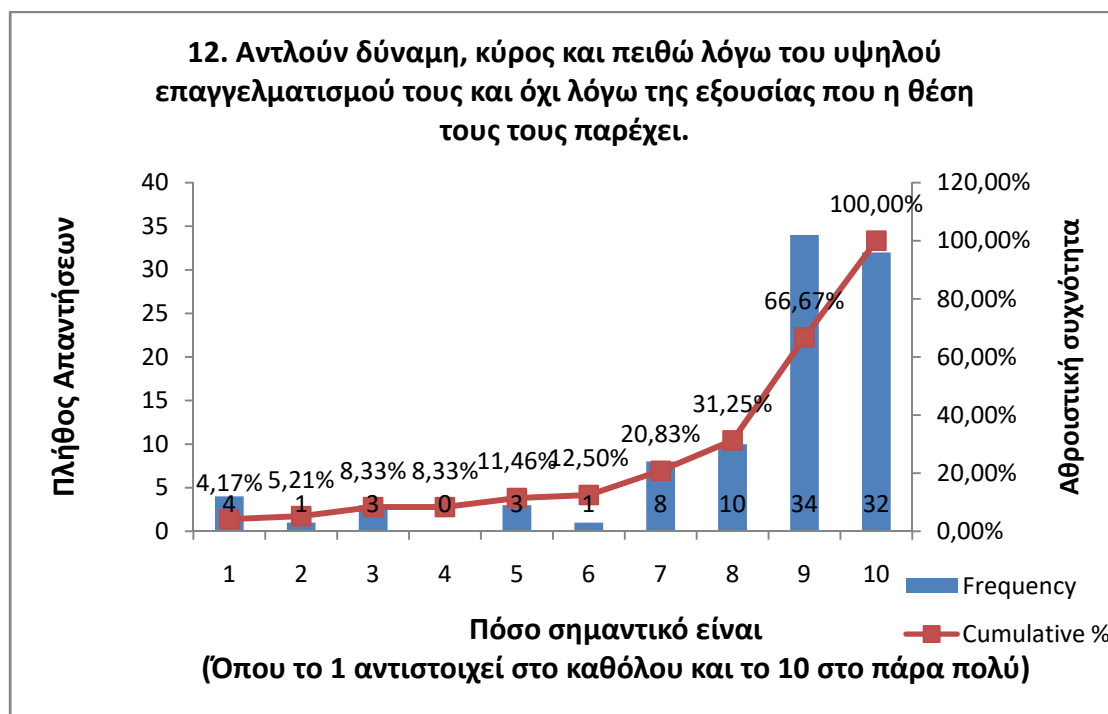
Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{11}(X_i) = 5,2495 + \sum_1^7 \beta_i X_i$.

Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 27,45% ($R^2=0,27458$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2B} (Εκπαίδευση): μικρότερες τιμές κατά 0,5049 από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,94139, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 2,08721 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.4 Ερώτηση Αρ.12

Γράφημα 16: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.12. (πόσο σημαντικό είναι).



Η μέση τιμή είναι το 8,30 με τυπικό σφάλμα 23,61%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9, και επικρατούσα τιμή το 9. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι λεπτόκυρτη.

Το 68,75% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{12}(X_i) = 9,0703 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 18,24% ($R^2=0,18246$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). η παρακάτω μεταβλητή, διαπιστώνεται σημαντική:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,7033 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 17: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.12. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



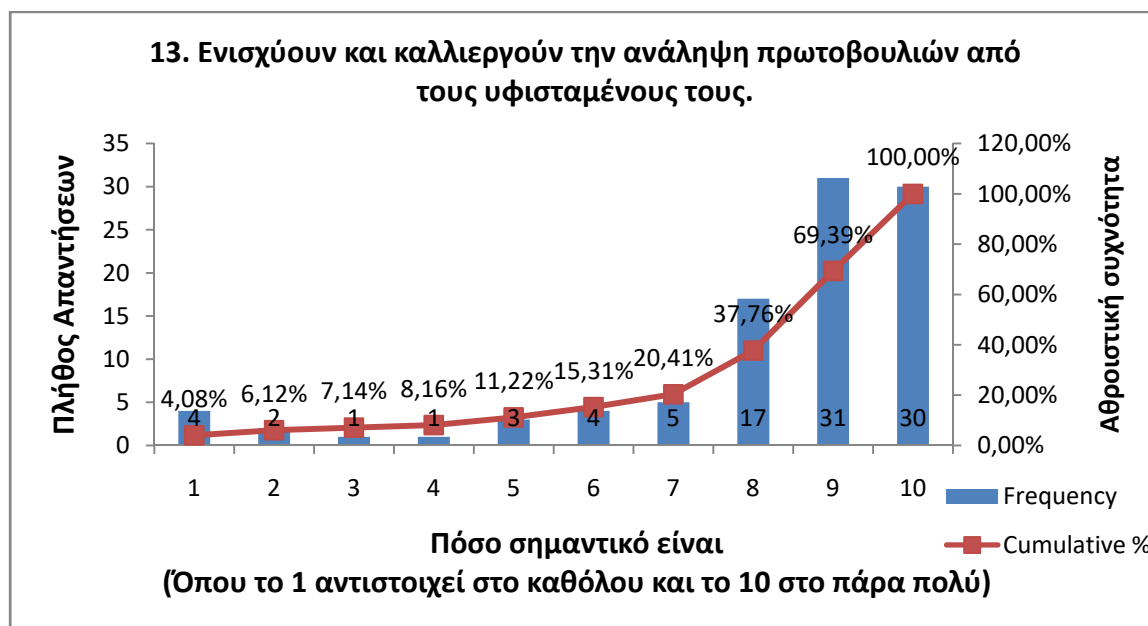
Η μέση τιμή είναι το 3,70 με τυπικό σφάλμα 26,23%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 62,89% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{12} = 4,5568 + \sum_{i=1}^7 \beta_i X_i$. Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 20,49% ($R^2=0,20492$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2B} (Εκπαίδευση): μικρότερες τιμές κατά 0,4227 από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,0777, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,9452 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.5 Ερώτηση Αρ.13

Γράφημα 18: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.13. (πόσο σημαντικό είναι).



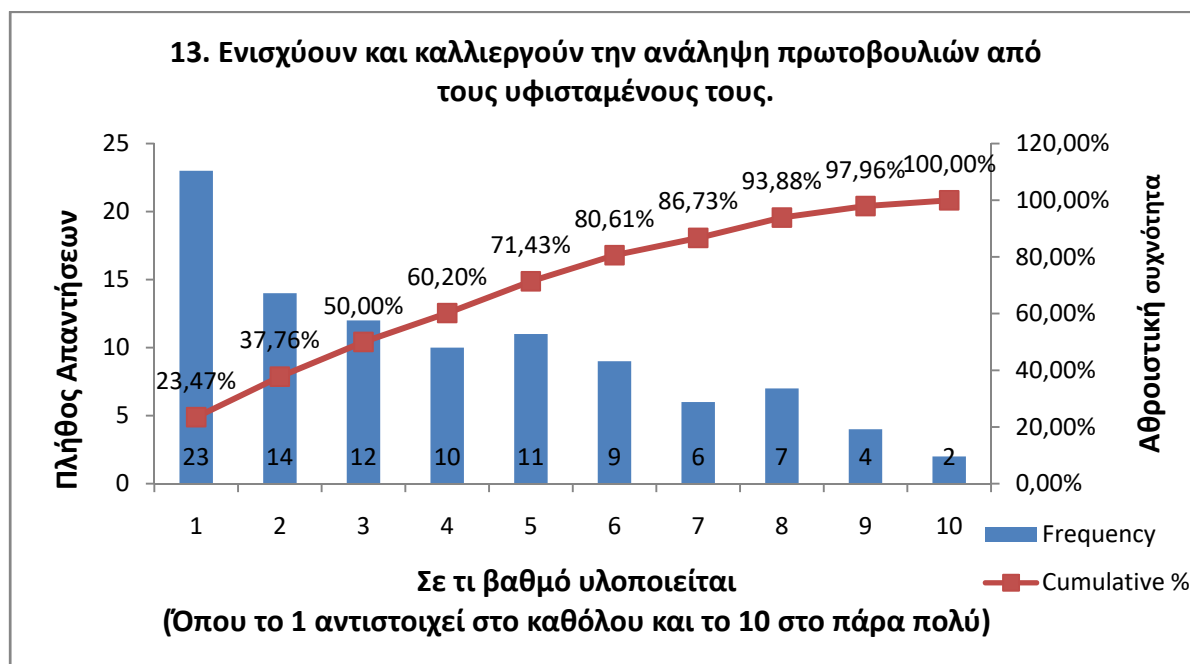
Η μέση τιμή είναι το 8,19 με τυπικό σφάλμα 23,24%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 9. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι λεπτόκυρτη.

Το 62,24% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{13σ}(X_i) = 8,8676 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,35% ($R^2=0,19352$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). η παρακάτω μεταβλητή, διαπιστώνεται σημαντική:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,7328 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 19: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.13. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Η μέση τιμή είναι το 3,93 με τυπικό σφάλμα 26,29%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 60,20% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

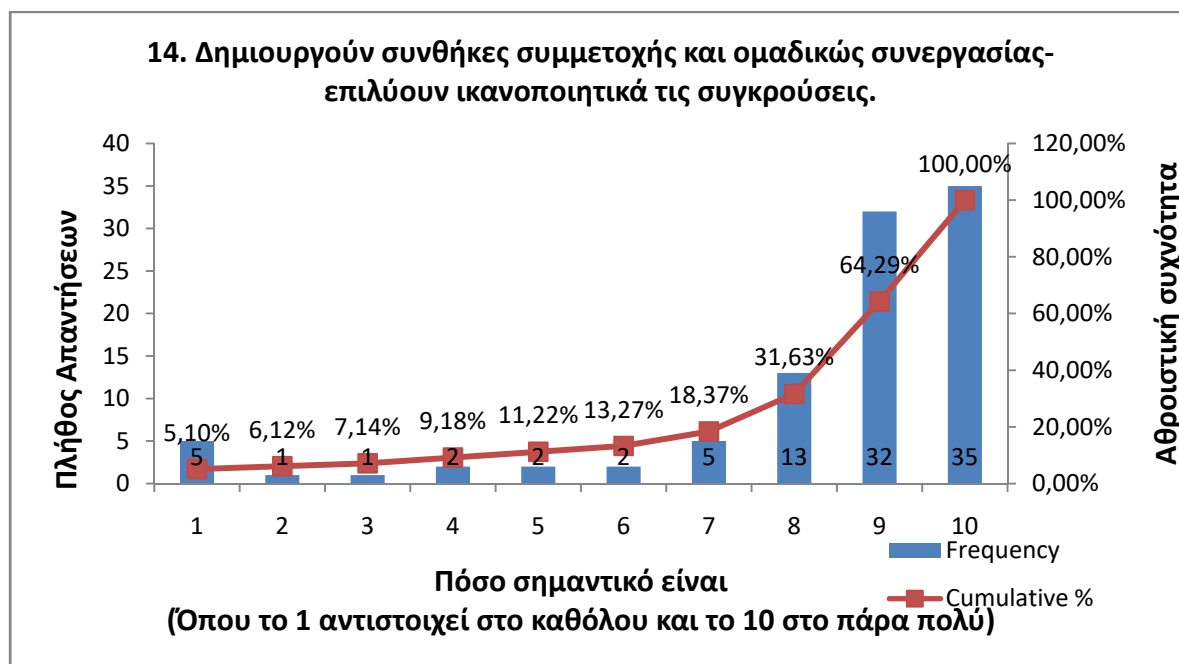
Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{13} = 5,0125 + \sum_{i=1}^7 \beta_i X_i$.

Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 24,00% ($R^2=0,2400$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 1, 1791, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (Θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 2,1882 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.6 Ερώτηση Αρ.14

Γράφημα 20: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.14. (πόσο σημαντικό είναι).



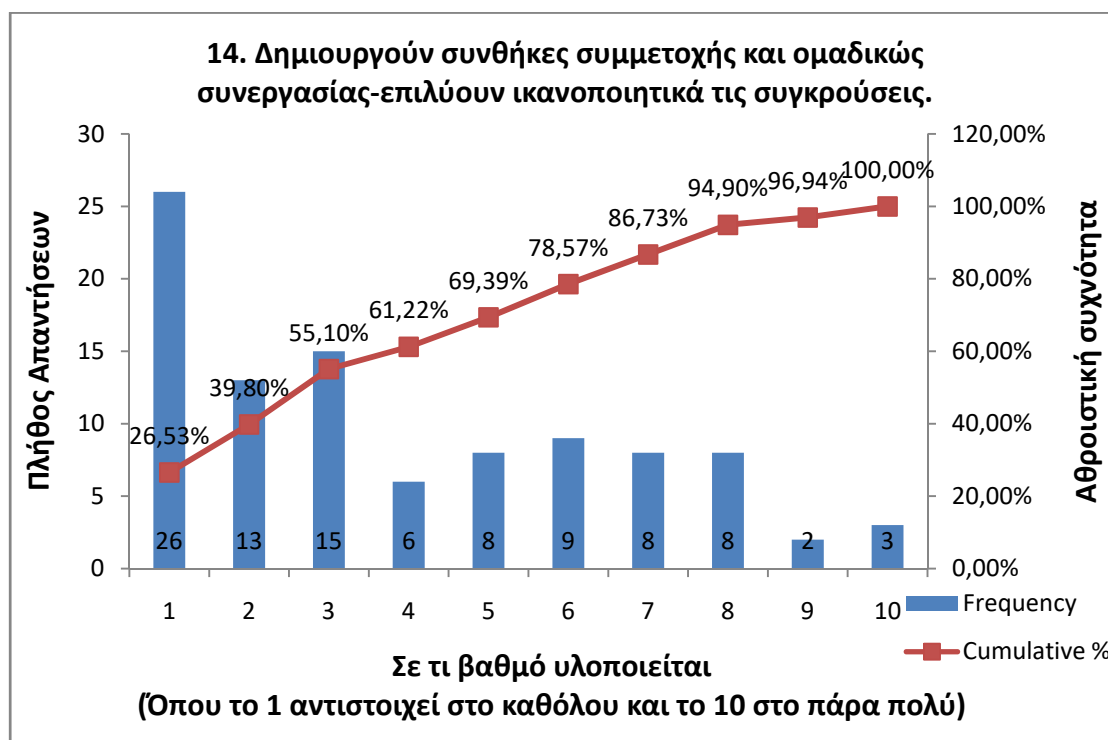
Η μέση τιμή είναι το 8,32 με τυπικό σφάλμα 23,84%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι λεπτόκυρτη.

Το 68,27% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{14}(\chi_i) = 8,94524 + \sum_1^7 \beta_i \chi_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 22,56% ($R^2=0,2256$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (χ_i). Η παρακάτω μεταβλητή, διαπιστώνεται σημαντική:

- χ_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 2,09461 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 21: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.14. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Η μέση τιμή είναι το 3,90 με τυπικό σφάλμα 27,17%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 61,22% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

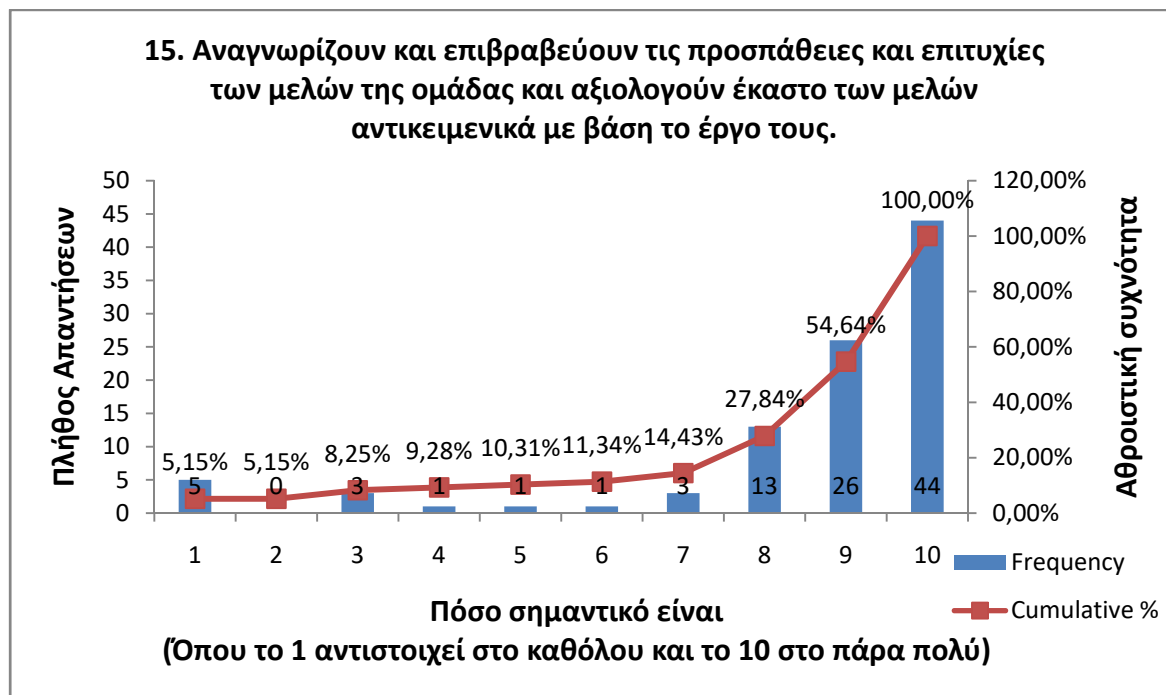
Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{14υ}(X_i) = 4,9972 + \sum_1^7 \beta_i X_i$.

Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 24,78% ($R^2=0,24781$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2A} (Ηλικία): μικρότερες τιμές κατά 0,8551 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,0596, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 2,2353 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.7 Ερώτηση Αρ.15

Γράφημα 22. Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.15. (πόσο σημαντικό είναι).



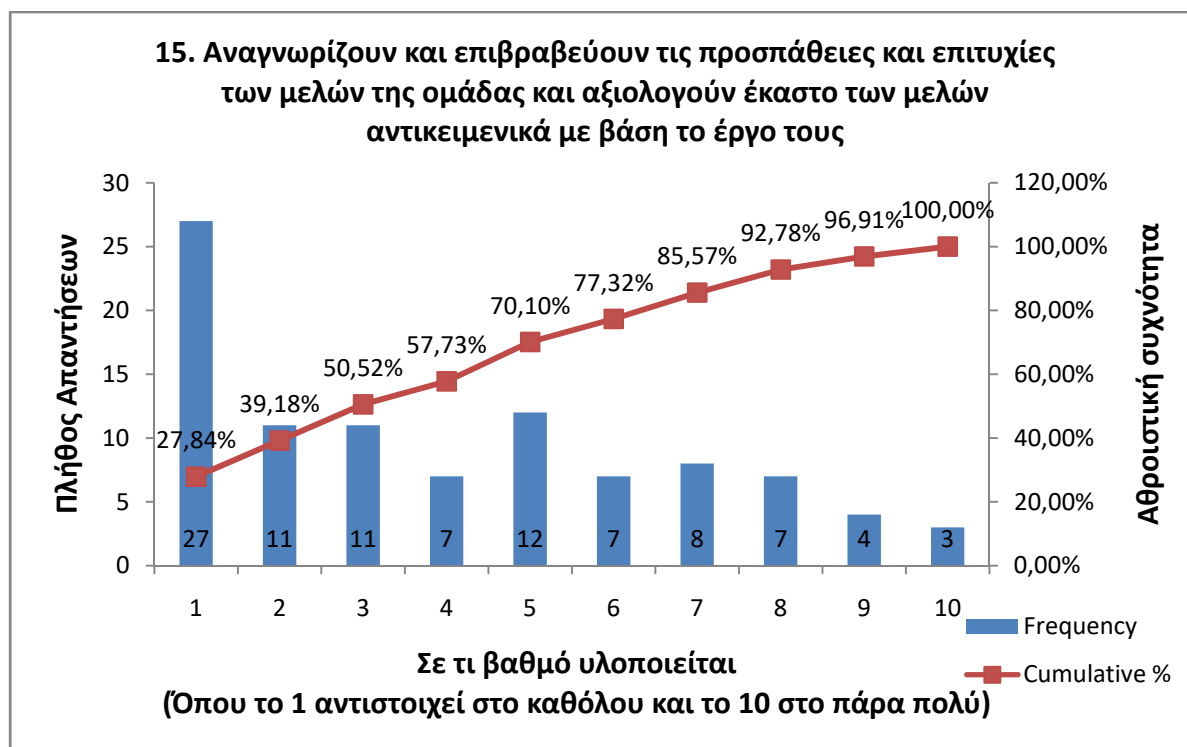
Η μέση τιμή είναι το 8,53 με τυπικό σφάλμα 24,01%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι λεπτόκυρτη.

Το 72,16% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{15\sigma}(X_i) = 8,8894 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,28% ($R^2=0,17288$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Η παρακάτω μεταβλητή, διαπιστώνεται σημαντική:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,8092 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 23.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.15.(σε τι βαθμό υλοποιείται).



Η μέση τιμή είναι το 3,97 με τυπικό σφάλμα 27,97%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 57,73% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

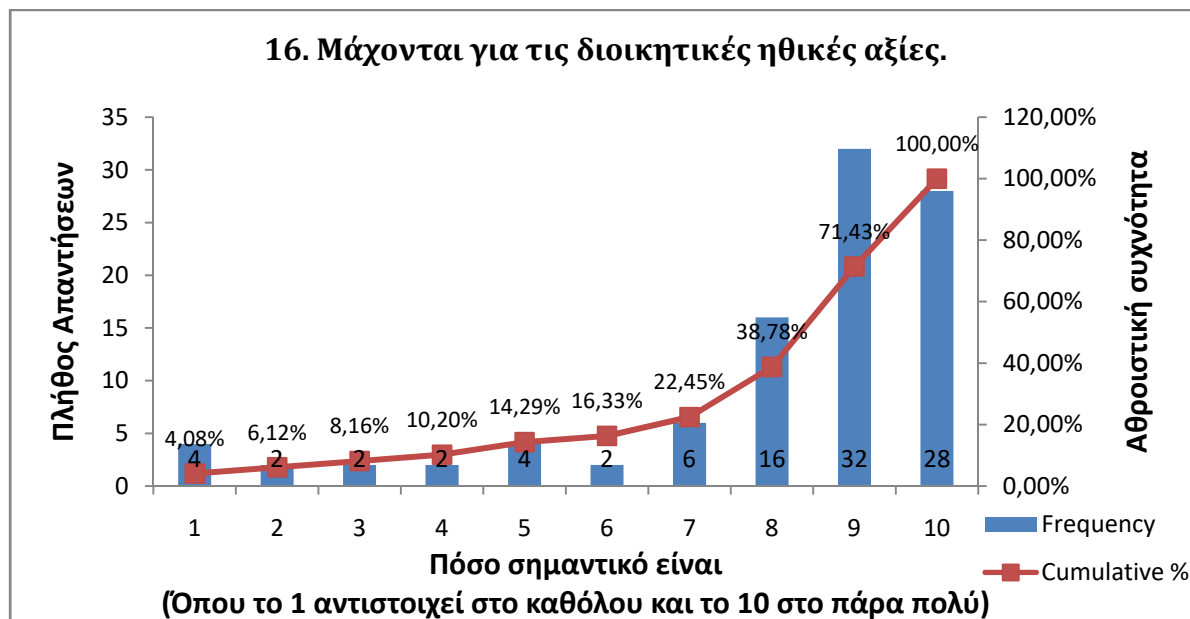
Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{15}(X_i) = 4,1791 + \sum_1^7 \beta_i X_i$.

Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 20,30% ($R^2=0,20308$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,3490, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,84009 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

5.2.2.8 Ερώτηση Αρ.16

Γράφημα 24. : Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.16. (πόσο σημαντικό είναι).



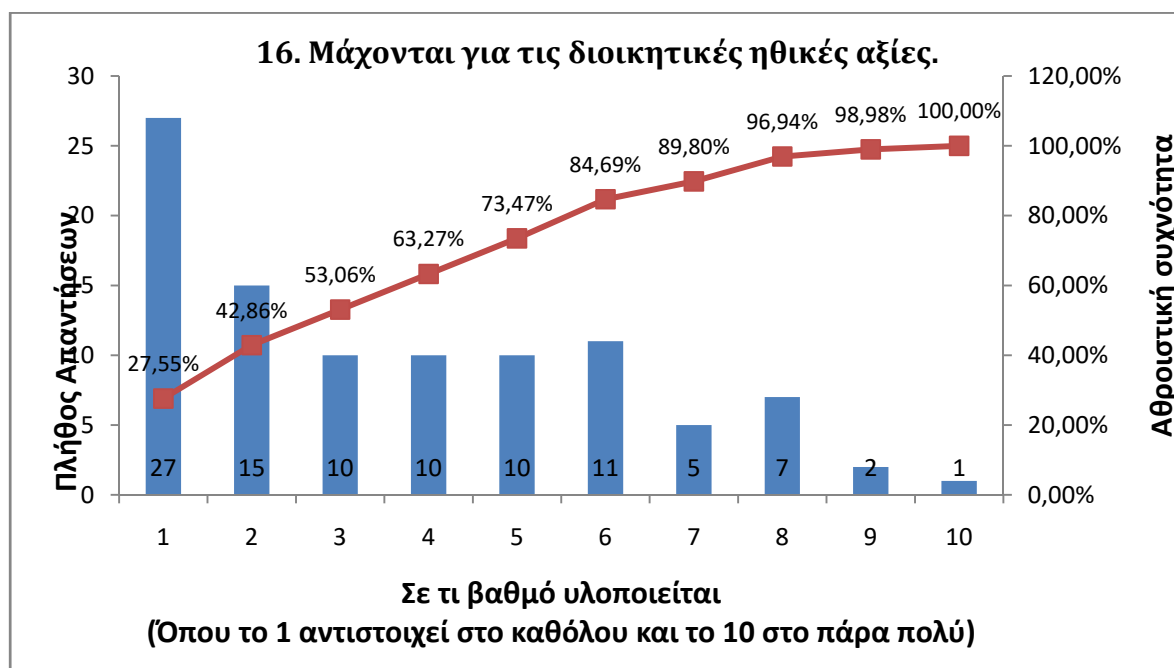
Η μέση τιμή είναι το 8,32 με τυπικό σφάλμα 24,13%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 9. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 61,12% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{16σ}(X_i) = 8,5672 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,09% ($R^2=0,19093$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,892 από ότι στους άνδρες.
- X_{2A} (Ηλικία): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,6076 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

Γράφημα 25.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.16. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Η μέση τιμή είναι το 3,64 με τυπικό σφάλμα 27,97%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 63,27% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

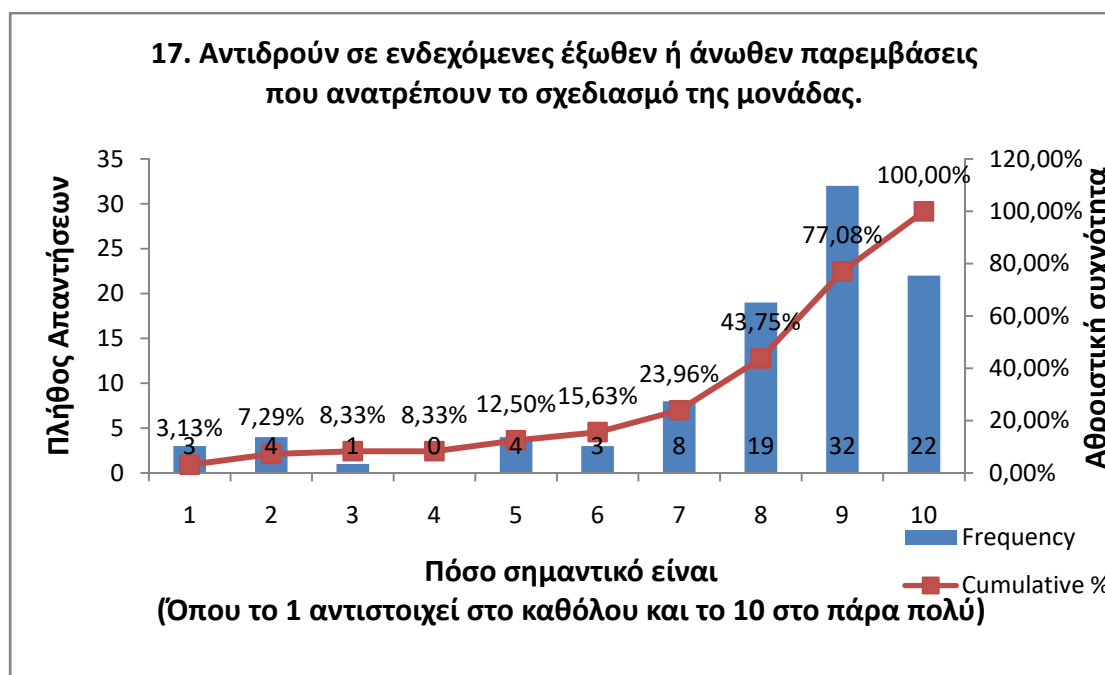
Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{16}(X_i) = 4,0972 + \sum_1^7 \beta_i X_i$.

Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 20,30% ($R^2=0,20308$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2A} (Ηλικία): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,6097 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,7529 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους

5.2.2.9 Ερώτηση Αρ.17

Γράφημα 26.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.17. (πόσο σημαντικό είναι).



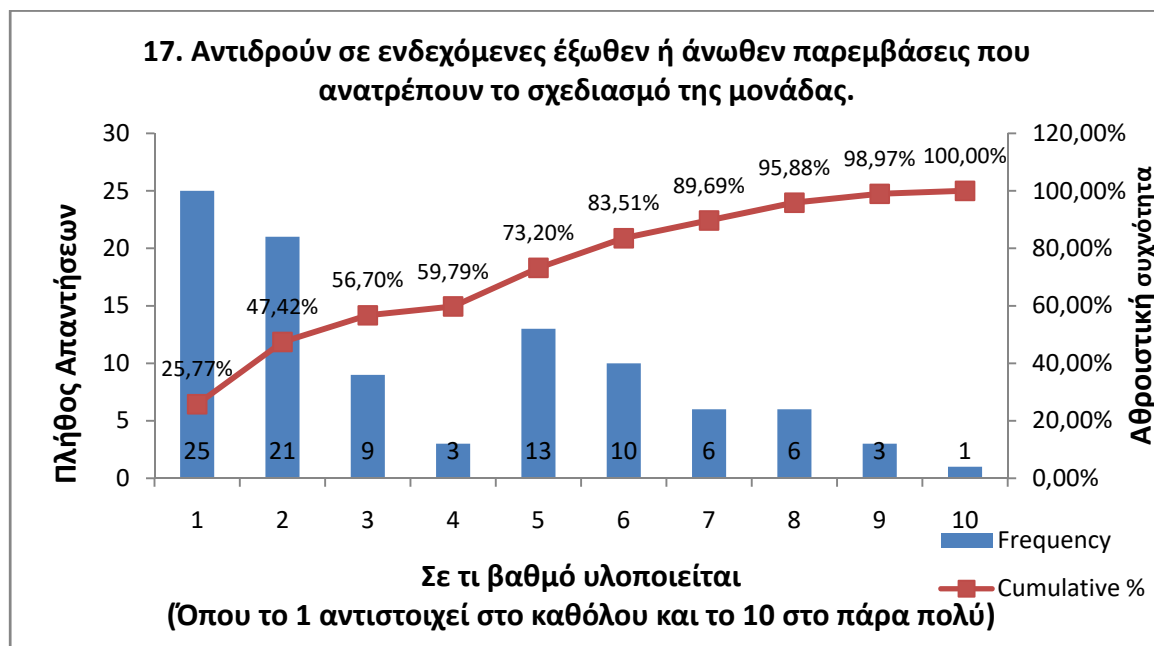
Η μέση τιμή είναι το 7,98 με τυπικό σφάλμα 23,44%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9, και επικρατούσα τιμή το 9. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 56,25% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{17}(\chi_i) = 8,3034 + \sum_1^7 \beta_i \chi_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,70% ($R^2=0,19702$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (χ_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- χ_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,80475 από ότι στους άνδρες.
- χ_{2A} (Ηλικία): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,5845 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

Γράφημα 27: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.17. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



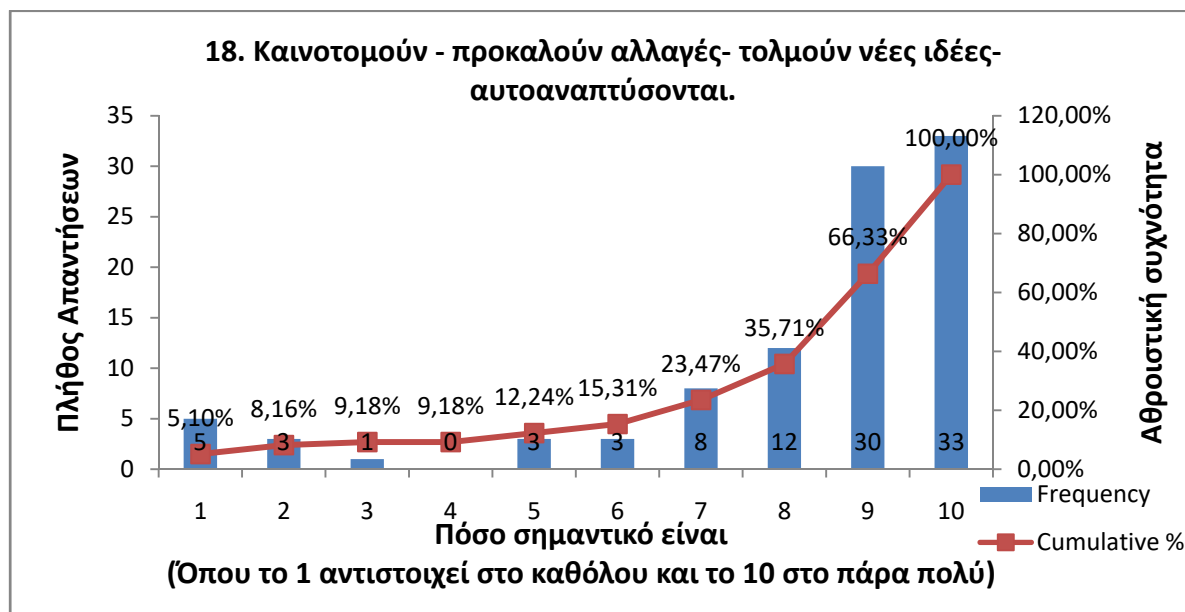
Η μέση τιμή είναι το 3,65 με τυπικό σφάλμα 25,89%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 59,79% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{17u}(X_i) = 4,131 + \sum_1^7 \beta_i X_i$. Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 14,29% ($R^2=0,14299$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,4717 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους

5.2.2.10 Ερώτηση Αρ.18

Γράφημα 28.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.18. (πόσο σημαντικό είναι).



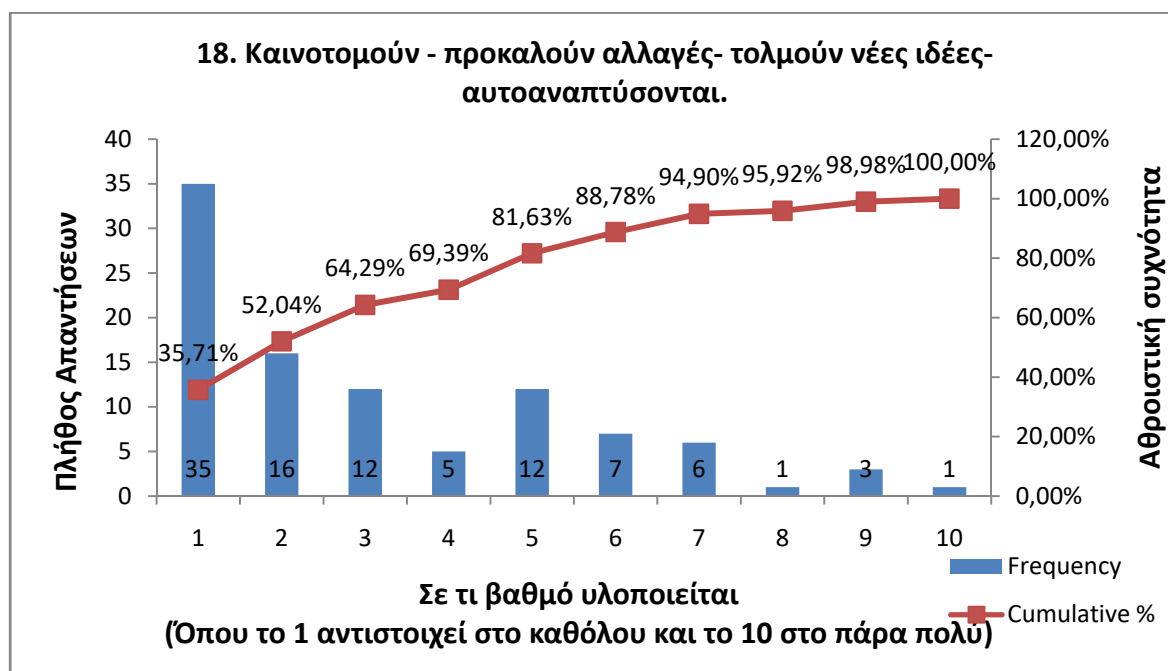
Η μέση τιμή είναι το 8,14 με τυπικό σφάλμα 25,04%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 9 , και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 64,29% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{18\sigma}(X_i) = 8,2206 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,09% ($R^2=0,19099$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 2,003 από ότι στους άνδρες.
- X_{2A} (Ηλικία): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,7338για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

Γράφημα 29: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.18.(σε τι βαθμό υλοποιείται).



Η μέση τιμή είναι το 3,16 με τυπικό σφάλμα 24,15%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 2 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 69,39% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

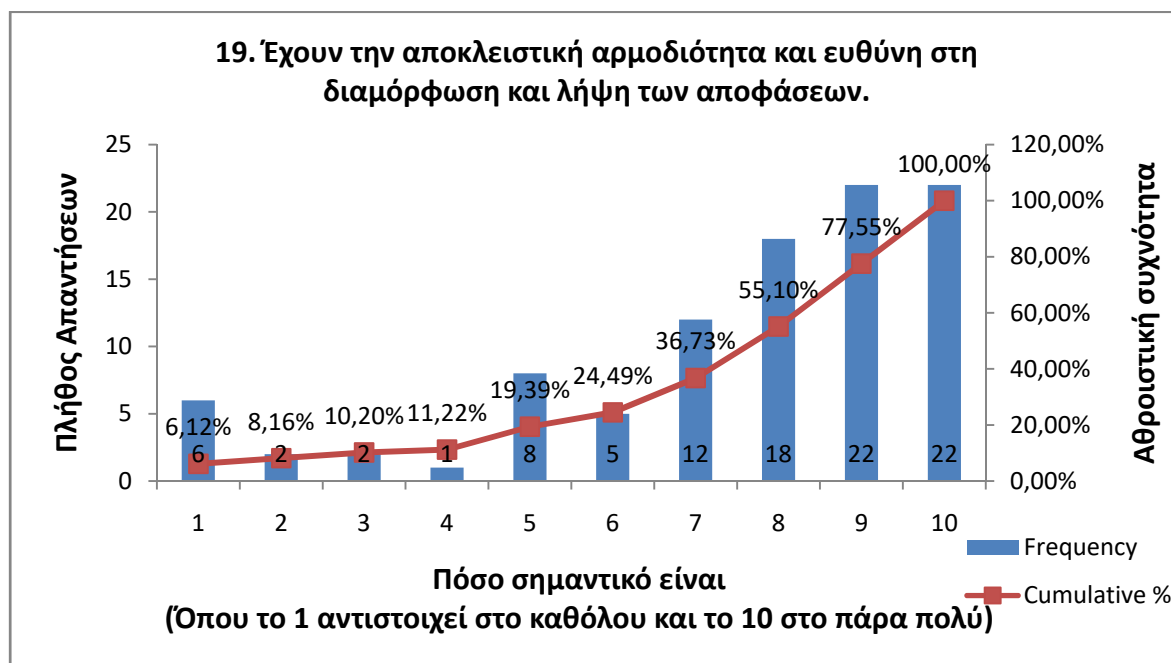
Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{18u}(X_i) = 3,18798 + \sum_1^7 \beta_i X_i$.

Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,04% ($R^2=0,19049$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,9226, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,8207 από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους

5.2.2.11 Ερώτηση Αρ.19

Γράφημα 30: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ. 19. (πόσο σημαντικό είναι).



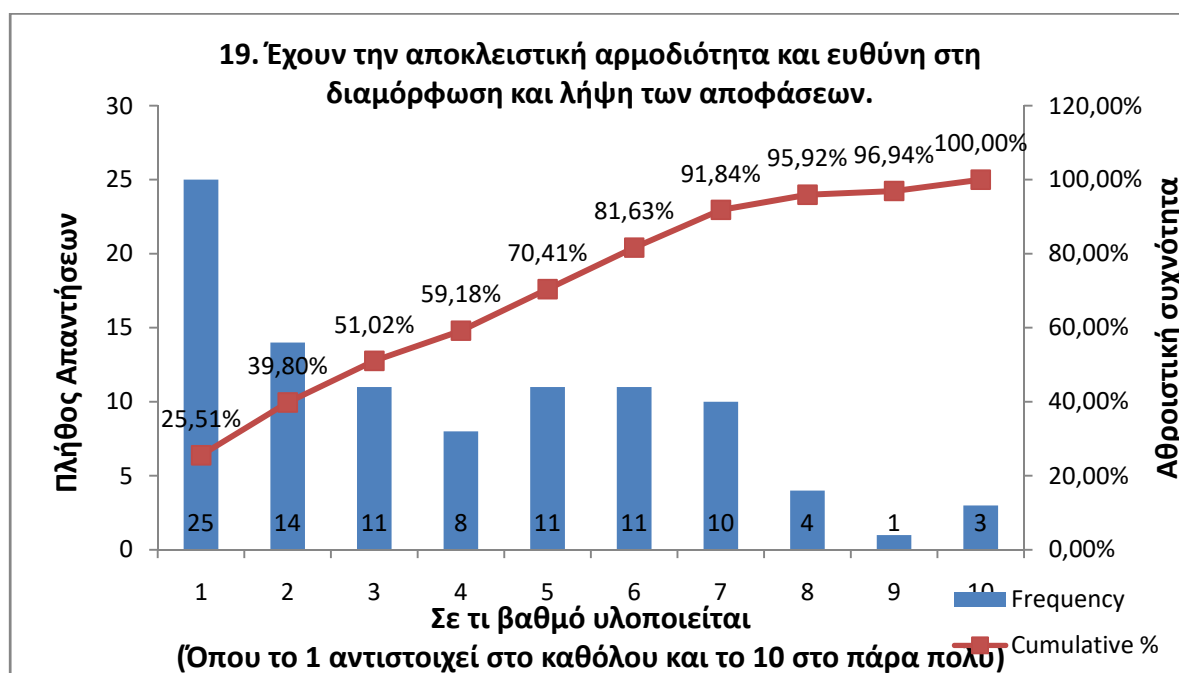
Η μέση τιμή είναι το 7,49 με τυπικό σφάλμα 25,80%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 8 , και επικρατούσα τιμή το 10. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 44,90% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{19σ}(X_i) = 8,1625 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 7,51% ($R^2=0,07519$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 0,9295 από ότι στους άνδρες.

Γράφημα 31. Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ. 19. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



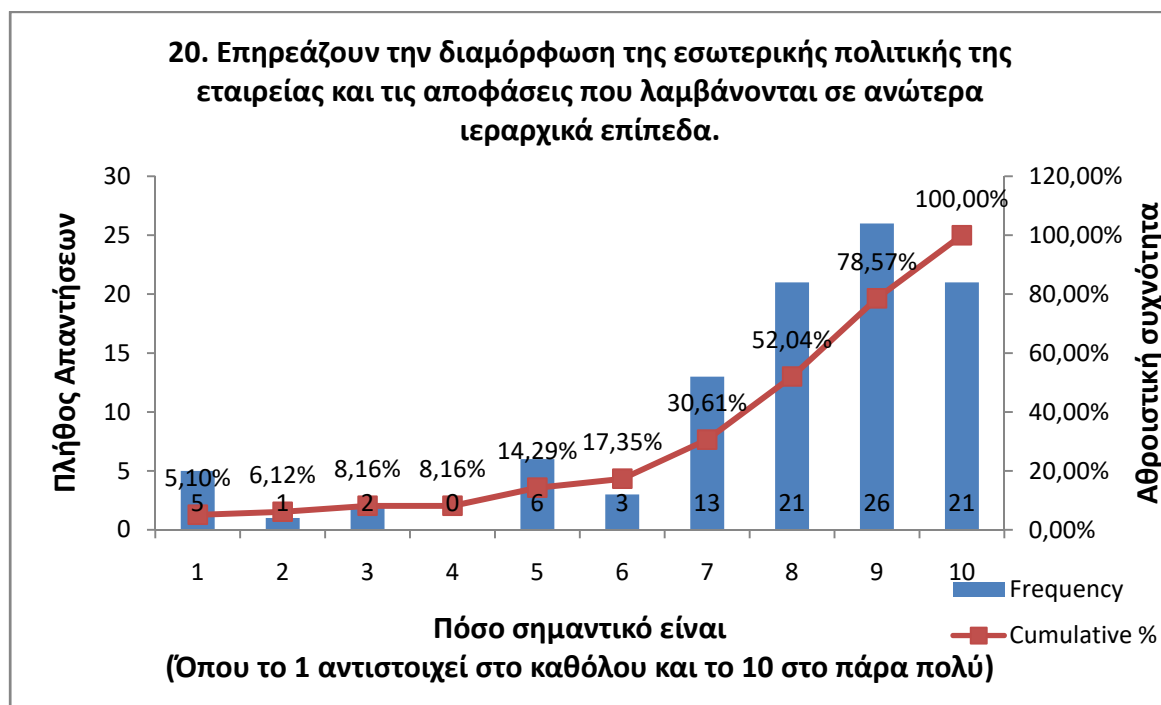
Η μέση τιμή είναι το 3,84 με τυπικό σφάλμα 25,85%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 59,18% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{19υ}(X_i) = 5,4543 + \sum_1^7 \beta_i X_i$. Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 23,29% ($R^2=0,23299$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 0,9995 από ότι στους άνδρες.
- X_{2A} (Ηλικία): μικρότερες τιμές κατά 0,6367 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_6 (Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης): μικρότερες τιμές κατά 1,2881, για όσους έχουν υπηρετήσει σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_7 (Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,1364 για κάθε χρόνο υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους άλλους.

5.2.2.11 Ερώτηση Αρ.20

Γράφημα 32: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ20. (πόσο σημαντικό είναι).



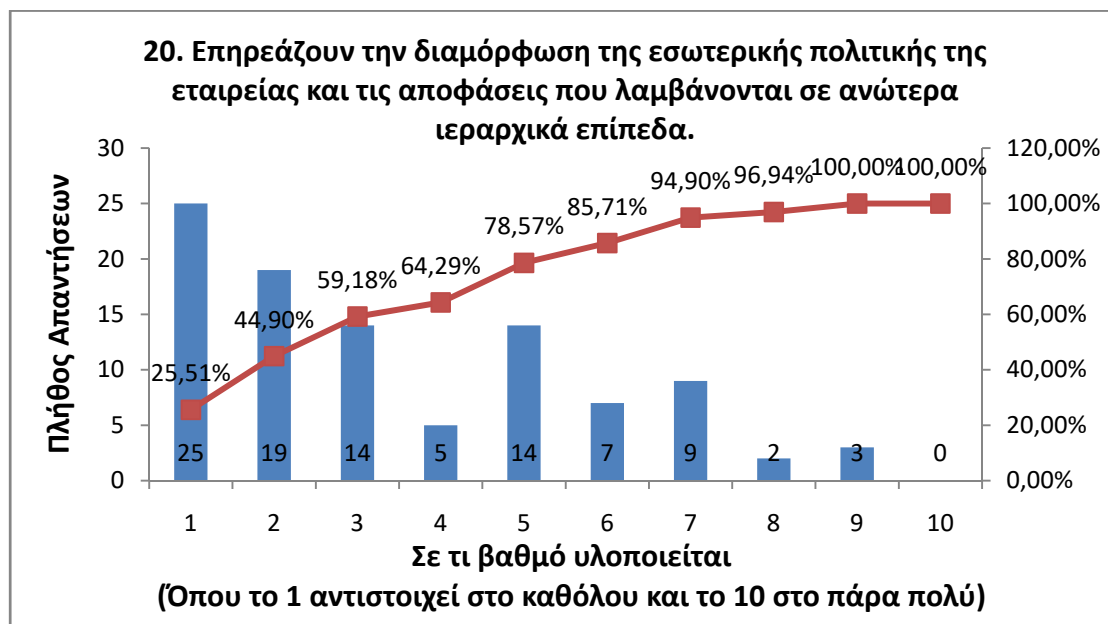
Η μέση τιμή είναι το 7,78 με τυπικό σφάλμα 23,50%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 8 , και επικρατούσα τιμή το 9. Η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 47,96% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{20}(X_i) = 8,707 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,65% ($R^2=0,17655$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_1 (φύλο): οι τιμές για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερες κατά 1,2172 από ότι στους άνδρες.
- X_{2A} (Ηλικία): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,6162 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_3 (Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ Α.Ε.): μικρότερες τιμές κατά 0,0905 για κάθε δεκαετία που προστίθεται

Γράφημα 33: : Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ20. (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Η μέση τιμή είναι το 3,46 με τυπικό σφάλμα 23,35%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3 , και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Το 64,29% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{20}(X_i) = 4,0916 + \sum_1^7 \beta_i X_i$.

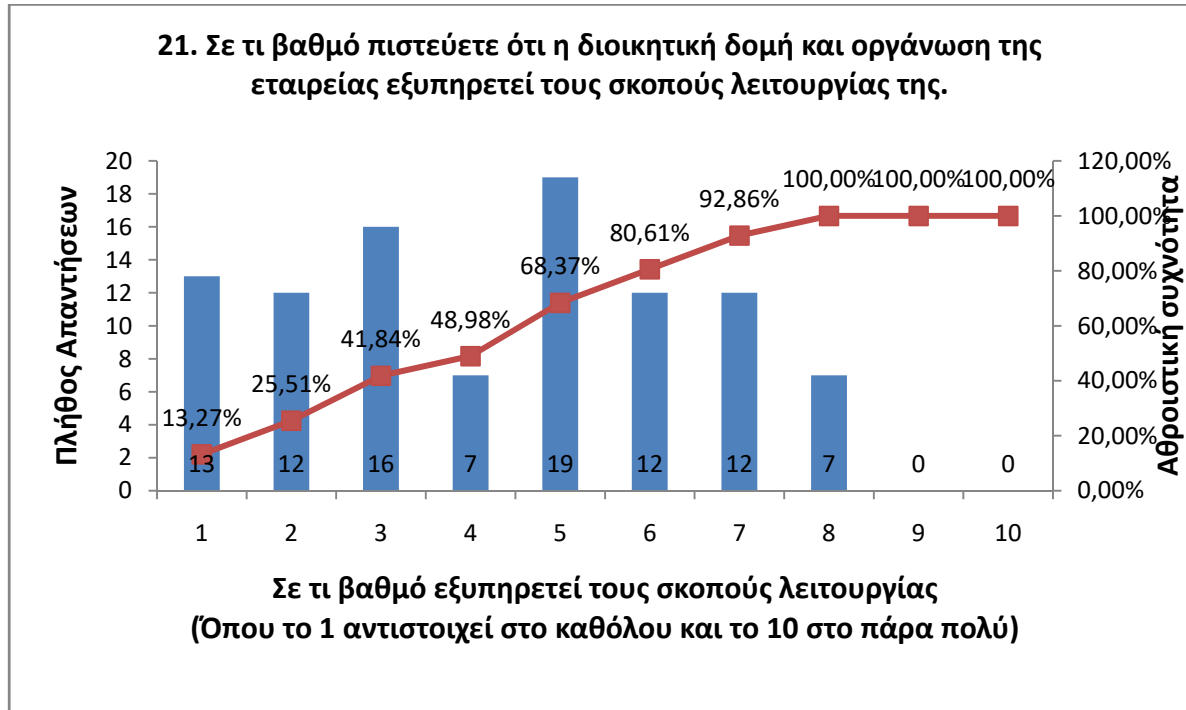
Η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 11,37% ($R^2=0,11379$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,3339/ανά βαθμίδα από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους

5.2.3 3^η ενότητα ερωτηματολογίου-Γενικές Ερωτήσεις

5.2.3.1 Ερώτηση Αρ.21

Γράφημα 34: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.21.



Η μέση τιμή είναι το 4,25 με τυπικό σφάλμα 22,04%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 8 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 5, και επικρατούσα τιμή το 5. Η κατανομή παρουσιάζει μικρή θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 48,98% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η διοικητική δομή και οργάνωση εξυπηρετεί λίγο έως καθόλου την εταιρεία.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης σε σχέση με τις δημογραφικές μεταβλητές, διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{21δ}(X_i) = 4,9366 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,02% ($R^2=0,17024$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

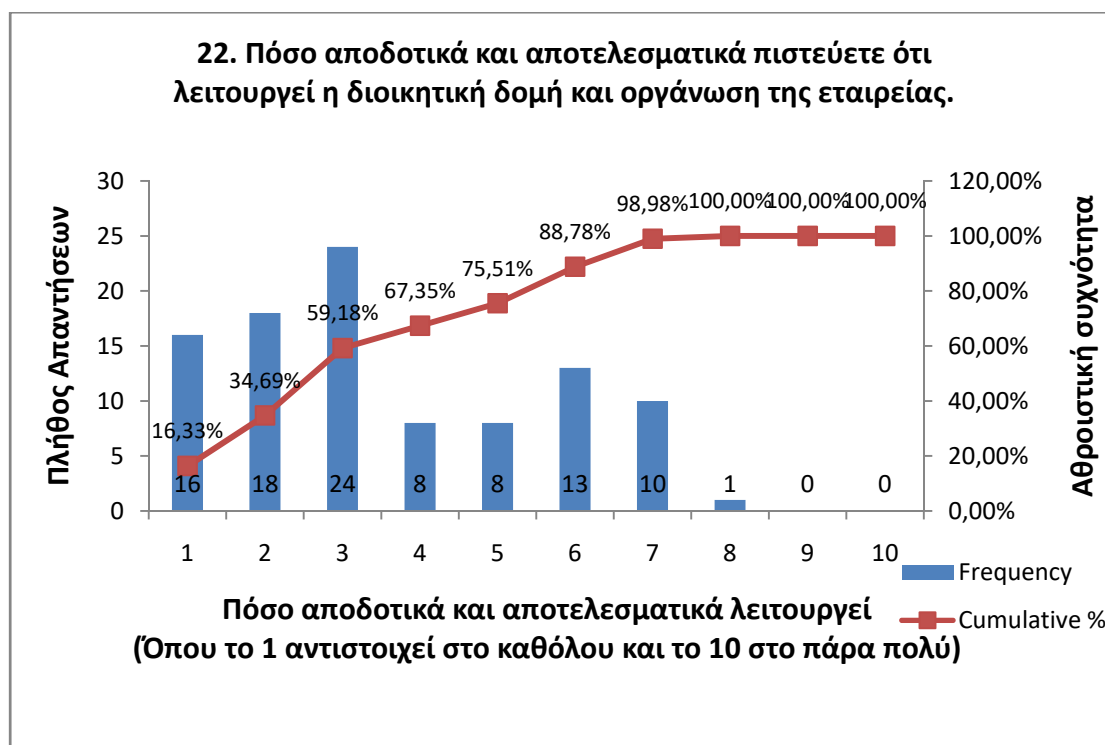
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,9088, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,6426/βαθμίδα από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους

Από τον δεύτερο έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης θεωρώντας αυτή τη φορά ανεξάρτητες μεταβλητές τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας Ερ.8 έως και Ερ.20 και συγκεκριμένα το σκέλος τους σε ποιο βαθμό υλοποιείται, διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{21}(X_i) = 2,22709 + \sum_{i=8}^{20} \beta_i X_i$ και η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 40,99% ($R^2=0,40995$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές

- X_{11} (Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.): Η συσχέτιση είναι θετική με συντελεστή 0,5115.
- X_{20} (. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.): η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,2729

5.2.3.2 Ερώτηση Αρ.22

Γράφημα 35: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.22.



Η μέση τιμή είναι το 3,55 με τυπικό σφάλμα 20,14%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 8 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3, και επικρατούσα τιμή το 3. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 67,35% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας λειτουργεί λίγο έως καθόλου αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης σε σχέση με τις δημογραφικές μεταβλητές, διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{22\delta}(X_i) = 4,5977 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 20,60% ($R^2=0,20609$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

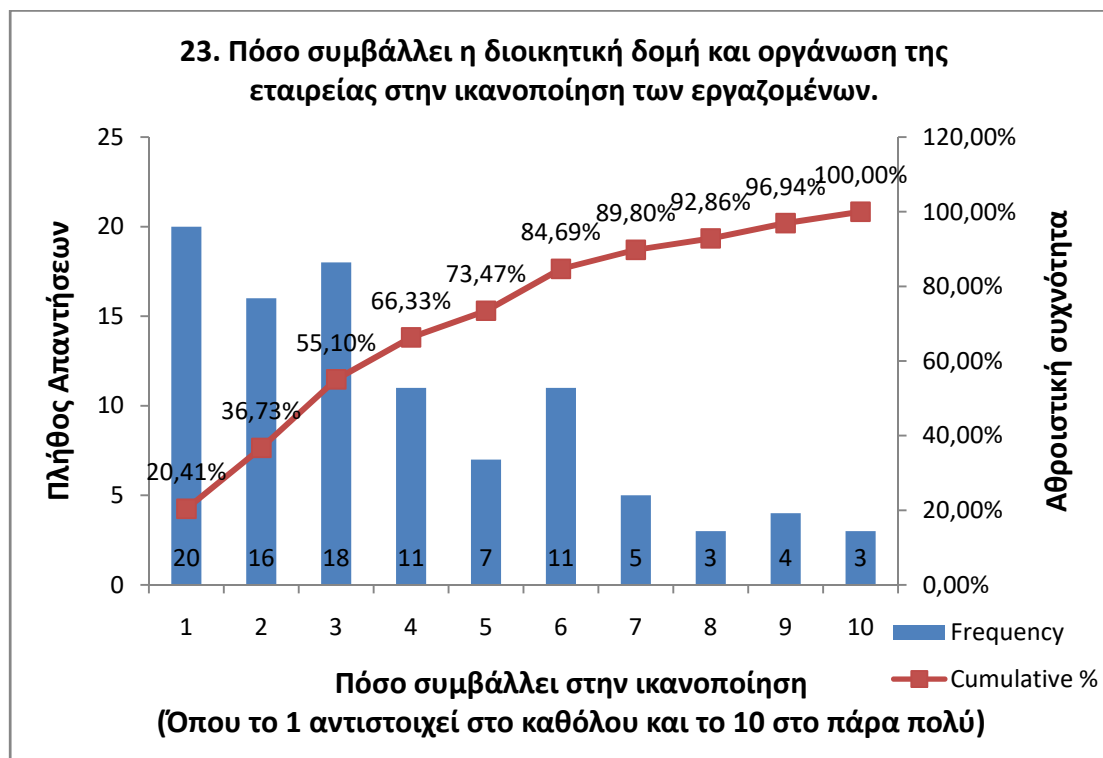
- X_5 (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,8675/βαθμίδα από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους

Από τον δεύτερο έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης θεωρώντας αυτή τη φορά ανεξάρτητες μεταβλητές τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας Ερ.8 έως και Ερ.20 και συγκεκριμένα το σκέλος τους σε ποιο βαθμό υλοποιείται, διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{22\upsilon}(X_i) = 1,1229 + \sum_8^{20} \beta_i X_i$ και η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 55,10% ($R^2=0,55104$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές

- X_{11} (Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.): Η συσχέτιση είναι θετική με συντελεστή 0,4632.
- X_{20} (. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.): η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,1738.

5.2.3.3 Ερώτηση Αρ.23

Γράφημα 36: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.23.



Η μέση τιμή είναι το 3,81 με τυπικό σφάλμα 25,52%. Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 8 και η ελάχιστη το 1. Διάμεσος είναι το 3, και επικρατούσα τιμή το 1. Η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη.

Το 66,33% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας συμβάλλει λίγο έως καθόλου στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από τον έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης σε σχέση με τις δημογραφικές μεταβλητές, διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{23\delta}(X_i) = 5,5559 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 21,10% ($R^2=0,21108$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται σημαντικές:

- X_{2A} (Ηλικία): μικρότερες τιμές κατά 0,7577 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.
- X_4 (Φορέας προέλευσης): μεγαλύτερες τιμές κατά 0,8834, για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από την ΟΣΚ φαίνεται να είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την δομή και την λειτουργία και έτσι συγκριτικά με τους υπόλοιπους να καταγράφουν μεγαλύτερες (ή ακριβέστερα όχι τόσο μικρές) τιμές ικανοποίησης.

- X₅ (θέση εργασίας σήμερα): μεγαλύτερες τιμές κατά 1,5448/βαθμίδα από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενους τους
Από τον δεύτερο έλεγχο παλινδρόμησης που πραγματοποιήσαμε στα ευρήματα της ερώτησης θεωρώντας αυτή τη φορά ανεξάρτητες μεταβλητές τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας Ερ.8 έως και Ερ.20 και συγκεκριμένα το σκέλος τους σε ποιο βαθμό υλοποιείται, διαπιστώσαμε ότι η συνάρτηση παλινδρόμησης είναι η $Y_{23u}(X_i) = 1,4829 + \sum_8^{20} \beta_i X_i$ και η τιμή της ερμηνεύεται σε ποσοστό 37,90% ($R^2=0,37907$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (X_i). Οι παρακάτω μεταβλητές, διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές:
- X₁₁ (Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.): Η συσχέτιση είναι θετική με συντελεστή 0,4632.
- X₁₂ (Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους παρέχει.): η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,4937

5.3 Αποτελέσματα Έρευνας-Συμπεράσματα

Από την έως τώρα ανάλυση μπορεί κανείς τεκμηριωμένα να προχωρήσει στην εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων.

Από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν βαθιά αντίληψη της σημασίας των αρχών της διοίκησης και της ανάγκης εφαρμογής τους προκειμένου να διασφαλιστεί η αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας, οι επιχειρησιακοί στόχοι της, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτή.

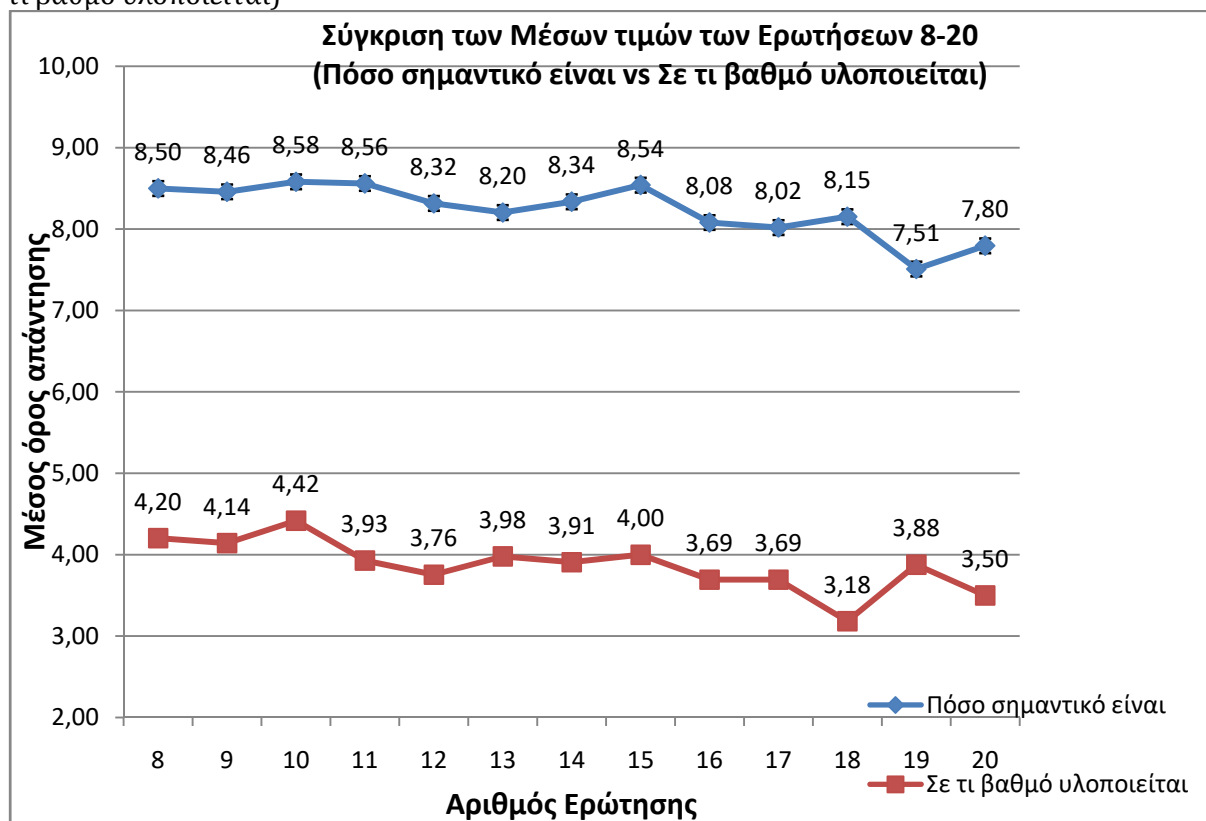
Εξετάζοντας συνολικά και ομαδοποιώντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας και συγκρίνοντας τις μέσες τιμές των ερωτήσεων 8-20 για το πόσο σημαντικό είναι και σε τι βαθμό υλοποιείται, διαπιστώνουμε ότι:

Οι τιμές του πόσο σημαντικό είναι βρίσκονται στο σύνολό τους σχεδόν πάνω από το 8, δηλώνοντας ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν πολύ σημαντικές τις εν λόγω αξίες.

Στην αντίθετη κατεύθυνση κινούνται οι τιμές των ερωτήσεων σε τι βαθμό υλοποιείται. Αυτές στην πλειοψηφία τους κινούνται κάτω του 4, δηλώνοντας ότι οι αξίες υλοποιούνται λίγο στην εταιρεία.

Το εύρος της διαφοράς των μέσων τιμών κινείται στην περιοχή των τεσσάρων μονάδων, όπως ενδεικτικά αποτυπώνεται στο γράφημα.

Γράφημα 37: Σύγκριση των Μέσων τιμών των Ερωτήσεων 8-20 (Πόσο σημαντικό είναι vs Σε τι βαθμό υλοποιείται)



Οι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τις έννοιες της διοίκησης-ηγεσίας και αναγνωρίζουν την σημασία τους στην λειτουργία της εταιρείας ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνουν σημαντικό έλλειμμα στην υλοποίησή τους.

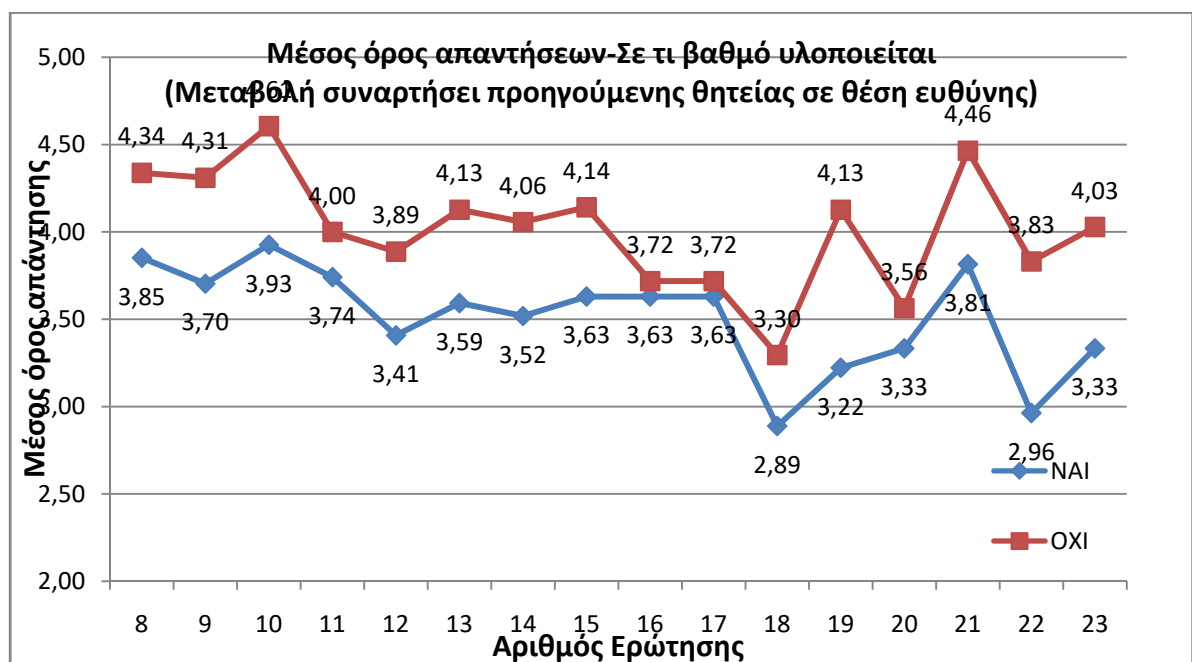
Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πως μεταβάλλονται οι τιμές των απαντήσεων στις ερωτήσεις σε τι βαθμό υλοποιείται ανάλογα με τη θέση εργασίας του ερωτώμενου. Οι υφιστάμενοι τοποθετούνται μεσοσταθμικά στην κλίμακα στο λίγο, ενώ προϊστάμενοι-διευθυντές στο αρκετά έως πολύ. Καθιστώντας φανερό ότι δεν μοιράζονται την ίδια πραγματικότητα.

Γράφημα 38: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται. (Μεταβολή συναρτήσε της θέσης εργασίας.)



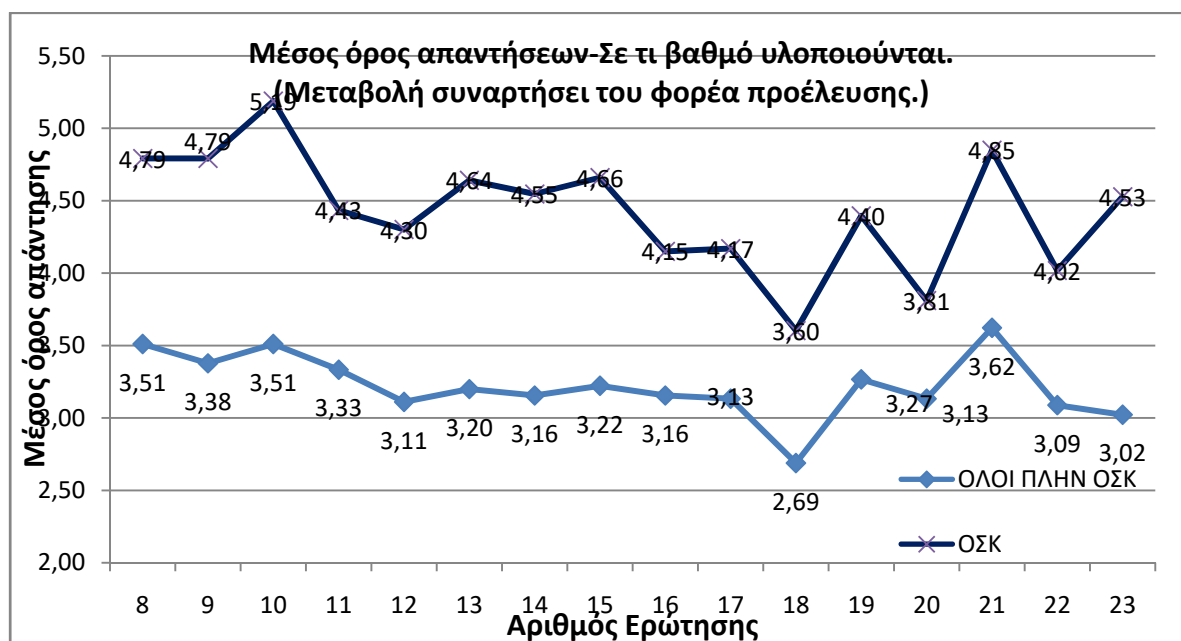
Εργαζόμενοι που έχουν στο παρελθόν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης παρουσιάζονται αυστηρότεροι στην αξιολόγησή τους από τους υπόλοιπους ερωτώμενους. Προσπαθώντας να ερμηνεύσουμε το εύρημα μπορούμε να πούμε ότι αφενός η προηγούμενη εμπειρία και η γνώση που έχουν αποκομίσει αλλά πιθανά και η πικρία της μη επαναχρησιμοποίησης ίσως αποτελούν την αιτία της παρατήρησης αυτής.

Γράφημα 39: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται.(Μεταβολή συναρτήσε προηγούμενης θητείας σε θέση ευθύνης)



Απομονώνοντας τον φορέα προέλευσης και δημιουργώντας μόνο δύο κατηγορίες-φορείς προέλευσης τον ΟΣΚ και τους υπόλοιπους φορείς που συγχωνεύθηκαν μαζί του, τότε οι μέσες τιμές που καταγράφονται για τους λοιπούς φορείς πλην ΟΣΚ είναι σημαντικά χαμηλότερες , ενώ οι αντίστοιχες με φορέα προέλευσης τον ΟΣΚ είναι συστηματικά ψηλότερες .

Γράφημα 40: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσεϊ του φορέα προέλευσης)

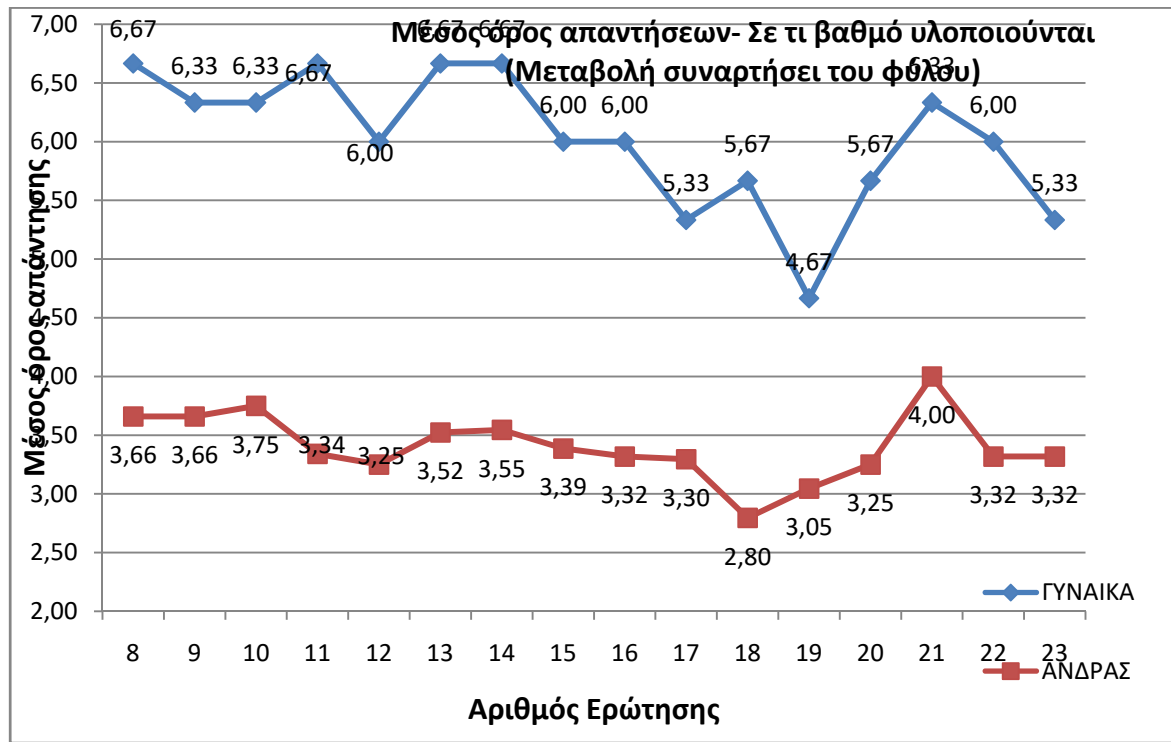


Η ερμηνεία της παρατήρησης μπορεί να είναι ότι , οι προερχόμενοι από τον ΟΣΚ, είναι περισσότερο εξοικειωμένοι και ως εκ τούτου και περισσότερο δεκτικοί στην διαμορφωμένη κατάσταση, καθώς η δομή και ο τρόπος λειτουργίας του ΟΣΚ ήταν αυτός που κυριάρχησε κατά την συγχώνευση των φορέων, όπως χαρακτηριστικά αποτυπώνεται και στο οργανόγραμμα της εταιρείας,, στο να έχουν θετικότερες από τους λοιπούς αξιολογήσεις.

Άλλη σημαντική εξάρτηση που παρατηρείται είναι στο φύλο του ερωτώμενου.

Οι μέσες τιμές που καταγράφονται είναι συστηματικά μεγαλύτερες κατά περίπου 2 μονάδες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Γράφημα 41: Μέσος όρος απαντήσεων- Σε τι βαθμό υλοποιούνται (Μεταβολή συναρτήσεϊ του φύλου)



Απομονώνοντας κάθε δημογραφικό παράγοντα ξεχωριστά επιβεβαιώσαμε τα αποτελέσματα των αλληλεξαρτήσεων που ήδη έχουμε διαπιστώσει με την έως τώρα ανάλυση. Αναλυτικά ο έλεγχος των μεταβολών των μέσων τιμών και της εξάρτησής τους από τις τιμές των δημογραφικών παρουσιάζονται μέσω γραφημάτων στο Παράρτημα Β2.

Για καλύτερη εποπτεία και χωρίς να αλλοιώνεται η συνολική πληροφορία, απεικονίσαμε από κοινού στο ίδιο γράφημα τις μεταβολές των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας για το σε τι βαθμό υλοποιείται μαζί με τις γενικές ερωτήσεις της τρίτης ενότητας.

5.4 Σύνοψη Συμπερασμάτων

Συνοψίζοντας και σε μια προσπάθεια να συνδέσουμε τα ευρήματα με την θεωρητική ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων

Οι Μάνατζερς (προϊστάμενοι διευθυντές) της εταιρείας λαμβάνουν χαμηλές αξιολογήσεις από τους υφισταμένους στο σύνολο των αξόνων αξιολόγησης και είναι ανησυχητικό ότι δεν συμερίζονται τους προβληματισμούς των υφισταμένων και συνολικά αξιολογούν μεσοσταθμικά τις δράσεις τους στα όρια του πολύ, μένοντας ικανοποιημένοι και εφησυχασμένοι από τις επιδόσεις τους.

Η μεγάλη πλειοψηφία θεωρεί ότι έχουν λίγο ή και καθόλου χαρακτηριστικά που μπορούν να τους αναδείξουν ως ηγέτες των ανθρώπων που προϊστανται και της μονάδας η ευθύνη της οποίας τους έχει ανατεθεί, καθώς αξιολογούνται χαμηλά,

- στις επιδόσεις τους σχετικά με το αν έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την υλοποίηση του έργου της μονάδας που προϊστανται(Ερ. 8),
- στην ικανότητά τους να καινοτομούν, να προκαλούν αλλαγές, να τολμούν νέες ιδέες και να αυτοαναπτύσσονται, ιδιότητες που μπορούν να διακρίνουν τον ηγέτη από τον τεχνοκράτη (Ερ. 18)._αλλά και
- στο να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους. (Ερ.9)

Σύμφωνα με την θεωρία Douglas McGregor οι παραδοχές που κάνουν τα στελέχη για τους εργαζόμενους διαφαίνεται ότι επηρεάζονται περισσότερο από τις παραδοχές της θεωρίας X (οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την δουλειά τους, δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, προτιμούν να τους επιβλέπουν και ενδιαφέρονται μόνον για τα οικονομικά οφέλη). Παράλληλα δεν δείχνουν να λαμβάνουν υπόψη την ωριμότητα των υφισταμένων τους, βασιζόμενοι κυρίως σε συστήματα ελέγχου παρά στη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας , που δημιουργεί κλίμα συναίνεσης και αποδοχής. Οι εργαζόμενοι δεν ενθαρρύνονται στην διατύπωση προτάσεων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών και την διαμόρφωση συνθηκών ομαδικής συνεργασίας. (Ερ.10, Ερ.13 και Ερ.14)

Επιλέγουν να αντλούν εξουσία από την δύναμη που τους παρέχει η θέση στην οποία έχουν τοποθετηθεί, έχοντας την πεποίθηση ότι η εξουσία αυτή τους δίνει τη δυνατότητα, τους νομιμοποιεί στα μάτια των υφισταμένων να δίνουν εντολές που αυτοί είναι υποχρεωμένοι να υλοποιούν. Αντί άλλων εξουσιών όπως αυτή του ειδικού

ή του προσώπου που μπορεί να αντληθεί μέσα από το κύρος που ο υψηλός επαγγελματισμός προσδίδει. (Ερ.12)

Στα ζητήματα υποκίνησης, παρακίνησης αλλά και ανταμοιβής των εργαζομένων, οι επιδόσεις που καταγράφονται είναι χαμηλές. (Ερ.11 και Ερ.15) Οι προϊστάμενοι δεν τα καταφέρνουν καλά στους παραπάνω τομείς, αδυναμία που εμφανώς έχει αντίκτυπο, στην αποτελεσματικότητα της λειτουργία, στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας αλλά και στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της.

Οι παραπάνω παρατηρήσεις καθιστούν σαφές ότι το ηγετικό στυλ που επιλέγεται μάλλον συντείνει στο γραφειοκρατικό.

Με βάση το μοντέλο των Tannebaum-Schmidt και την αξιολόγηση της ερώτησης 10 (*Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής*) το ηγετικό στυλ είναι προσανατολισμένο στην περιοχή χρήσης εξουσίας από τον ηγέτη. Αν επιχειρούσαμε να το τοποθετήσουμε στη συνεχή κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς θα τοποθετούνταν στην περιοχή «αυταρχικό».

Με βάση το μοντέλο των Hersey και Blanchard η ηγετική συμπεριφορά που υιοθετείται είναι μάλλον προσανατολισμένη στα καθήκοντα : ο ηγέτης καθορίζει με σαφήνεια ρόλους υφισταμένων, οδηγίες, τρόπους και διαδικασίες δράσης, παρά στις ανθρώπινες σχέσεις: ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφιστάμενους, αναπτύσσει φιλικές σχέσεις μαζί τους, τους εμπνέει, τους ικανοποιεί, τους παρακινεί, τους ενθαρρύνει ώστε να έχουν τη διάθεση και το ηθικό για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Αν θέλαμε να τοποθετήσουμε την ηγετική συμπεριφορά στο διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα εξουσίας των R.Blake & J.Mouton, σε συνάρτηση με το βαθμό ενδιαφέροντός του ηγέτη για την παραγωγή και τον εργαζόμενο, θα τον τοποθετούσαμε μεταξύ του μάντζερ εκκρεμούς και του αδύνατου μάντζερ στη θέση με συντεταγμένες (3,3).

Οι προϊστάμενοι επηρεάζουν λίγο έως καθόλου την εσωτερική πολιτική της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. (Ερ.20) Αυτό είναι αναμενόμενο αν αναλογιστεί κανείς ότι η φύση της εταιρείας ως ΔΕΚΟ και ο απόλυτος έλεγχος από το κράτος δεν αφήνει περιθώρια επηρεασμού. Από την άλλη η συνδυασμένη ανάγνωση των απαντήσεων στις Ερ.16, 17 και 19 και συγκεκριμένα ότι οι προϊστάμενοι δεν μάχονται αρκετά για τις διοικητικές ηθικές αξίες, αντιδρούν λίγο έως καθόλου σε έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις και έχουν λίγη έως καθόλου

αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων, αποτελεί την εναλλακτική αιτία.

Έτσι δεν φταίνε μόνον τα κακώς κείμενα της δημόσιας διοίκησης, αλλά και τα στελέχη της που παραδομένα σε παρεμβάσεις, χωρίς μαχητικότητα ανάληψης αρμοδιότητας και ευθύνης και χωρίς ισχυρό πλέγμα διοικητικών ηθικών αξιών, δεν φαίνονται ικανά να επηρεάσουν θετικά και να διαμορφώσουν ένα «άλλο» τοπίο στο Δημόσιο και τις επιχειρήσεις του.

Η πεποίθηση που φαίνεται να έχει διαμορφωθεί είναι ότι τα στελέχη που είναι τοποθετημένα σε θέσεις ευθύνης στην διοικητική δομή δεν έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά, χρησιμοποιούν την εξουσία της δύναμης της θέσης τους για να επιβληθούν, το ηγετικό στυλ που επιλέγουν είναι μάλλον αυταρχικό και δεν καλλιεργούν την συνεργασία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους της εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά αυτά εξυπηρετούν λίγο έως καθόλου τους σκοπούς, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και μοιραία και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτή. (Ερ.21,22,και 23).

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης κατανοούν απόλυτα τη σημασία εφαρμογής των αρχών της διοίκησης και της ηγεσίας στην δομή την οργάνωση και την λειτουργία της. Αξιολογούν χαμηλά τις επιδόσεις των στελεχών της διοικητικής δομής στην εφαρμογή τους. Και διαπιστώνουν τις αρνητικές συνέπειες που οι επιδόσεις αυτές επιφέρουν και συγκεκριμένα

αδυναμία εκπλήρωσης των σκοπών της επιχείρησης, χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην λειτουργία της και έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό της.

5.5 Περιορισμοί Έρευνας-Πρόταση Μελλοντικής Έρευνας

Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας και ειδικά την συγκεκριμένη χρονική στιγμή θέτει εύλογους προβληματισμούς για το κατά πόσο μπορεί να θεωρηθεί τυπικό παράδειγμα και τα ευρήματα να αφορούν το σύνολο των εταιρειών του Δημοσίου.

Διευκρινίζεται ότι το νομικό καθεστώς της αλλά εκτιμώ και η λειτουργία της σημαδεύεται από την μετάβαση της στον Ταμείο αποκρατικοποιήσεων, που καθιστούν επισφαλής το ρόλο της ως κατασκευαστική εταιρεία του Δημοσίου, εξειδικευμένη στις μεγάλες και κοινωνικά κρίσιμες κτιριακές υποδομές (σχολείων, νοσοκομείων, δικαστηρίων/φυλακών).

Παράλληλα οι εργαζόμενοι που έχουν επιζήσει μιας προβληματικής συγχώνευσης τριών εταιρειών, ως μνημονιακή υποχρέωση με ουσιαστικά μηδενική προετοιμασία και έχοντας να αντιμετωπίσουν στην πράξη άπειρα λειτουργικά θέματα καθώς και την ενοποίηση τριών ιδιαίτερων επιχειρησιακών κουλτούρων διαμορφωμένων σε περίοδο 30 και πλέον ετών, διαβιούν σε καθεστώς ανασφάλειας όσον αφορά το εργασιακό τους μέλλον και το δικαίωμα στη δουλειά. Είναι ενδεικτικό ότι παράλληλα με την έρευνα ήταν σε εξέλιξη μέσω υπουργικής απόφασης σχέδιο μετακινήσεων/μετατάξεων στο οποίο συμμετείχαν τελικά πάνω από τους μισούς εργαζόμενους στην εταιρεία.

Θα είχε επιστημονικό ενδιαφέρον η έρευνα να επεκταθεί σε τουλάχιστον έναν ακόμη φορέα /εταιρεία του Δημοσίου με ανάλογα χαρακτηριστικά και παρόμοιο αντικείμενο και παράλληλα να εμπλουτιστεί και με την άποψη των εργαζομένων στη μορφή και τα χαρακτηριστικά της διοικητικής δομής, οργάνωσης και λειτουργίας αλλά και στα χαρακτηριστικά των αρχών του μάνατζμεντ και της ηγεσίας που κρίνουν πλέον κατάλληλα για τους δύο φορείς αυτούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ. (2017) Περιεχόμενο επίσημης ιστοσελίδας. <http://www.depanom.gr>
[πρόσβαση 09.12.2017]

ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΑΕ. (2017) Περιεχόμενο επίσημης ιστοσελίδας.
<http://www.themiskat.gr> [πρόσβαση 09.12.2017]

Κανελλόπουλος, Χαρ. Κ. (1995) *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: Int. Publishing,

Κυριάκου, Δ., Γρηγορίου, Ι.& Χάψας, Φ. (2012) (ΕΣΔΟ) *Ηγέτης ή Manager στο Δημόσιο Τομέα*. Λάρισα : Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας

Κεφής, Β. (1998) *Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών-Συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας*. Αθήνα: INTERBOOKS

Κεφής, Β. (2005) *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ- Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε

ΚΤΥΠ ΑΕ. (2017) Περιεχόμενο επίσημης ιστοσελίδας. <http://www.ktyp.gr> [πρόσβαση 09.12.2017]

Μπαμπανάσης, Σ. (1999) *Δημόσιες επιχειρήσεις – Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε

ΟΣΚ ΑΕ. (2017) Περιεχόμενο επίσημης ιστοσελίδας. <http://www.osk.gr> [πρόσβαση 09.12.2017]

Ρωσσίδης, Ι. (2014) *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Σαρμανιώτης Χ. (2005) *Μάνατζμέντ*. Αθήνα :Β. Γκιούρδας.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Τζωρτζάκης Κ. & Α. Μ. Τζωρτζάκη (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση-To management της νέα εποχής*. Αθήνα: Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: INTERBOOKS

Χυτήρης, Λ. (2006) *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: INTERBOOKS

Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.) (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Blake, R. & McCann, Adams, A., (1991) *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*. NY: Gulf Houston.

Blanchard, B.K. & Hersey, P. (1988) *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. N.J.: Prentice-Hall Inc.

Hindle, T., (2008) *Guide to Management ideas and Gurus*. London: Profile Books Ltd, The Economist Newspaper Ltd

March, J. & Simon, H. (2003) Οργανώσεις (Organizations) Αθήνα: Κριτική Α.Ε

Robbins, St. (1998) *Organizational Behavior*. N.Y: Prentice-Hall Inc.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W., (1973) *How to Choose a Leadership Pattern*. H.B.R, May-June

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διοίκηση και Ηγεσία στην ΚΤΥΠ ΑΕ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο έρευνας που αποτελεί μέρος σχετικής διπλωματικής εργασίας (διατριβής) για την ολοκλήρωση μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της άποψης των εργαζομένων της ΚΤΥΠ ΑΕ σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή των αρχών της Ηγεσίας και της Διοίκησης στην εταιρεία και σε τι βαθμό υλοποιούνται οι αρχές αυτές από τα στελέχη της διοίκησης.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, η διακίνηση του μέσω της εφαρμογής Google Forms το διασφαλίζει και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας. Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας.

Υ.Σ. Μετά την συμπλήρωση και υποβολή της φόρμας παρακαλώ απαντήστε το παρόν email προκειμένου να μην σας προωθηθεί εκ νέου σχετική υπενθύμιση.

1. 1. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. 2Α. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18 έως 30 έτη
 31 έως 40 έτη
 41 έως 50 έτη
 51 έως 60 έτη
 60 και άνω

3. 2Β Εκπαίδευση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 Πτυχιούχος ΤΕΙ
 Πτυχιούχος ΑΕΙ
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού
 Κάτοχος Διδακτορικού

4. 3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ (συμπεριλαμβανομένων αυτών που διανύθηκαν στους φορείς προέλευσης)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 5 έτη
 Έως 10 έτη
 Έως 15 έτη
 Έως 20 έτη
 Έως 25 έτη
 Έως 30 έτη
 Έως 35 έτη
 35 έτη και άνω

5. 4. Φορέας προέλευσης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΟΣΚ
 ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ
 ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ
 ΑΛΛΟ

6. 5. Θέση εργασίας σήμερα στην ΚΤΥΠ ΑΕ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
 Προιστάμενος
 Διευθυντής

7. 6. Προηγούμενη θέση σε θέση ευθύνης στην ΚΤΥΠ ΑΕ και στους φορείς προέλευσης.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Προιστάμενος
 Διευθυντής

8. 7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα

Αξιολογήστε μαρκάροντας την επιλογή σας στην κλίμακα από το 1 έως το 10 (όπου το 1 αντιστοιχεί στο καθόλου και το 10 στο πάρα πολύ) πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι και σε τι βαθμό υλοποιούνται οι παρακάτω αρχές από τους φυσικούς σας προϊστάμενους (Δ/ντή και προϊστάμενο τμήματος):

ΟΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ.....:

9. 8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστανται.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

10. 9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

11. 10. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

12. 11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

13. 12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους τους παρέχει.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

14. 13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

15. 14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικής συνεργασίας - επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

16. 15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους.

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πόσο σημαντικό είναι	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Σε τι βαθμό υλοποιείται	<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"/>	<input type="checkbox"/>

23. 22. Πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά πιστεύετε ότι λειτουργεί η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

24. 23. Πόσο συμβάλει η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Β.1 Στόχος-Περιγραφή-Ταυτότητα της έρευνας

Β.1.1 Στόχος Έρευνας

Στόχος της έρευνας είναι η ανάδειξη της σημασίας εφαρμογής των αρχών της διοικητικής επιστήμης στην λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρείας του Δημοσίου. Ειδικότερα διερευνάται παράλληλα η άποψη των εργαζομένων για την σημασία των αρχών, τις διαφοροποιήσεις και τους συσχετισμούς που υφίστανται μεταξύ αυτών της διοίκησης και αυτών της ηγεσίας καθώς και ο βαθμός εφαρμογής τους στην διοίκηση του υπό εξέταση φορέα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Ποιά η άποψη των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία εφαρμογής των εννοιών διοίκησης και ηγεσίας σε μια εταιρεία του Δημοσίου
- Σε τι έκταση αυτές υλοποιούνται στην υπό εξέταση εταιρεία
- Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των εννοιών στην αντίληψη των εργαζομένων όλων των βαθμίδων
- Ποιά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης
- Πως αυτά συντελούν-επιδρούν
 - Στους σκοπούς λειτουργίας της εταιρείας
 - Στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της
 - Στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτήν.
- Η διαφορική διερεύνηση των παραπάνω ερωτημάτων τόσο από την σκοπιά των υπαλλήλων όσο και από αυτή των διοικούντων.
- Εξαρτήσεις μεταξύ των απόψεων που καταγράφονται και των δημογραφικών και λοιπών στοιχείων ταυτότητας του εξεταζόμενου δείγματος, αλλά και μεταξύ των επιμέρους απόψεων και των γενικών ερωτημάτων περί σκοπού λειτουργίας, αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση εργαζομένων.

B.1.2 Περιγραφή έρευνας

Η παρούσα ποσοτική έρευνα έρχεται να συμπληρώσει και να ελέγξει στην πράξη την θεωρητική ανάλυση των εννοιών που έχει προηγηθεί στα προηγούμενα κεφάλαια.

Αποπειράται να προσδιορίσει την σχέση αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των ερωτημάτων που τίθενται ως εξεταζόμενες μεταβλητές μεταξύ τους.

Για την έρευνα επιλέχθηκε δείγμα ευκολίας από εργαζόμενους της επιχείρησης, ένα εθελοντικό δείγμα στο οποίο συμμετέχουν όσοι είναι άμεσα προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν.

Ως εργαλείο για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από 23 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, κλειστού τύπου. Η επιλογή έγινε προκειμένου

- ο να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος για την συμπλήρωσή του, εκτιμάται ότι απαιτούνται 5 περίπου λεπτά
- ο Τα αποτελέσματα να είναι άμεσα συγκρίσιμα μεταξύ τους και να διευκολύνεται η στατιστική τους επεξεργασία.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις βασικές ενότητες:

Στην πρώτη ζητούνται τα δημογραφικά στοιχεία που αποτυπώνουν την εικόνα του προσωπικού και εργασιακού προφίλ των ερωτώμενων.

Στην δεύτερη περιλαμβάνονται τα κυρίως ερωτήματα. Τα ερωτήματα της ενότητας αυτής βασίσθηκαν σε προηγούμενη ερευνητική εργασία των Δ.Κυριάκου, Ι.Γρηγορίου, Φ.Χάψα με θέμα «Ηγέτης ή Manager στο Δημόσιο Τομέα», τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάστηκαν στο Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας (ΕΣΔΟ) που πραγματοποιήθηκε στη Λάρισα 25-27 Μαΐου 2012.

Προσαρμόσθηκαν κατάλληλα προκειμένου να αποτυπωθεί ταυτόχρονα η άποψη των ερωτώμενων για την σημασία και τον βαθμό εφαρμογής των αξιών στο φορέα.

Στην Τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται γενικότερα ερωτήματα με τα οποία αποτυπώνεται η επίδραση των επιμέρους ερωτημάτων στο σκοπό λειτουργίας, στην

αποδοτικότητα αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της εταιρείας, και στην ικανοποίηση των εργαζομένων που εργάζονται σε αυτή.

Για την βαθμολόγησή του χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert στην κλίμακα από το 1 έως το 10 (όπου το 1 αντιστοιχεί στο καθόλου και το 10 στο πάρα πολύ).

Επιλέχθηκε η δεκάβαθμη κλίμακα αντί της συνήθους πεντάβαθμης γιατί κατά την δοκιμαστική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαπιστώθηκε η ανάγκη μεγαλύτερου εύρους της κλίμακας προκειμένου να αποτυπωθούν με τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια και οι μικρότερες διαφοροποιήσεις των απόψεων.

Για την διακίνηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή Google Forms της Google. Ο σχετικός σύνδεσμος (link) στάλθηκε στο υπηρεσιακό mail των εργαζομένων της εταιρείας, συνοδευόμενος από ένα εισαγωγικό σημείωμα με το οποίο ενημερώνονταν οι παραλήπτες για τα χαρακτηριστικά, το πλαίσιο της έρευνας και την ακολουθούμενη δεοντολογία και καλούνταν να συμμετέχουν στην έρευνα.

Μέσω του συνδέσμου οι συμμετέχοντες συμπλήρωναν απευθείας το ερωτηματολόγιο στον ιστότοπο όπου οι απαντήσεις τους καταγράφονταν και αποθηκεύονταν σε πραγματικό χρόνο, διαφυλάσσοντας την ανωνυμία του ερωτώμενου και μη επιτρέποντας οποιαδήποτε αλλοίωση ή συμπλήρωση των στοιχείων που κατεγράφησαν.

Όσον αφορά τα θέματα δεοντολογίας ακολουθήθηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές της επιστημονικής πρακτικής, δηλ διασφαλίσθηκαν:

- η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς και η εμπιστευτικότητα των στοιχείων που συλλέχθηκαν.
- η εθελοντική συμμετοχή καθώς και η δυνατότητα άρνησης συμμετοχής.
- ότι δεν θα υπάρξει προσπάθεια παρέμβασης ή επηρεασμού των συμμετεχόντων κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου
- ότι οι ερωτήσεις θα είναι ουδέτερα διατυπωμένες και δεν θα προσπαθούν να εκμαιεύσουν κάποια συγκεκριμένη απάντηση

Πριν την διενέργεια της έρευνας , προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες, λάθη ή ασάφειες του ερωτηματολογίου καθώς και δυσκολίες στον ηλεκτρονικό τρόπο διακίνησης και καταγραφής των απαντήσεων, έγινε πιλοτική εφαρμογή της σε δείγμα δέκα ανθρώπων. Αυτοί κλήθηκαν να συμπληρώσουν και να σχολιάσουν το ερωτηματολόγιο ως προς τα παραπάνω. Μετά τις απαραίτητες προσαρμογές οριστικοποιήθηκε η μορφή, το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και η διαδικασία της έρευνας.

B.1.3 Ταυτότητα-Χαρακτηριστικά έρευνας

Η έρευνα διενεργήθηκε κατά το διάστημα από 25/10/2017 έως 17/11/17.

Σε αυτήν συμμετείχαν 105 υπάλληλοι της εταιρείας ΚΤΥΠ ΑΕ , όσα και τα ερωτηματολόγια που ηλεκτρονικά καταχωρήθηκαν στον ιστότοπο της Google, όλων των κατηγοριών ηλικίας, εκπαίδευσης, θέσης, προϋπηρεσίας.

Το διαμορφωμένο δείγμα λοιπόν ανέρχεται στο 24,64% του συνόλου των εργαζομένων στην εταιρεία που ανέρχονται σε 426 άτομα. (Σημειώνεται ότι εξ αυτών 233 άτομα βρίσκονται σε διαδικασία μετάταξης σε άλλους φορείς του Δημοσίου).

Από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια αφαιρέθηκαν 7 που ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα και ήταν αδύνατη η επεξεργασία τους, διαμορφώνοντας δείγμα 98 «έγκυρων» ερωτηματολογίων.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Α.

Τα ερωτήματα της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου είχαν ως στόχο να αποτυπώσουν την άποψη των εργαζομένων /ερωτώμενων για την σημασία και τον βαθμό υλοποίησης των αξιών της διοίκησης και της ηγεσίας στο φορέα.

Ενώ της τρίτης ενότητας για το αν η διοικητική δομή και οργάνωση της επιχείρησης εξυπηρετεί τους σκοπούς λειτουργίας της, πόσο συμβάλει στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αναλυτικά η διαβάθμιση της κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε στη βαθμολόγηση των ερωτήσεων από το 1 έως το 10 (όπου το 1 αντιστοιχεί στο καθόλου και το 10 στο πάρα πολύ), έχει ως εξής:

1-2 Καθόλου, 3-4 Λίγο, 5-6 Αρκετά, 7-8 Πολύ και 9-10 Πάρα πολύ

Επιλέχθηκε η δεκάβαθμη κλίμακα αντί της συνήθους πεντάβαθμης γιατί κατά την δοκιμαστική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαπιστώθηκε η ανάγκη μεγαλύτερου εύρους της κλίμακας προκειμένου να αποτυπωθούν με τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια και οι μικρότερες διαφοροποιήσεις των απόψεων.

Σε κάθε ερώτηση της 2^{ης} ενότητας αντιμετωπίστηκαν αυτόνομα τα δύο υποερωτήματα, α) πόσο σημαντικό είναι και β) σε τι βαθμό υλοποιείται.

Οι απαντήσεις για κάθε ένα από αυτά παρουσιάστηκαν συνοπτικά σε πίνακα και γράφημα στο οποίο καταγράφονταν η συχνότητα, η σχετική και η αθροιστική σχετική συχνότητα των απαντήσεων ενώ συνοδεύονταν από περιγραφική στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων.

Την παρουσίαση ακολούθησε στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με την μέθοδο της παλινδρόμησης προκειμένου να διαπιστωθεί αν και σε τι βαθμό τα δημογραφικά δεδομένα που καταγράφησαν συσχετίζονται και είναι στατιστικά σημαντικά για τα αποτελέσματα των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας. Ως στατιστικά σημαντικές μεταβλητές θεωρήθηκαν αυτές με επίπεδο σημαντικότητας μικρότερο του 10%.

Η ίδια μεθοδολογία ακολουθήθηκε και για τα ερωτήματα της 3^{ης} ενότητας.

Στην ενότητα αυτή εκτός από την παλινδρόμηση ως προς τα δημογραφικά δεδομένα, πραγματοποιήθηκε και παλινδρόμηση ως προς τα δεδομένα που καταγράφησαν ως απαντήσεις στα ερωτήματα της 2^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου.

Ως συνάρτηση παλινδρόμησης και για τις δύο ενότητες ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε:

$$Y_{jk}(X_i) = \beta_0 + \sum_{l=k}^{l=\mu} \beta_l X_l$$

Όπου: $Y_{jk}(X_i)$: οι τιμές των απαντήσεων στις ερωτήσεις (X_i) του ερωτηματολογίου

j: αριθμός ερώτησης ερωτηματολογίου, παίρνει τιμές από 8 έως 23

Για τιμές j από 8 έως και 20, η μεταβλητή k παίρνει τιμές

σ, για τις απαντήσεις που καταγράφονται στην ερώτηση πόσο σημαντικό είναι

υ, για τις απαντήσεις που καταγράφονται στην ερώτηση σε τι βαθμό υλοποιείται

Ενώ για τις τιμές j από 21 έως και 23, η μεταβλητή k παίρνει τιμές

δ, αν ο έλεγχος γίνεται συναρτήσει των απαντήσεων των δημογραφικών ερωτήσεων $i=1$ έως 7

υ αν ο έλεγχος γίνεται συναρτήσει των απαντήσεων των ερωτήσεων σε τι βαθμό υλοποιείται $i=8$ έως 20

β_0 : ο σταθερός συντελεστής της συνάρτησης παλινδρόμησης

$\sum_{i=\kappa}^{i=\mu} \beta_i X_i$: το άθροισμα των γινομένων των μεταβλητών X_i επί των συντελεστών β_i της

συνάρτησης παλινδρόμησης

Όπου

κ : παίρνει τιμές 1 και 8

μ : παίρνει τιμές 7 και 20

i : παίρνει τιμές από κ έως μ με βήμα 1

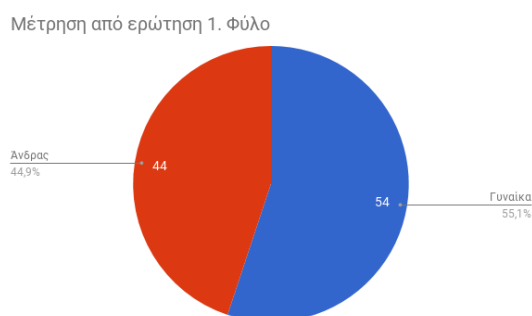
Τέλος τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία του συνόλου των ερωτήσεων, επεξεργάστηκαν, παρουσιάστηκαν συγκεντρωτικά για όλες τις ερωτήσεις και επιβεβαιώθηκαν οι αλληλεξαρτήσεις που ήδη είχαν διαπιστωθεί ότι υπάρχουν, ενώ ελέχθησαν και πιθανές νέες μέσω διαστρωματικής ανάλυσης και απεικόνισης των στοιχείων.

Τα παραπάνω παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα Β2.

Β.2 Στατιστική Επεξεργασία Ερωτηματολογίου

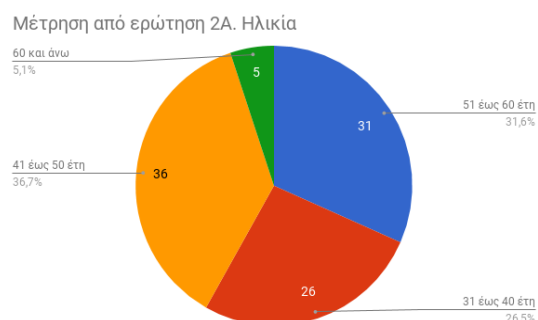
Β.2.1 Πρώτη ενότητα ερωτηματολογίου-Ανάλυση Δημογραφικών στοιχείων

Γράφημα 42: Ερ. 1. Φύλο – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων



Από τους 98 συμμετέχοντες στην έρευνα 44 ήταν άνδρες (ποσοστό 44,9%) και 54 ήταν γυναίκες (ποσοστό 55.1%)

Γράφημα 43: Ερ. 2. Ηλικία – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων

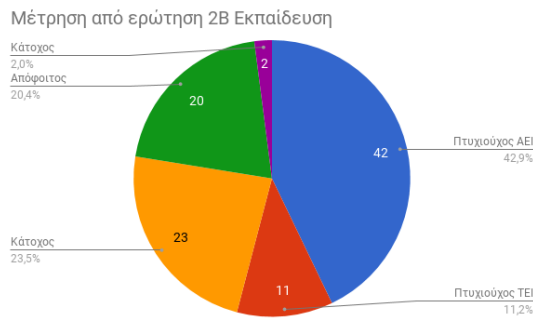


Ηλικία	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
31-40 ετών	26	26,5 %	26	26,5 %
41-50 ετών	36	36,7 %	62	63,2 %
51-60 ετών	31	31,6 %	93	94,8 %
> 60 ετών	5	5,1 %	98	100 %

Ηλικιακά κατανέμονταν ως εξής:

Το 26,5 % ήταν 31-40 ετών, το 36,7% ήταν 41-50 ετών, το 31,6 % ήταν 51-60 ετών και τέλος 5 % ήταν άνω των 60 ετών

Γράφημα 44: Ερ. 2B. Εκπαίδευση – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων



Εκπαίδευση	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Δευτεροβάθμια	20	20,4 %
ΤΕΙ	11	11,2 %
ΑΕΙ	42	42,9 %
Μεταπτυχιακό	23	23,5 %
Διδακτορικό	2	2,0 %

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσής τους

Το 20,4% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 11,2% ήταν πτυχιούχοι ΤΕΙ, το 42,9% ήταν πτυχιούχοι ΑΕΙ, το 23,5% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 2% ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Γράφημα 45: Ερ. 2. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ- Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων



Χρόνια Υπηρεσίας	Συχνότητα εμφάνισης	Σχετική Συχνότητα εμφάνισης	Αθροιστική Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα Αθροιστική
< 5 έτη	9	9,2 %	9	9,2 %
< 10 έτη	35	35,7 %	44	44,9 %
< 15 έτη	13	13,3 %	57	58,2 %
< 20 έτη	22	22,4 %	79	80,6 %
< 25 έτη	6	6,1 %	85	86,7 %
< 30 έτη	8	8,2 %	93	94,9 %
< 35 έτη	4	4,1 %	97	99,0 %
> 35 έτη	1	1,0 %	98	100 %

Ηλικιακά η κατανομή τους είχε ως εξής:

Το 9,2% είχαν έως 5 χρόνια προϋπηρεσίας, το 35,7% είχαν από 5 έως 10 χρόνια το 13,3% έως 15, το 22,4% έως 20, το 6,1% έως 25, το 8,2% έως 30, το 4,1% έως 35 και 1% είχαν περισσότερη των 35 ετών.

Γράφημα 46: Ερ.4. Φορέας Προέλευσης

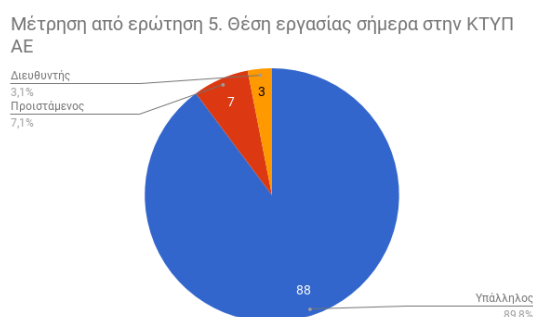


Φορέας Προέλευσης	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό
ΟΣΚ	53	54,1%
ΘΕΜΙΣ	23	23,5%
ΔΕΠΑΝΟΜ	18	18,4%
Άλλο	4	4,1%

Η κατανομή ανά φορέα προέλευσης είναι:

Το 54,1 % των συμμετεχόντων προέρχονται από τον ΟΣΚ ΑΕ, το 23,5% από την ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΑΕ , το 18,4% από την ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ και το 4,1% από άλλο φορέα (ΚΕΔ και ΙΟΚ)

Γράφημα 47: Ερ.5. Θέση εργασίας σήμερα στην ΚΤΥΠ ΑΕ



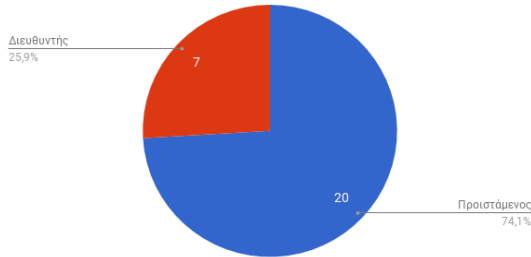
Θέση εργασίας	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό
Υπάλληλος	88	89,8%
Προϊστάμενος	7	7,1%
Διευθυντής	3	3,1%

Το 89,8 % των συμμετεχόντων κατέχουν θέση υπαλλήλου, το 7,1% κατέχουν θέση προϊσταμένου και το 3,1% κατέχουν θέση Διευθυντή. Η συμμετοχή εργαζομένων σε θέση ευθύνης κρίνεται αντιπροσωπευτική καθώς σε θέσεις προϊσταμένου υπηρετούν 25 άτομα και συμμετείχαν 7 εξ'αυτών ή ποσοστό 28%, ενώ σε θέσεις διευθυντών υπηρετούν 9 άτομα και συμμετείχαν 3 εξ'αυτών ή ποσοστό 30%.

Και τα δύο ποσοστά κινούνται πάνω από το ποσοστό του δείγματος που συμμετείχε σε σχέση με το σύνολο του πληθυσμού.

Γράφημα 48: Ερ.6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης στην ΚΤΥΠ ΑΕ και στους φορείς προέλευσης.

Μέτρηση από ερώτηση 6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης στην ΚΤΥΠ ΑΕ και στους φορείς προέλευσης.

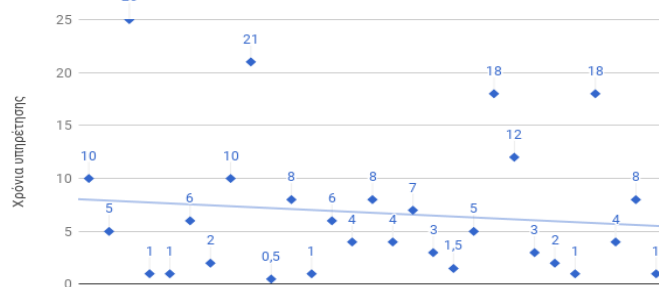


Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό
Προϊστάμενος	20	74,1 %
Διευθυντής	7	25,9 %

Από τους συμμετέχοντες 27 κατείχαν στο παρελθόν θέση ευθύνης. 20 εξ' αυτών (ποσοστό 74,1%) κατείχαν θέση προϊσταμένου και 7 εξ αυτών θέση Διευθυντή (ποσοστό 25,9%) Όπως προκύπτει από το γράφημα της διασποράς του χρόνου υπηρετήσης που ακολουθεί προκύπτει γραφικά ότι ο μέσος χρόνος υπηρετήσης σε θέση ευθύνης είναι τα 6,5 χρόνια.

Γράφημα 49: Ερ.7 Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης

Μέτρηση ερώτησης 7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα



B.2 Δεύτερη ενότητα ερωτηματολογίου

Ερωτήματα αποτύπωσης της άποψης των εργαζομένων /ερωτώμενων για την σημασία και τον βαθμό εφαρμογής των αξιών της διοίκησης και της ηγεσίας στο φορέα.

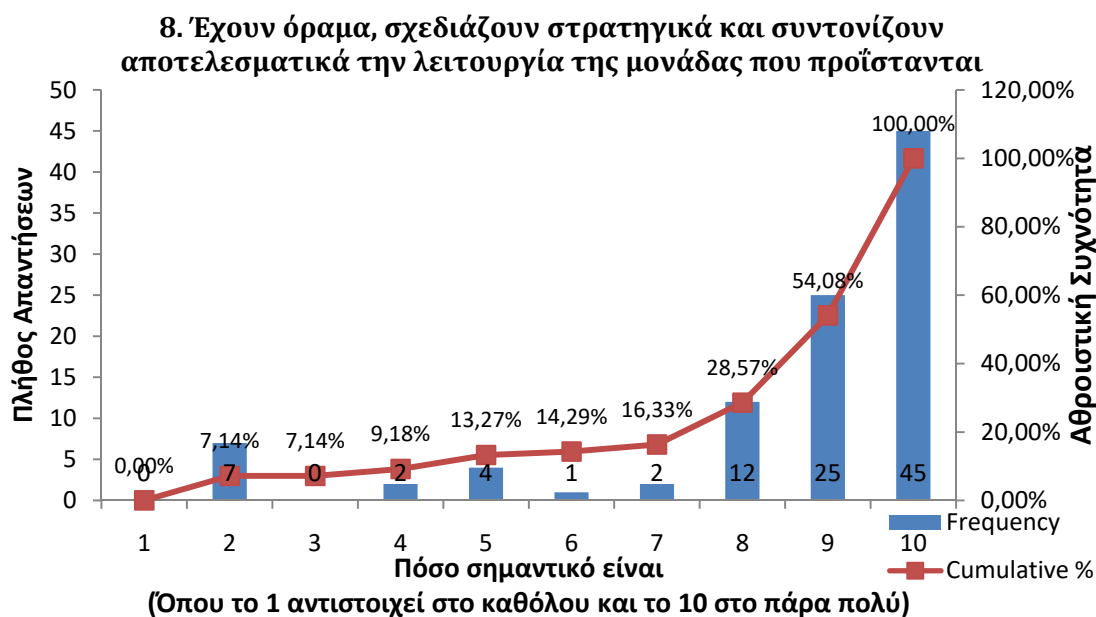
B.2.1 Ερώτηση 8

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 8

Πόσο σημαντικό είναι

Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστάται

Γράφημα 50: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστάται. (πόσο σημαντικό είναι)



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	0	0,00%
2	7	7,14%
3	0	7,14%
4	2	9,18%
5	4	13,27%
6	1	14,29%
7	2	16,33%
8	12	28,57%
9	25	54,08%
10	45	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Μέσος	8,5
Τυπικό σφάλμα	0,230829
Διάμεσος	9
Επικρατούσα τιμή	10
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,285093
Διακύμανση	5,221649
Κύρτωση	2,614703
Ασυμμετρία	-1,8919
Εύρος	8
Ελάχιστο	2
Μέγιστο	10
Άθροισμα	833
Πλήθος	98
Μεγαλύτερο(1)	10
Μικρότερο(1)	2
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,458132

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 8 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 2. Η μέση τιμή είναι το 8,5 με τυπικό σφάλμα 23%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-1,8919. Η κατανομή είναι οριακά πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι λίγο μικρότερος του 3.

Το 71,43% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 8 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,420054
R²	0,176446
Προσαρμοσμένο R ²	0,102418
Τυπικό σφάλμα	2,164915
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	89,36978	11,17122	2,383521	0,02242
Υπόλοιπο	89	417,1302	4,686856		
Σύνολο	97	506,5			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	9,480228	0,912424	10,39016	5,03E-17	7,667261	11,29319
1. Φύλο Flag	-1,56612	0,470653	-3,32754	0,001275	-2,50129	-0,63094
2Α. Ηλικία Flag	0,324045	0,323741	1,000938	0,319571	-0,31922	0,967312
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,33148	0,215621	-1,53734	0,127757	-0,75992	0,096951
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,03523	0,035617	-0,98924	0,325228	-0,106	0,035536
4. Φορέας Flag	0,017844	0,493881	0,03613	0,97126	-0,96349	0,999175
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,62195	0,633278	-0,98211	0,328706	-1,88026	0,636359

6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	1,096302	0,675919	1,621944	0,108353	-0,24673	2,439338
7. Χρόνος υπηρέτησης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	-0,02436	0,072967	-0,33384	0,739283	-0,16934	0,120625

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{8\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 8, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{8\sigma}(X_i) = 9,48 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{8\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,64% ($R^2=0,1764$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Υιοθετώντας την μηδενική υπόθεση για κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ελέγχουμε την τιμή της μεταβλητής p-value, για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή.

Για τις μεταβλητές που η τιμή p είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 1%, 5% και 10%, η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί πράγμα που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και της υπό εξέταση ανεξάρτητης μεταβλητής.

Μετά τον έλεγχο διαπιστώνουμε ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός της X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 .

Για αυτήν η τιμή p-value=0,0012, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για τα επίπεδα σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική.

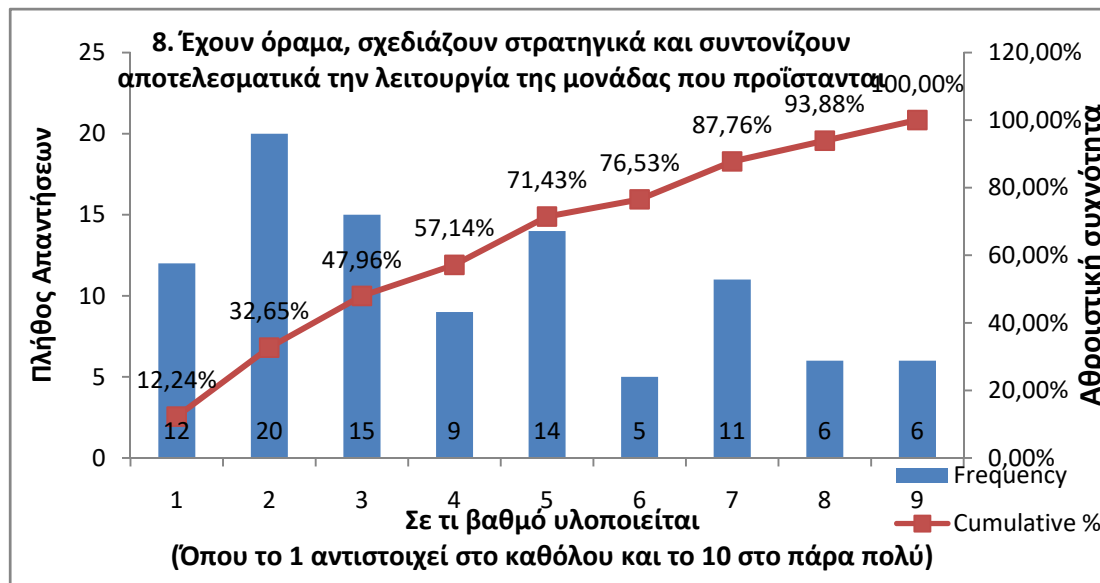
Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική -1,56612, διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 8

Σε τι βαθμό υλοποιείται

Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστάται

Γράφημα 51: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστάται. (Σε τι βαθμό υλοποιείται)



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	12	12,24%
2	20	32,65%
3	15	47,96%
4	9	57,14%
5	14	71,43%
6	5	76,53%
7	11	87,76%
8	6	93,88%
9	6	100,00%
10	0	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Μέσος	4,204082
Τυπικό σφάλμα	0,246567
Διάμεσος	4
Επικρατούσα τιμή	2
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,440885
Διακύμανση	5,957921
Κύρτωση	-0,95766
Ασυμμετρία	0,456882
Εύρος	8
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	9
Άθροισμα	412
Πλήθος	98
Μεγαλύτερο(1)	9
Μικρότερο(1)	1
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,489367

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 4,2 με τυπικό σφάλμα 24,6%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 4, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 4 και κάτω και το 50% 4 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 2. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,4568. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 57,14% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 8 Υλοποιείται

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,516304
R ²	0,266569
Προσαρμοσμένο R ²	0,200643
Τυπικό σφάλμα	2,182317
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	154,0554	19,25692	4,043444	0,00039
Υπόλοιπο	89	423,863	4,762505		
Σύνολο	97	577,9184			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	5,24699711	0,919758	5,704758	1,5E-07	3,419457	7,074537
1. Φύλο Flag	-0,5234537	0,474436	-1,10332	0,272863	-1,46615	0,41924
2Α. Ηλικία Flag	-0,5696745	0,326344	-1,74563	0,084327	-1,21811	0,078763
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,4376749	0,217355	-2,01364	0,047067	-0,86955	-0,0058
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,02413368	0,035903	0,672189	0,503205	-0,04721	0,095472
4. Φορέας Flag	1,13297781	0,497851	2,275737	0,025262	0,143758	2,122197
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,78657483	0,638369	2,798657	0,006291	0,51815	3,055
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,887259	0,681352	-1,3022	0,196207	-2,24109	0,466572
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,09437301	0,073554	1,283047	0,202807	-0,05178	0,240523

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{8v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 8, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{8v}(X_i) = 5,24699 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{8v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 26,65% ($R^2=0,26656$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Υιοθετώντας την μηδενική υπόθεση για κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ελέγχουμε την τιμή της μεταβλητής p-value, για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή.

Για τις μεταβλητές που η τιμή p είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 1%, 5% και 10%, η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί πράγμα που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και της υπό εξέταση ανεξάρτητης μεταβλητής.

Μετά τον έλεγχο διαπιστώνουμε ότι: η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} , για αυτήν η τιμή p-value=0,08432, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,5696. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές στο αντιλαμβανόμενο βαθμό υλοποίησης κατά 0,5696 για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

X_{2B} (Εκπαίδευση) και της παραμέτρου της β_{2B} , για αυτήν η τιμή p-value=0,04767, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδα σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{2B} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,43767. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση, έδινε τις τιμές 0 για Δευτεροβάθμια, 1 για ΤΕΙ, 2 για ΑΕΙ, 3 για Μεταπτυχιακό και 4 για Διδακτορικό. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης κατά 0,43767 από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.

X₄ (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β₄., για αυτήν η τιμή p-value=0,02526, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδα σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β₄ είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,13297. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης κατά 1,13297 , για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X₅ (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β₅., για αυτήν η τιμή p-value=0,00629, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%,5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β₅ είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,78657. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

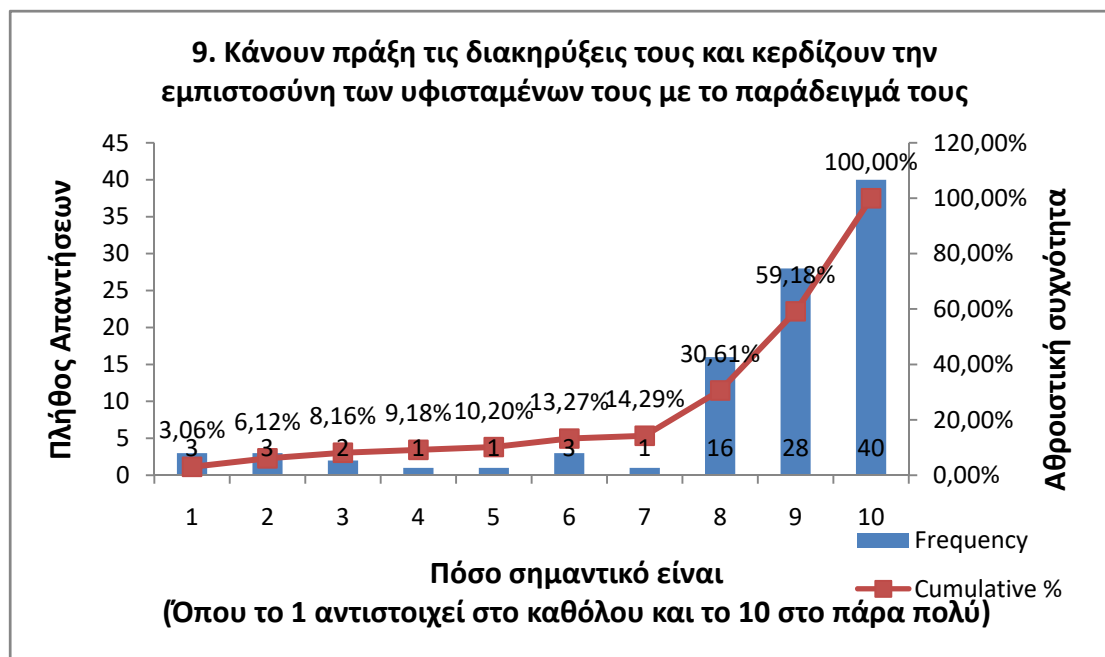
B.2.2 Ερώτηση 9

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 9

Πόσο σημαντικό είναι

Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους.

Γράφημα 52: Ερ.9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους (πόσο σημαντικό είναι)



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	3	3,06%
2	3	6,12%
3	2	8,16%
4	1	9,18%
5	1	10,20%
6	3	13,27%
7	1	14,29%
8	16	30,61%
9	28	59,18%
10	40	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Μέσος	8,515464
Τυπικό σφάλμα	0,227092
Διάμεσος	9
Επικρατούσα τιμή	10
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,236596
Διακύμανση	5,002363
Κύρτωση	4,3454
Ασυμμετρία	-2,21109
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	826
Πλήθος	97
Μεγαλύτερο(1)	0,450774
Μικρότερο(1)	8,515464
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,227092

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 9 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,51 με τυπικό σφάλμα 22,7%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-2,21109. Η κατανομή είναι λεπτόκυρτη κυρτή καθώς ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του 3.

Το 69,39% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 9 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,466628
R^2	0,217742
Προσαρμοσμένο R^2	0,147427
Τυπικό σφάλμα	2,117914
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	111,1218	13,89022	3,096651	0,003961
Υπόλοιπο	89	399,215	4,485562		
Σύνολο	97	510,3367			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,855421	0,892615	9,92076	4,67E-16	7,081814	10,62903
1. Φύλο Flag	-1,87016	0,460435	-4,06173	0,000105	-2,78504	-0,95529
2Α. Ηλικία Flag	0,484208	0,316713	1,528853	0,129847	-0,14509	1,11351
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,31794	0,21094	-1,50725	0,135288	-0,73707	0,101194
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,03682	0,034844	-1,05681	0,293459	-0,10606	0,03241
4. Φορέας Flag	0,478484	0,483159	0,990323	0,324701	-0,48154	1,43851
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,37699	0,61953	-0,60851	0,5444	-1,60798	0,854003
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	1,034132	0,661244	1,563918	0,121386	-0,27975	2,348011

7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,032275	0,071383	0,452143	0,652266	-0,10956	0,174112
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{9\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 9, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{9\sigma}(X_i) = 8,8554 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{9\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 21,77% ($R^2=0,21774$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός της X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 .

Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,105*10^{-3}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας.

Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1,8701), διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους.

Γράφημα 53: Ερ.9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους (σε τι βαθμό υλοποιείται)



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική Συχ. Συχνότητα
1	15	15,31%
2	17	32,65%
3	18	51,02%
4	7	58,16%
5	13	71,43%
6	6	77,55%
7	8	85,71%
8	9	94,90%
9	4	98,98%
10	1	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	4,134021
Τυπικό σφάλμα	0,255367
Διάμεσος	3
Επικρατούσα τιμή	3
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,515075
Διακύμανση	6,325601
Κύρτωση	-0,9108
Ασυμμετρία	0,511169
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	401
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,5069

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 4,13 με τυπικό σφάλμα 25,53%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 3. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,5111. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 58,16% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 9 Υλοποιείται

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,53394115
R^2	0,28509315
Προσαρμοσμένο R^2	0,22083186
Τυπικό σφάλμα	2,20994525
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	173,3366	21,66708	4,436468	0,00015
Υπόλοιπο	89	434,6634	4,883858		
Σύνολο	97	608			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	5,39084723	0,931402	5,787882	1,05E-07	3,54017	7,241524
1. Φύλο Flag	-0,3393285	0,480442	-0,70628	0,481857	-1,29396	0,6153
2Α. Ηλικία Flag	-0,595395	0,330475	-1,80163	0,074989	-1,25204	0,061252
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,49472	0,220106	-2,24764	0,02707	-0,93207	-0,05737
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,01281838	0,036358	0,352563	0,725249	-0,05942	0,08506
4. Φορέας Flag	1,21075254	0,504154	2,401553	0,018405	0,209009	2,212496
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	2,06534214	0,646451	3,194896	0,001936	0,780859	3,349826
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,9123339	0,689978	-1,32227	0,189468	-2,28331	0,458637
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως	0,08426527	0,074485	1,131305	0,260966	-0,06373	0,232265

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{9v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 9, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{9v}(X_i) = 5,39084 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{9v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 28,50% ($R^2=0,28509$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,07498$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή $-0,59539$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

X_{2B} (Εκπαίδευση) και της παραμέτρου της β_{2B} ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,02707$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδα σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{2B} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή $-0,49472$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση, έδινε τις τιμές 0 για Δευτεροβάθμια, 1 για ΤΕΙ, 2 για ΑΕΙ, 3 για Μεταπτυχιακό και 4 για Διδακτορικό. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,018405$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδα σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά

σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,2107. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 , για αυτήν η τιμή p-value=0,001936, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%,5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 2,06534. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

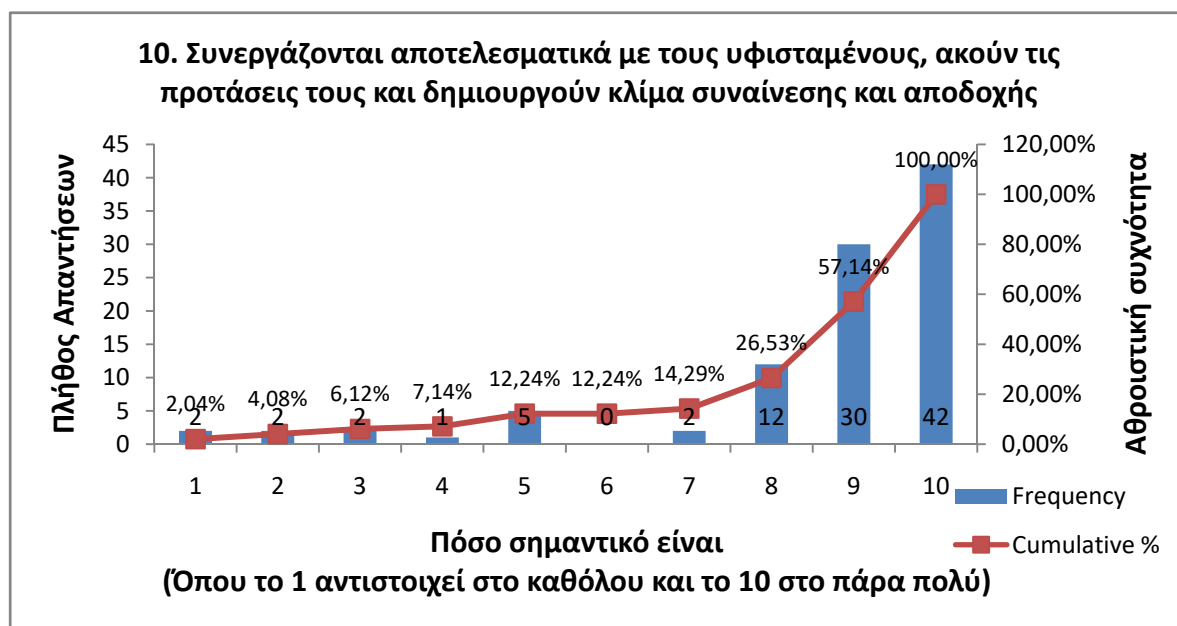
B.2.3 Ερώτηση 10

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 10

Πόσο σημαντικό είναι

Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής.

Γράφημα 54: Ερ.10. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής (πόσο σημαντικό είναι)



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	8,57732
			Τυπικό σφάλμα	0,219259
			Διάμεσος	9
			Επικρατούσα τιμή	10
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,159451
			Διακύμανση	4,66323
			Κύρτωση	3,897942
			Ασυμμετρία	-2,1103
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	832
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,435226

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	2	2,04%
2	2	4,08%
3	2	6,12%
4	1	7,14%
5	5	12,24%
6	0	12,24%
7	2	14,29%
8	12	26,53%
9	30	57,14%
10	42	100,00%
More	0	100,00%

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 10 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,57 με τυπικό σφάλμα 21,92%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-2,1103. Η κατανομή είναι λεπτόκυρτη κυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του 3.

Το 73,47% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 10 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,481015
R ²	0,231376
Προσαρμοσμένο R ²	0,162286
Τυπικό σφάλμα	1,966649
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	103,6209	12,95261	3,34891	0,002133
Υπόλοιπο	89	344,2261	3,867709		
Σύνολο	97	447,8469			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	9,56048	0,828863	11,53445	2,32E-19	7,913547	11,20741
1. Φύλο Flag	-1,80798	0,42755	-4,22869	5,68E-05	-2,65751	-0,95844
2Α. Ηλικία Flag	0,373523	0,294093	1,270084	0,207365	-0,21083	0,957878
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,33504	0,195875	-1,71047	0,090663	-0,72424	0,054161
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,04579	0,032355	-1,41519	0,160502	-0,11008	0,0185

4. Φορέας Flag	0,124854	0,448651	0,278288	0,781437	-0,76661	1,016314
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,18647	0,575282	-0,32414	0,746592	-1,32954	0,956601
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,651022	0,614017	1,060266	0,291892	-0,56902	1,871061
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,069893	0,066285	1,054434	0,294538	-0,06181	0,2016

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{10\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 10, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{10\sigma}(X_i) = 9,5604 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{10\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 23,13% ($R^2=0,23137$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός των:

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=5,68*10^{-5}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1,8079), διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

X_{2B} (Εκπαίδευση) και της παραμέτρου της β_{2B} . για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,09066$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% . Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2B} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,33504. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση, έδινε τις τιμές 0 για Δευτεροβάθμια, 1 για ΤΕΙ, 2 για

ΑΕΙ, 3 για Μεταπτυχιακό και 4 για Διδακτορικό. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 10

Σε τι βαθμό υλοποιείται

Συnergάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής.

Γράφημα 55: Ερ.10. Συnergάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής (σε τι βαθμό υλοποιείται)



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	4,402062
			Τυπικό σφάλμα	0,277159
			Διάμεσος	4
			Επικρατούσα τιμή	1
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,729697
			Διακύμανση	7,451246
			Κύρτωση	-0,95724
			Ασυμμετρία	0,403634
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	427
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,550156

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	18	18,37%
2	14	32,65%
3	10	42,86%
4	10	53,06%
5	13	66,33%
6	8	74,49%
7	9	83,67%
8	7	90,82%
9	5	95,92%
10	4	100,00%
More	0	100,00%

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 4,40 με τυπικό σφάλμα 27,71%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 4, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 4 και κάτω και το 50% 4 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,4036. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 53,06% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 10

Στατιστικά παλινδρόμησης	
Πολλαπλό R	0,52298133
R ²	0,27350947
Προσαρμοσμένο R ²	0,20820695
Τυπικό σφάλμα	2,42067174
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	Βαθμοί Ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F
Παλινδρόμηση	8	196,3379	24,54224	4,188345	0,000274
Υπόλοιπο	89	521,509	5,859652		
Σύνολο	97	717,8469			

	Συντελεστές β_i	Τυπικό Σφάλμα	t Stat	Τιμή -p	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	5,3561206	1,020215	5,249991	1,03E-06	3,328975	7,383266
1. Φύλο Flag	-0,6822157	0,526254	-1,29636	0,198202	-1,72787	0,363441
2Α. Ηλικία Flag	-0,6984912	0,361987	-1,9296	0,056842	-1,41775	0,02077
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,353919	0,241094	-1,46797	0,145638	-0,83297	0,12513
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,03571263	0,039824	0,896751	0,372271	-0,04342	0,114843
4. Φορέας Flag	1,42356434	0,552227	2,577861	0,011585	0,326301	2,520827
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,93753284	0,708092	2,736273	0,007501	0,530569	3,344496
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,9815799	0,75577	-1,29878	0,197374	-2,48328	0,520118
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,07794676	0,081587	0,955377	0,341975	-0,08417	0,240059

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{10}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 10, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{10}(X_i) = 5,3561 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{10}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 27,35% ($R^2=0,2735$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} , για αυτήν η τιμή p-value=0,05684, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,6984. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40

αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

X₄ (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β₄., για αυτήν η τιμή p-value=0,01158, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β₄ είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,4235. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X₅ (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β₅., για αυτήν η τιμή p-value=0,007501, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β₅ είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,9375. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

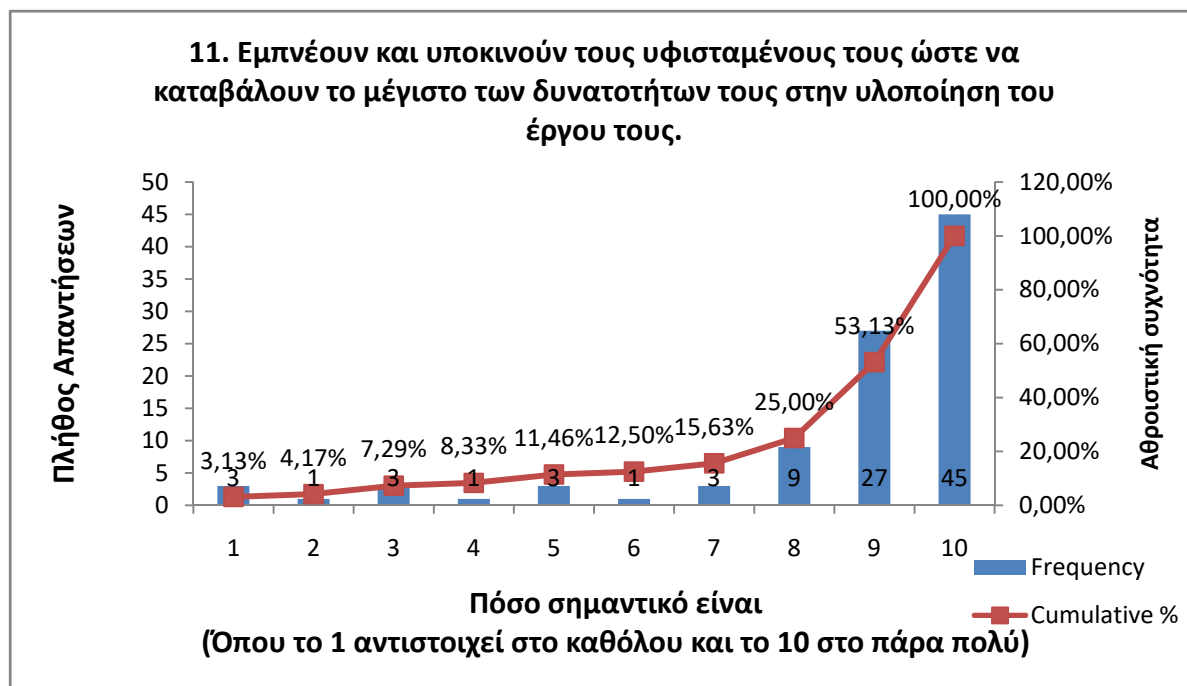
B.2.4 Ερώτηση 11

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 11

Πόσο σημαντικό είναι

Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.

Γράφημα 56: Ερ.11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους (πόσο σημαντικό είναι).



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	8,589474
			Τυπικό σφάλμα	0,232082
			Διάμεσος	9
			Επικρατούσα τιμή	10
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,262059
			Διακύμανση	5,116909
			Κύρτωση	3,810815
			Ασυμμετρία	-2,12187
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	816
			Πλήθος	95
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,460805

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	3	3,13%
2	1	4,17%
3	3	7,29%
4	1	8,33%
5	3	11,46%
6	1	12,50%
7	3	15,63%
8	9	25,00%
9	27	53,13%
10	45	100,00%
More	0	100,00%

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 11 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,58 με τυπικό σφάλμα 23,20%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-2,1218. Η κατανομή είναι λεπτόκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του 3.

Το 75% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 11 Σημαντικό

Στατιστικά παλινδρόμησης	
Πολλαπλό R	0,48522
R ²	0,235438
Προσαρμοσμένο R ²	0,166714
Τυπικό σφάλμα	2,060312
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	Βαθμοί Ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F
Παλινδρόμηση	8	116,3377	14,54222	3,425819	0,001766
Υπόλοιπο	89	377,7949	4,244887		

	Συντελεστές β_i	Τυπικό Σφάλμα	t Stat	Τιμή -p	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	9,518866	0,868338	10,96216	3,38E-18	7,793496	11,24424
1. Φύλο Flag	-1,82492	0,447912	-4,07429	1E-04	-2,71492	-0,93493
2Α. Ηλικία Flag	0,485576	0,308099	1,576039	0,118565	-0,12661	1,097763
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,37699	0,205203	-1,83716	0,069523	-0,78473	0,030743
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,05341	0,033896	-1,57577	0,118627	-0,12076	0,013938
4. Φορέας Flag	0,256013	0,470018	0,544687	0,587331	-0,6779	1,189929
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,49257	0,60268	-0,81729	0,415944	-1,69008	0,704947
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,345959	0,64326	0,537821	0,592043	-0,93219	1,624103
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,089387	0,069442	1,287225	0,201353	-0,04859	0,227366

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{11\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 11, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{11\sigma}(X_i) = 9,5188 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{11\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 23,54% ($R^2=0,23543$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

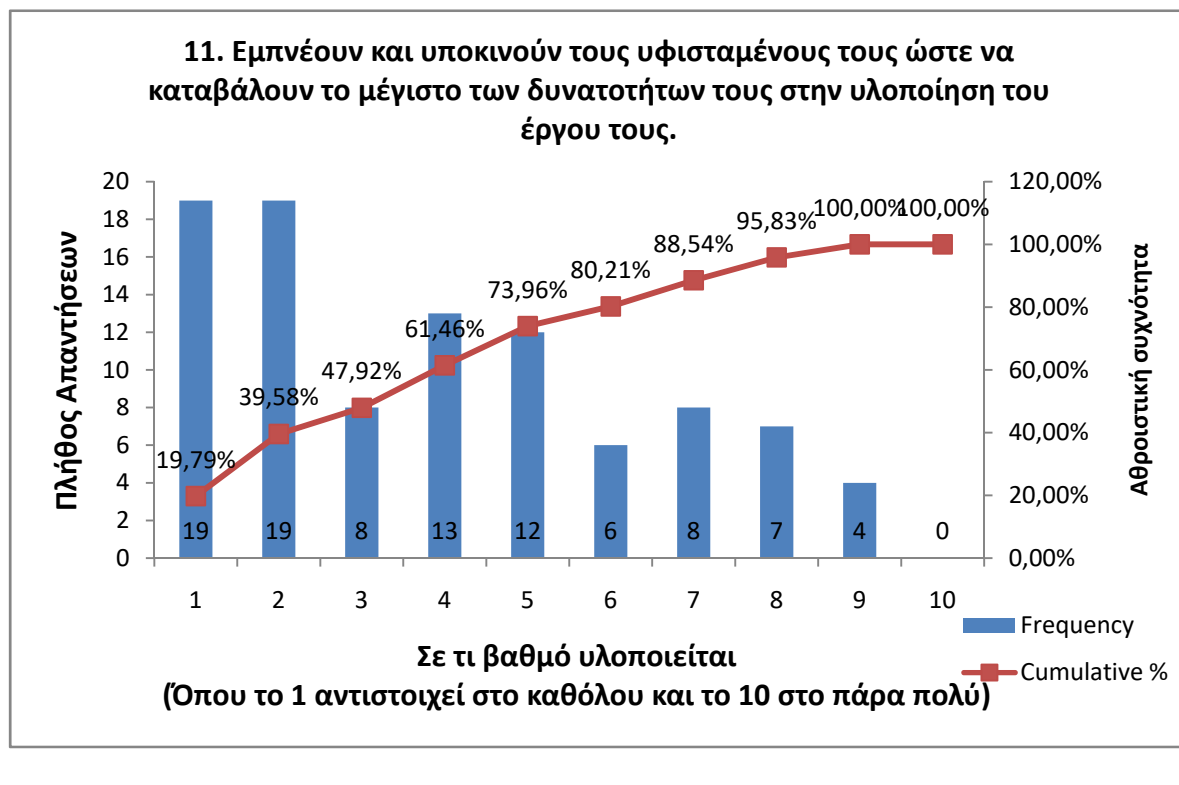
Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός της X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 .

Για αυτήν η τιμή p-value= $1 \cdot 10^{-4}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας.

Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1, 8249), διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.

Γράφημα 57: Ερ.11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	19	19,79%
2	19	39,58%
3	8	47,92%
4	13	61,46%
5	12	73,96%
6	6	80,21%
7	8	88,54%
8	7	95,83%
9	4	100,00%
10	0	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	3,915789
Τυπικό σφάλμα	0,253382
Διάμεσος	4
Επικρατούσα τιμή	2
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,469659
Διακύμανση	6,099216
Κύρτωση	-0,93159
Ασυμμετρία	0,501328
Εύρος	8
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	9
Άθροισμα	372
Πλήθος	95
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,503095

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,91 με τυπικό σφάλμα 25,33%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 4, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 4 και κάτω και το 50% 4 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 2. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = -0,9315. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 61,46% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 11

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,52400723
R ²	0,27458358
Προσαρμοσμένο R ²	0,20937761
Τυπικό σφάλμα	2,16769584
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	158,2974	19,78718	4,211019	0,000259
Υπόλοιπο	89	418,2026	4,698905		
Σύνολο	97	576,5			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	5,24956263	0,913596	5,746044	1,26E-07	3,434267	7,064858
1. Φύλο Flag	-0,665205	0,471257	-1,41155	0,161568	-1,60158	0,271173
2Α. Ηλικία Flag	-0,524157	0,324157	-1,61698	0,109421	-1,16825	0,119937
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,5049157	0,215898	-2,33867	0,021593	-0,9339	-0,07593
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,01241187	0,035663	0,348037	0,728635	-0,05845	0,083273
4. Φορέας Flag	0,94139792	0,494516	1,903677	0,060184	-0,04119	1,92399
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	2,08721753	0,634092	3,291665	0,001429	0,827291	3,347144
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,4734495	0,676787	-0,69955	0,48603	-1,81821	0,871312
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως	0,06741223	0,073061	0,922684	0,358667	-0,07776	0,212583

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{11v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 11, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{11v}(X_i) = 5,2495 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{11v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 27,45% ($R^2=0,27458$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2B} (Εκπαίδευση) και της παραμέτρου της β_{2B} ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,02159$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{2B} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή $-0,5049$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση, έδινε τις τιμές 0 για Δευτεροβάθμια, 1 για ΤΕΙ, 2 για ΑΕΙ, 3 για Μεταπτυχιακό και 4 για Διδακτορικό. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,06018$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή $0,94139$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,001429$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή $2,08721$.

Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

B.2.5 Ερώτηση 12

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 12

Πόσο σημαντικό είναι

Αντλούν δύναμη κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους παρέχει.

Γράφημα 58: Ερ.12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους παρέχει (πόσο σημαντικό είναι).



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	8,305263
			Τυπικό σφάλμα	0,236185
			Διάμεσος	9
			Επικρατούσα τιμή	9
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,302051
			Διακύμανση	5,29944
			Κύρτωση	3,374483
			Ασυμμετρία	-1,98634
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	789
			Πλήθος	95
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,468952

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	4	4,17%
2	1	5,21%
3	3	8,33%
4	0	8,33%
5	3	11,46%
6	1	12,50%
7	8	20,83%
8	10	31,25%
9	34	66,67%
10	32	100,00%
More	0	100,00%

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 12 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,30 με τυπικό σφάλμα 23,61%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 9. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-1,98634. Η κατανομή είναι λεπτόκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του 3.

Το 68,75% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 12 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,427159
R²	0,182465
Προσαρμοσμένο R ²	0,108979
Τυπικό σφάλμα	2,141375
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	91,08536	11,38567	2,482978	0,017656
Υπόλοιπο	89	408,1085	4,585489		
Σύνολο	97	499,1939			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	9,070372	0,902503	10,05024	2,52E-16	7,277117	10,86363
1. Φύλο Flag	-1,70335	0,465535	-3,65891	0,000429	-2,62836	-0,77834
2Α. Ηλικία Flag	0,525307	0,320221	1,640449	0,104442	-0,11097	1,16158
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,26093	0,213277	-1,22345	0,224389	-0,68471	0,162843
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,04959	0,03523	-1,40761	0,16273	-0,11959	0,020411
4. Φορέας Flag	0,000585	0,488511	0,001198	0,999047	-0,97008	0,971247
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,36553	0,626393	-0,58355	0,561	-1,61016	0,879098
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,245979	0,668569	0,367919	0,713807	-1,08245	1,574412
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,062583	0,072174	0,86712	0,388208	-0,08082	0,205992

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{12\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 12, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{12\sigma}(X_i) = 9,0703 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{12\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 18,24% ($R^2=0,18246$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός της :

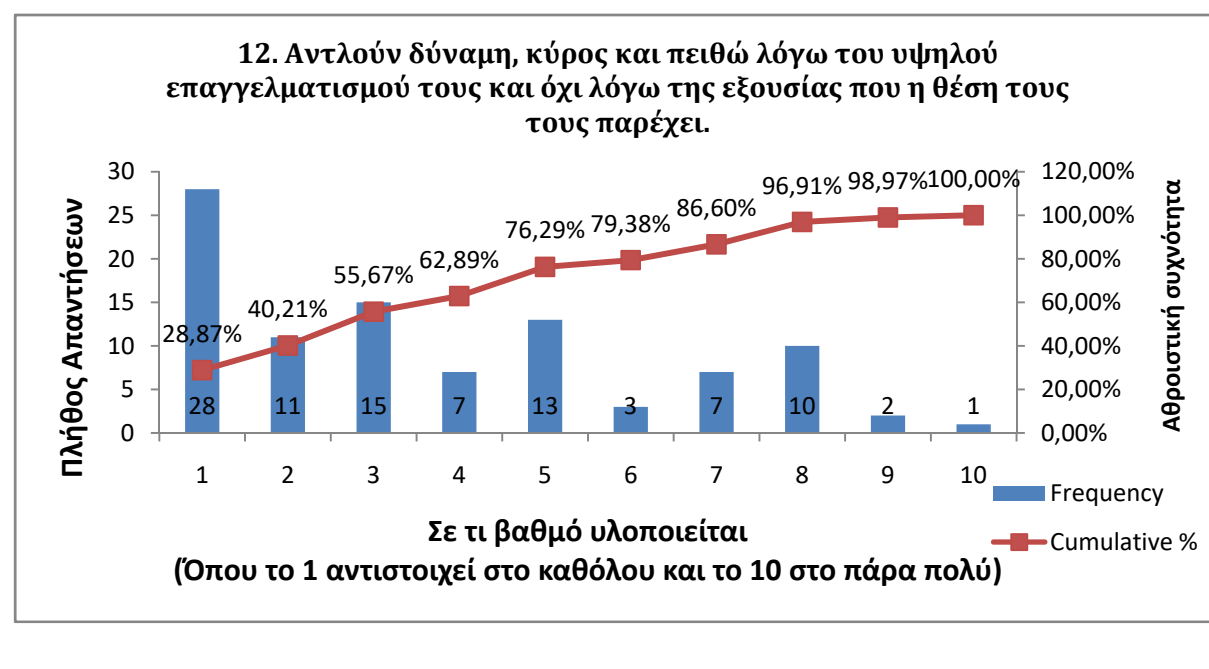
X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=4,29*10^{-3}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1, 7033), διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 12

Σε τι βαθμό υλοποιείται

Αντλούν δύναμη κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους παρέχει.

Γράφημα 59: Ερ.12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους τους παρέχει (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,708333
1	28	28,87%	Τυπικό σφάλμα	0,262376
2	11	40,21%	Διάμεσος	3
3	15	55,67%	Επικρατούσα τιμή	1
4	7	62,89%	Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,570753
5	13	76,29%	Διακύμανση	6,608772
6	3	79,38%	Κύρτωση	-0,79818
7	7	86,60%	Ασυμμετρία	0,631327
8	10	96,91%	Εύρος	9
9	2	98,97%	Ελάχιστο	1
10	1	100,00%	Μέγιστο	10
More	0	100,00%	Άθροισμα	356
			Πλήθος	96
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,520883

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,70 με τυπικό σφάλμα 26,23%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3 , το 50% των

συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,631327. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 62,89% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 12

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,45268878
R^2	0,20492713
Προσαρμοσμένο R^2	0,13345991
Τυπικό σφάλμα	2,39133264
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	131,1785	16,39731	2,867428	0,006943
Υπόλοιπο	89	508,944	5,718472		
Σύνολο	97	640,1224			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,55681751	1,00785	4,521326	1,89E-05	2,554241	6,559394
1. Φύλο Flag	-0,5332903	0,519876	-1,0258	0,307765	-1,56627	0,499692
2Α. Ηλικία Flag	-0,3379076	0,3576	-0,94493	0,347252	-1,04845	0,372636
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,4227214	0,238172	-1,77486	0,079341	-0,89596	0,050522
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,00928394	0,039342	0,235982	0,813989	-0,06889	0,087455
4. Φορέας Flag	1,0777846	0,545534	1,975651	0,051292	-0,00618	2,161749
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,94527853	0,69951	2,780917	0,006615	0,555368	3,335189
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,66004	0,74661	-0,88405	0,379051	-2,14354	0,823457
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,04849604	0,080599	0,601698	0,548905	-0,11165	0,208644

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{12v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 12, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{12v}(X_i) = 4,5568 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{12v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 20,49% ($R^2=0,20492$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2B} (Εκπαίδευση) και της παραμέτρου της β_{2B} , για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,07934$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% . Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2B} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή $-0,4227$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση, έδινε τις τιμές 0 για Δευτεροβάθμια, 1 για ΤΕΙ, 2 για ΑΕΙ, 3 για Μεταπτυχιακό και 4 για Διδακτορικό. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές από βαθμίδα σε βαθμίδα εκπαίδευσης.

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 , για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,05129$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή $1,0777$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 , για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,006615$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή $1,9452$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

B.2.6 Ερώτηση 13

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 13

Πόσο σημαντικό είναι

Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους.

Γράφημα 60: 13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους (πόσο σημαντικό είναι).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	4	4,08%
2	2	6,12%
3	1	7,14%
4	1	8,16%
5	3	11,22%
6	4	15,31%
7	5	20,41%
8	17	37,76%
9	31	69,39%
10	30	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	8,195876
Τυπικό σφάλμα	0,232478
Διάμεσος	9
Επικρατούσα τιμή	9
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,289647
Διακύμανση	5,242483
Κύρτωση	3,140499
Ασυμμετρία	-1,89396
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	795
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,461466

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 13 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,19 με τυπικό σφάλμα 23,24%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 9. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-1,8939. Η κατανομή είναι λεπτόκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του 3.

Το 62,24% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 13 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,43992
R^2	0,193529
Προσαρμοσμένο R^2	0,121037
Τυπικό σφάλμα	2,136876
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	97,52293	12,19037	2,669672	0,011239
Υπόλοιπο	89	406,3954	4,566241		
Σύνολο	97	503,9184			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,867667	0,900607	9,846324	6,65E-16	7,078181	10,65715
1. Φύλο Flag	-1,73281	0,464557	-3,73003	0,000336	-2,65588	-0,80975
2Α. Ηλικία Flag	0,469335	0,319549	1,468745	0,145428	-0,1656	1,104271
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,3485	0,212829	-1,63747	0,105063	-0,77139	0,074386
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,03772	0,035156	-1,07295	0,286194	-0,10757	0,032133
4. Φορέας Flag	0,061858	0,487485	0,126892	0,899313	-0,90676	1,03048

5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,16002	0,625077	-0,25601	0,798535	-1,40204	1,081989
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,837667	0,667165	1,255563	0,212561	-0,48797	2,163309
7. Χρόνος υπηρέτησης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,04323	0,072022	0,600238	0,549873	-0,09988	0,186337

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{13\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 13, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{13\sigma}(X_i) = 8,8676 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{13\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,35% ($R^2=0,19352$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

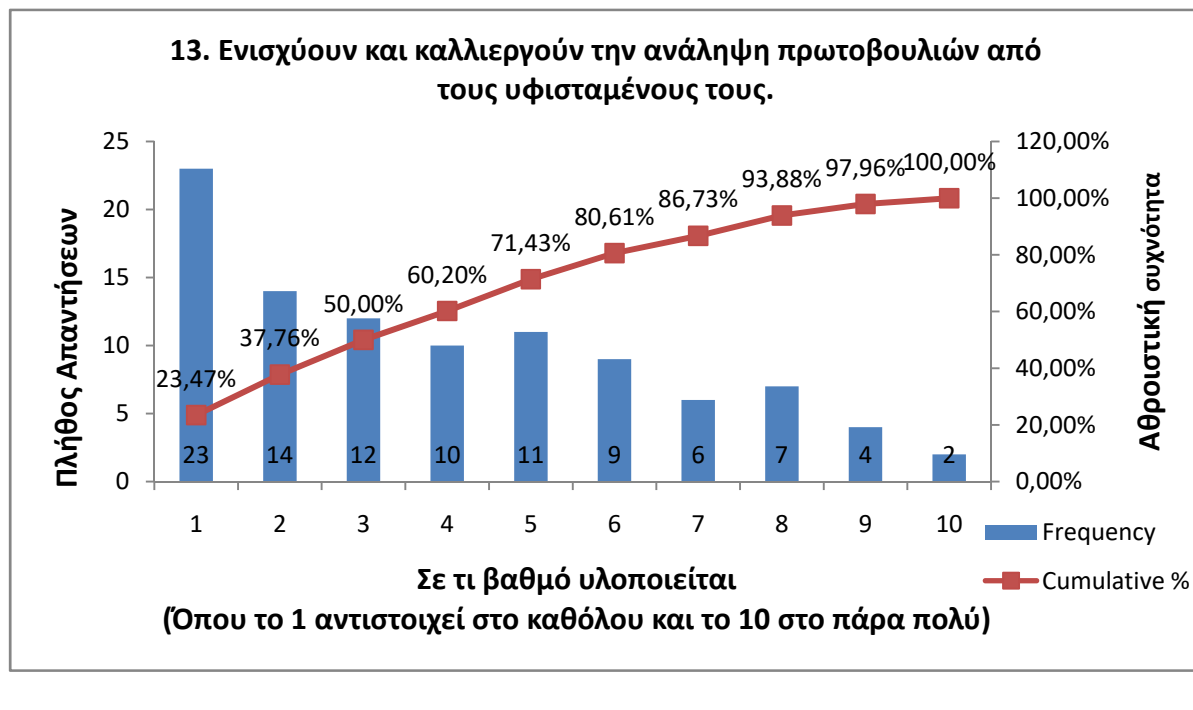
Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός των :

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=3,36 \cdot 10^{-3}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας.

Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1,7328), διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους.

Γράφημα 61: 13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Κλάση	Συχρότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,938144
1	23	23,47%	Τυπικό σφάλμα	0,262903
2	14	37,76%	Διάμεσος	3
3	12	50,00%	Επικρατούσα τιμή	1
4	10	60,20%	Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,589299
5	11	71,43%	Διακύμανση	6,704467
6	9	80,61%	Κύρτωση	-0,73166
7	6	86,73%	Ασυμμετρία	0,573133
8	7	93,88%	Εύρος	9
9	4	97,96%	Ελάχιστο	1
10	2	100,00%	Μέγιστο	10
More	0	100,00%	Άθροισμα	382
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,521859

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,93 με τυπικό σφάλμα 26,29%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή= 0,573133. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 60,20% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 13

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,48990713
R ²	0,240009
Προσαρμοσμένο R ²	0,1716952
Τυπικό σφάλμα	2,37392919
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	158,3961	19,79952	3,513331	0,001425
Υπόλοιπο	89	501,563	5,63554		
Σύνολο	97	659,9592			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	5,01258922	1,000515	5,010009	2,74E-06	3,024587	7,000591
1. Φύλο Flag	-0,3825581	0,516093	-0,74126	0,460488	-1,40802	0,642907
2Α. Ηλικία Flag	-0,532256	0,354997	-1,49932	0,137329	-1,23763	0,173116
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,2996734	0,236439	-1,26745	0,208302	-0,76947	0,170126
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,0018303	0,039055	-0,04687	0,962726	-0,07943	0,075772
4. Φορέας Flag	1,17913479	0,541564	2,177279	0,032106	0,10306	2,25521
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	2,18823087	0,694419	3,151168	0,002216	0,808435	3,568026
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,8018421	0,741176	-1,08185	0,282241	-2,27454	0,670859
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,0667176	0,080012	0,833845	0,406601	-0,09226	0,2257

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{13v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 13, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{13v}(X_i) = 5,0125 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{13v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 24,00% ($R^2=0,2400$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,0321, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,1791. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,002216, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 2,1882. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

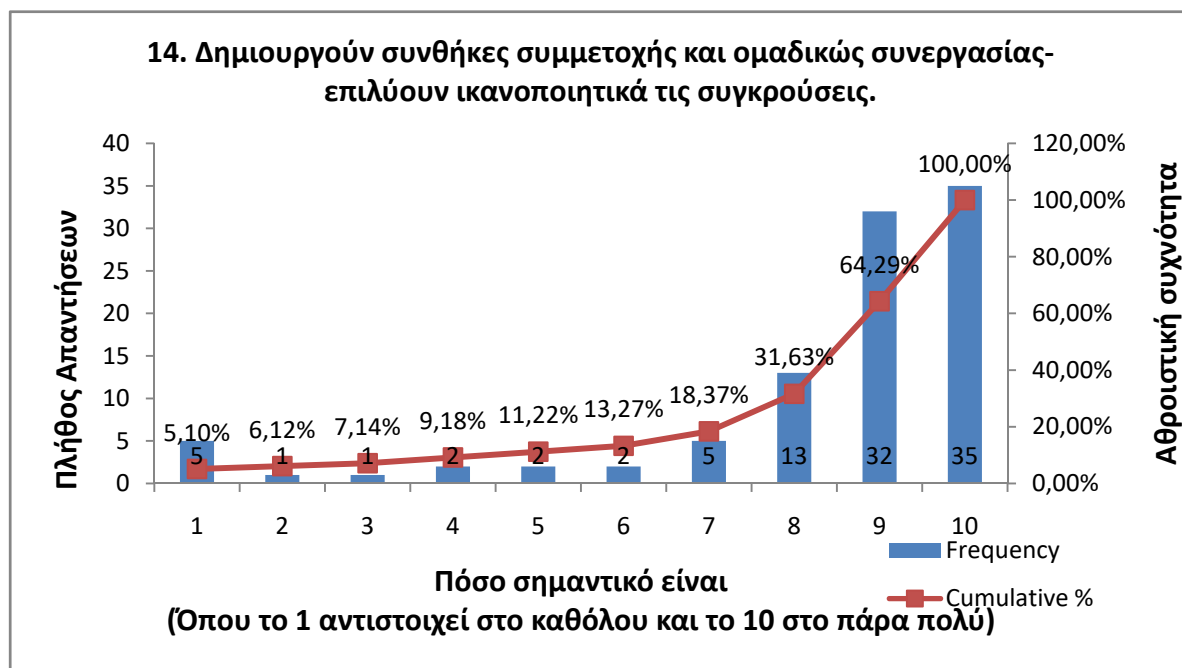
B.2.7 Ερώτηση 14

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 14

Πόσο σημαντικό είναι

Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικής συνεργασίας – επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.

Γράφημα 62: Ερ.14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικής συνεργασίας- επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις (πόσο σημαντικό είναι).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	5	5,10%
2	1	6,12%
3	1	7,14%
4	2	9,18%
5	2	11,22%
6	2	13,27%
7	5	18,37%
8	13	31,63%
9	32	64,29%
10	35	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	8,329897
Τυπικό σφάλμα	0,238445
Διάμεσος	9
Επικρατούσα τιμή	10
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,348411
Διακύμανση	5,515034
Κύρτωση	3,520001
Ασυμμετρία	-2,03288
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	808
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,47331

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 14 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,32 με τυπικό σφάλμα 23,84%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-2,03288. Η κατανομή είναι λεπτόκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του 3.

Το 68,27% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 14 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,474974
R^2	0,2256
Προσαρμοσμένο R^2	0,155991
Τυπικό σφάλμα	2,147235
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	119,5429	14,94286	3,240968	0,00278
Υπόλοιπο	89	410,3449	4,610616		
Σύνολο	97	529,8878			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,945249	0,904972	9,884554	5,54E-16	7,147088	10,74341
1. Φύλο Flag	-2,09461	0,466809	-4,48708	2,15E-05	-3,02215	-1,16707
2Α. Ηλικία Flag	0,516119	0,321097	1,607358	0,111518	-0,1219	1,154132
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,22845	0,213861	-1,06824	0,288301	-0,65339	0,196482
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,03597	0,035326	-1,01826	0,311315	-0,10616	0,034221

4. Φορέας Flag	-0,09138	0,489848	-0,18655	0,852435	-1,0647	0,881934
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,39076	0,628106	-0,62212	0,535452	-1,63879	0,857275
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,9992	0,670399	1,490456	0,13964	-0,33287	2,331267
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,01653	0,072371	0,228411	0,819851	-0,12727	0,160331

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{14\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 14, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{14\sigma}(X_i) = 8,94524 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{14\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 22,56% ($R^2=0,2256$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

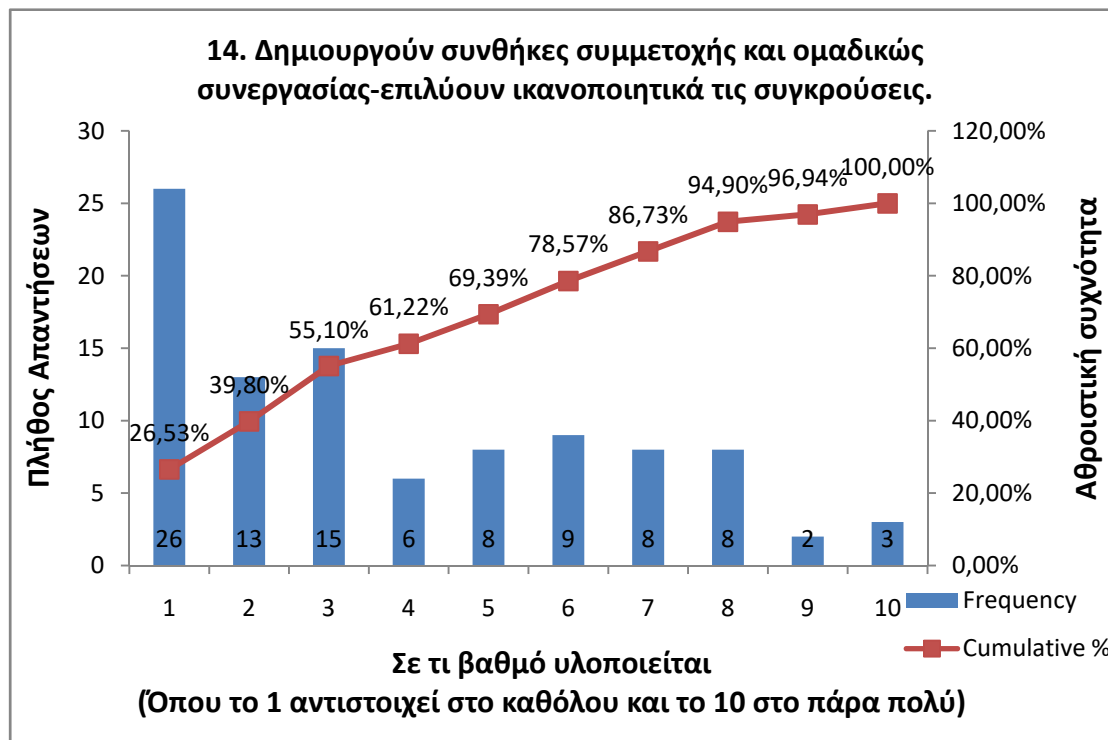
Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός της X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 .

Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=2,15 \cdot 10^{-5}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας.

Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-2,09461), διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικής συνεργασίας – επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.

Γράφημα 63: Ερ.14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικώς συνεργασίας-επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις (σε τι βαθμό υλοποιείται).



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,908163
			Τυπικό σφάλμα	0,271784
			Διάμεσος	3
			Επικρατούσα τιμή	1
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,690521
			Διακύμανση	7,238902
			Κύρτωση	-0,86075
			Ασυμμετρία	0,582783
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	383
			Πλήθος	98
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,539415

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	26	26,53%
2	13	39,80%
3	15	55,10%
4	6	61,22%
5	8	69,39%
6	9	78,57%
7	8	86,73%
8	8	94,90%
9	2	96,94%
10	3	100,00%
More	0	100,00%

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,90 με τυπικό σφάλμα 27,17%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή = -0,86075. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 61,22% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 14

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,49780625
R ²	0,24781106
Προσαρμοσμένο R ²	0,18019857
Τυπικό σφάλμα	2,43607512
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	174,0064	21,75079	3,665167	0,000982
Υπόλοιπο	89	528,1671	5,934462		
Σύνολο	97	702,1735			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,99727895	1,026707	4,867288	4,87E-06	2,957234	7,037324
1. Φύλο Flag	-0,1597276	0,529603	-0,3016	0,763662	-1,21204	0,892582
2Α. Ηλικία Flag	-0,8551442	0,364291	-2,34742	0,021122	-1,57898	-0,13131
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,2191466	0,242629	-0,90322	0,368848	-0,70124	0,262951
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,02987428	0,040078	0,745406	0,457991	-0,04976	0,109508
4. Φορέας Flag	1,0596009	0,555741	1,906646	0,059793	-0,04464	2,163846
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	2,23533638	0,712598	3,136884	0,002315	0,81942	3,651253
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-1,0446042	0,760579	-1,37343	0,173068	-2,55586	0,46665
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,07020374	0,082107	0,855031	0,39483	-0,09294	0,233348

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{14v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 14, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{14v}(X_i) = 4,9972 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{14v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 24,78% ($R^2=0,24781$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} ., για αυτήν η τιμή p -value=0,0211, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδα σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,8551. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 ., για αυτήν η τιμή p -value=0,0597, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,0596. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 ., για αυτήν η τιμή p -value=0,002315, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 2,2353. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για

προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

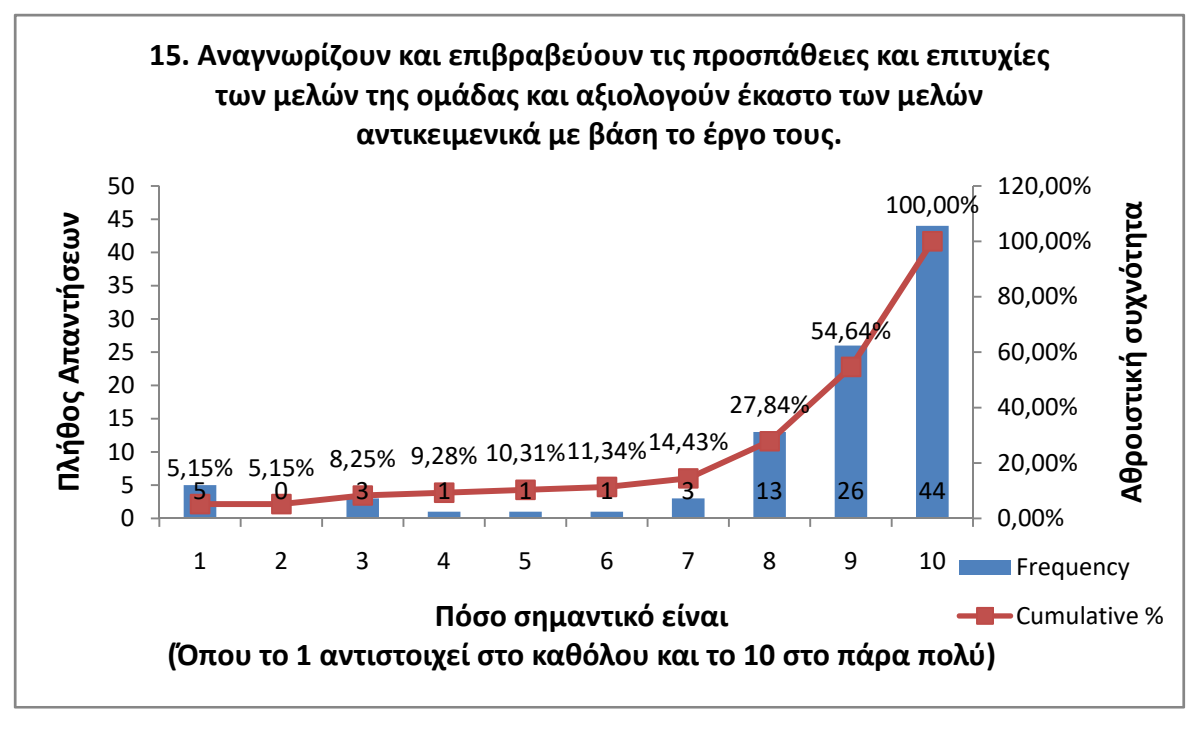
B.2.8 Ερώτηση 15

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 15

Πόσο σημαντικό είναι

Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο το μελών με βάση το έργο τους.

Γράφημα 64. Ερ.15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους (πόσο σημαντικό είναι).



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	8,53125
			Τυπικό σφάλμα	0,240136
			Διάμεσος	9
			Επικρατούσα τιμή	10
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,35284
			Διακύμανση	5,535855
			Κύρτωση	4,123664
			Ασυμμετρία	-2,20169
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	819
			Πλήθος	96
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,47673

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	5	5,15%
2	0	5,15%
3	3	8,25%
4	1	9,28%
5	1	10,31%
6	1	11,34%
7	3	14,43%
8	13	27,84%
9	26	54,64%
10	44	100,00%
More	0	100,00%

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 15 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,53 με τυπικό σφάλμα 24,01%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-2,20169. Η κατανομή είναι λεπτόκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του 3.

Το 72,16 % των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 15 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,415789
R^2	0,17288
Προσαρμοσμένο R^2	0,098532

Τυπικό σφάλμα	2,211674
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	Βαθμοί Ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F
Παλινδρόμηση	8	90,99321	11,37415	2,325289	0,025768
Υπόλοιπο	89	435,3435	4,8915		
Σύνολο	97	526,3367			

	Συντελεστές β_i	Τυπικό Σφάλμα	t Stat	Τιμή -p	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	8,889426	0,932131	9,536671	2,91E-15	7,037301	10,74155
1. Φύλο Flag	-1,80921	0,480818	-3,76278	0,000301	-2,76459	-0,85384
2Α. Ηλικία Flag	0,475842	0,330734	1,438746	0,15373	-0,18132	1,133002
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,22521	0,220279	-1,02238	0,309374	-0,6629	0,212481
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,03064	0,036386	-0,84207	0,402007	-0,10294	0,041659
4. Φορέας Flag	0,212057	0,504548	0,420291	0,675286	-0,79047	1,214584
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,29309	0,646956	-0,45304	0,651625	-1,57858	0,992393
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,872434	0,690517	1,26345	0,209727	-0,49961	2,244477
7. Χρόνος υπηρέτησης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,008471	0,074543	0,113635	0,909783	-0,13965	0,156587

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{15\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 15, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{15\sigma}(X_i) = 8,8894 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{15\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,28% ($R^2=0,17288$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν

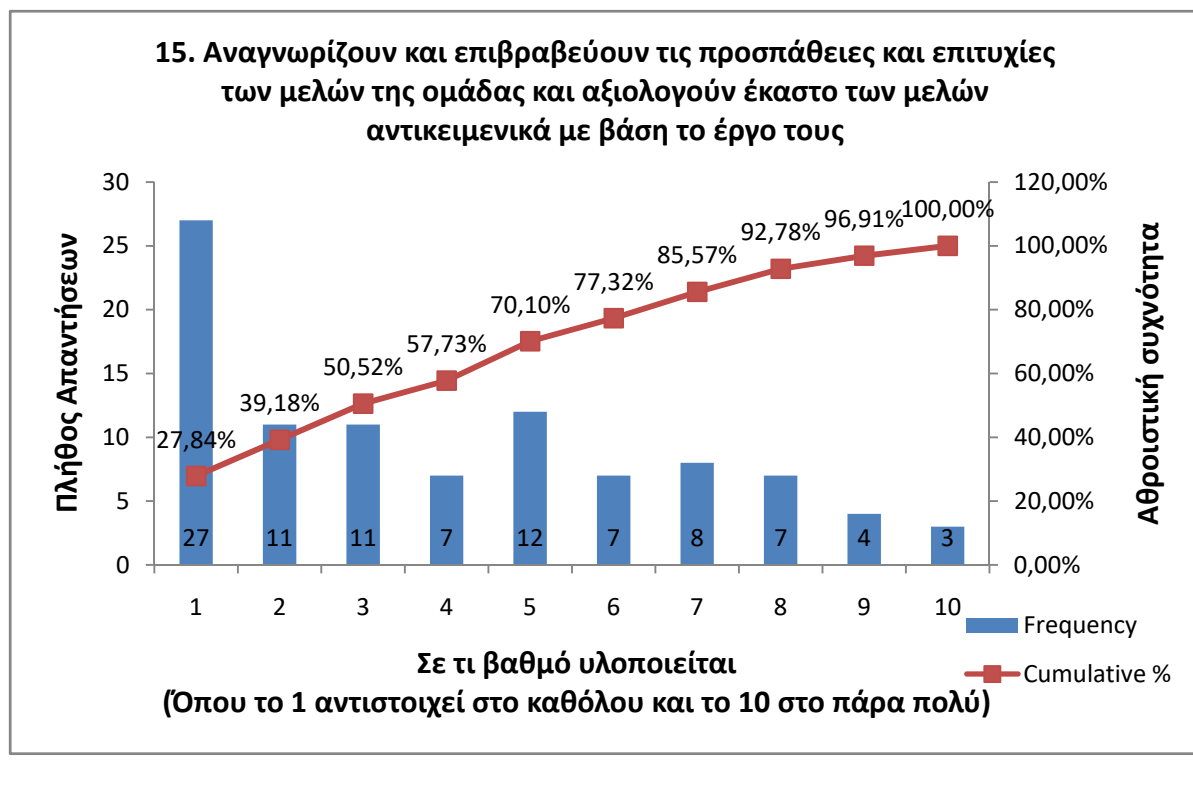
μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός της X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 .

Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=3,01*10^{-3}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας.

Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1,8092), διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο το μελών με βάση το έργο τους.

Γράφημα 65.: Ερ.15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,979167
1	27	27,84%	Τυπικό σφάλμα	0,279794
2	11	39,18%	Διάμεσος	3
3	11	50,52%	Επικρατούσα τιμή	1
4	7	57,73%	Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,741414
5	12	70,10%	Διακύμανση	7,515351
6	7	77,32%	Κύρτωση	-0,88276
7	8	85,57%	Ασυμμετρία	0,538813
8	7	92,78%	Εύρος	9
9	4	96,91%	Ελάχιστο	1
10	3	100,00%	Μέγιστο	10
More	27	27,84%	Άθροισμα	382
			Πλήθος	96
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,555462

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,97 με τυπικό σφάλμα 27,97%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή= 0,538813. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 57,73% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 15

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,450652
R^2	0,20308723
Προσαρμοσμένο R^2	0,13145462
Τυπικό σφάλμα	2,56364815
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	149,066	18,63325	2,835123	0,007512
Υπόλοιπο	89	584,934	6,572292		
Σύνολο	97	734			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,17919822	1,080474	3,867931	0,000209	2,03232	6,326077
1. Φύλο Flag	-0,7638334	0,557337	-1,3705	0,173976	-1,87125	0,343584
2Α. Ηλικία Flag	-0,3986196	0,383368	-1,03978	0,301257	-1,16036	0,363124
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,259815	0,255335	-1,01755	0,311651	-0,76716	0,247529
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,03949999	0,042177	0,936536	0,351532	-0,0443	0,123304
4. Φορέας Flag	1,3490754	0,584844	2,306727	0,023392	0,187003	2,511148
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,84009172	0,749915	2,453733	0,016086	0,350026	3,330157
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,8030919	0,800409	-1,00335	0,318411	-2,39349	0,787304

7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,04134177	0,086406	0,478457	0,633498	-0,13035	0,213029
--	------------	----------	----------	----------	----------	----------

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{15v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 15, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{15v}(X_i) = 4,1791 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{15v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 20,30% ($R^2=0,20308$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,02339, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,3490. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,01608, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,84009. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

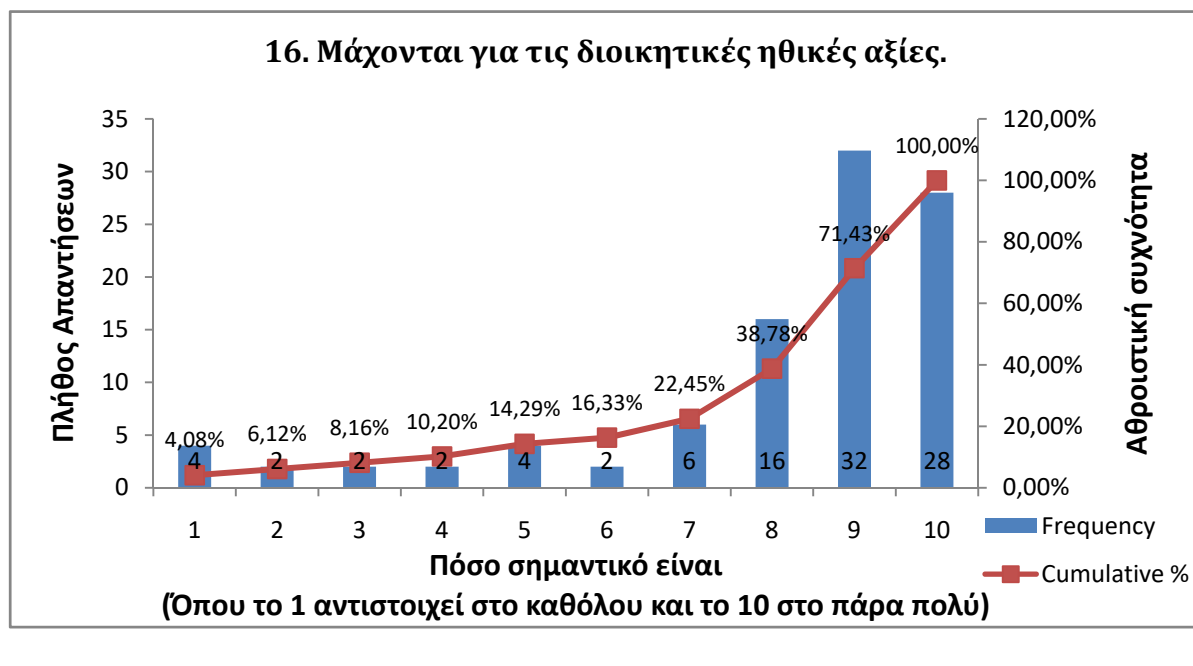
B.2.9 Ερώτηση 16

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 16

Πόσο σημαντικό είναι

Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες.

Γράφημα 66. : Ερ.16. Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες (πόσο σημαντικό είναι).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	4	4,08%
2	2	6,12%
3	2	8,16%
4	2	10,20%
5	4	14,29%
6	2	16,33%
7	6	22,45%
8	16	38,78%
9	32	71,43%
10	28	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	8,072165
Τυπικό σφάλμα	0,241366
Διάμεσος	9
Επικρατούσα τιμή	9
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,377181
Διακύμανση	5,650988
Κύρτωση	2,254753
Ασυμμετρία	-1,72166
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	783
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,479108

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 16 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,32 με τυπικό σφάλμα 24,13%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 9. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-1,7216. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 61,12% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 16 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,43696
R^2	0,190934
Προσαρμοσμένο R^2	0,118209
Τυπικό σφάλμα	2,222468
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	103,7435	12,96794	2,625427	0,012513
Υπόλοιπο	89	439,6034	4,939364		
Σύνολο	97	543,3469			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,567284	0,93668	9,146434	1,87E-14	6,706121	10,42845
1. Φύλο Flag	-1,89201	0,483165	-3,91588	0,000176	-2,85205	-0,93198
2Α. Ηλικία Flag	0,607694	0,332348	1,828488	0,070826	-0,05267	1,268062
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,26382	0,221354	-1,19186	0,236486	-0,70365	0,176003
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,04615	0,036564	-1,26228	0,210147	-0,1188	0,026498
4. Φορέας Flag	0,040319	0,507011	0,079522	0,936796	-0,9671	1,047738
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,06986	0,650114	-0,10746	0,914668	-1,36162	1,221902

6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,877558	0,693888	1,264697	0,209282	-0,50118	2,256298
7. Χρόνος υπηρέτησης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,007656	0,074907	0,102209	0,918821	-0,14118	0,156495

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{16\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 16, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{16\sigma}(X_i) = 8,5672 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{16\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,09% ($R^2=0,19093$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

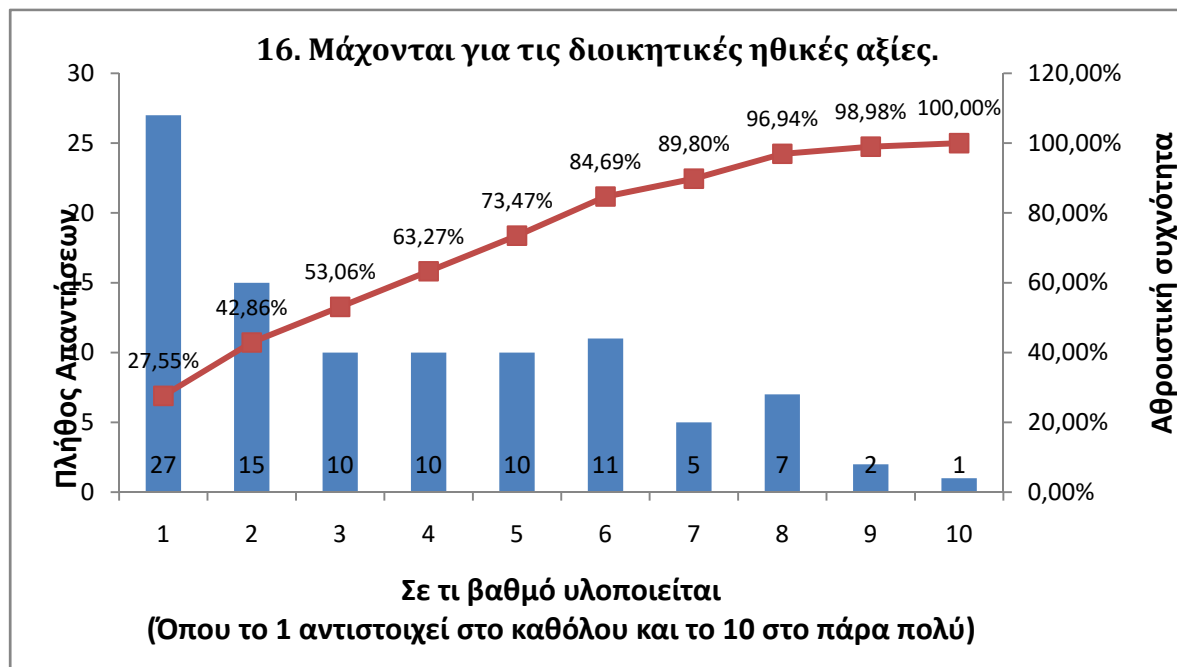
Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός των :

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=1,76*10^{-4}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1,892) διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} . για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,07082$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,6076. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες.

Γράφημα 67.: Ερ.16. Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,649485
1	27	27,55%	Τυπικό σφάλμα	0,250018
2	15	42,86%	Διάμεσος	3
3	10	53,06%	Επικρατούσα τιμή	1
4	10	63,27%	Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,462389
5	10	73,47%	Διακύμανση	6,063359
6	11	84,69%	Κύρτωση	-0,72615
7	5	89,80%	Ασυμμετρία	0,598581
8	7	96,94%	Εύρος	9
9	2	98,98%	Ελάχιστο	1
10	1	100,00%	Μέγιστο	10
More	0	100,00%	Άθροισμα	354
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,496281

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,64 με τυπικό σφάλμα 25,00%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,598581. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 63,27% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 16

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,41991402
R^2	0,17632778
Προσαρμοσμένο R^2	0,10228983
Τυπικό σφάλμα	2,35805032
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	105,9406	13,24258	2,381586	0,022524
Υπόλοιπο	89	494,8757	5,560401		
Σύνολο	97	600,8163			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,09720765	0,993823	4,122674	8,39E-05	2,122503	6,071912
1. Φύλο Flag	-0,4046087	0,51264	-0,78926	0,432055	-1,42321	0,613997
2Α. Ηλικία Flag	-0,6097568	0,352623	-1,7292	0,08724	-1,31041	0,090897
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,2082792	0,234857	-0,88683	0,377559	-0,67494	0,258377
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,05066131	0,038794	1,305898	0,194953	-0,02642	0,127745
4. Φορέας Flag	0,87302434	0,537941	1,622899	0,108148	-0,19585	1,941902
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,7529093	0,689774	2,54128	0,012776	0,382343	3,123476
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,3590051	0,736218	-0,48763	0,627008	-1,82186	1,103845
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,01321118	0,079477	0,166227	0,868356	-0,14471	0,17113

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{16v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 16, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{16v}(X_i) = 4,0972 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{16v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,63% ($R^2=0,17632$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} , για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,01129$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή $-0,6097568$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης κατά $0,6097568$ για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 , για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,01277$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή $1,7529$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

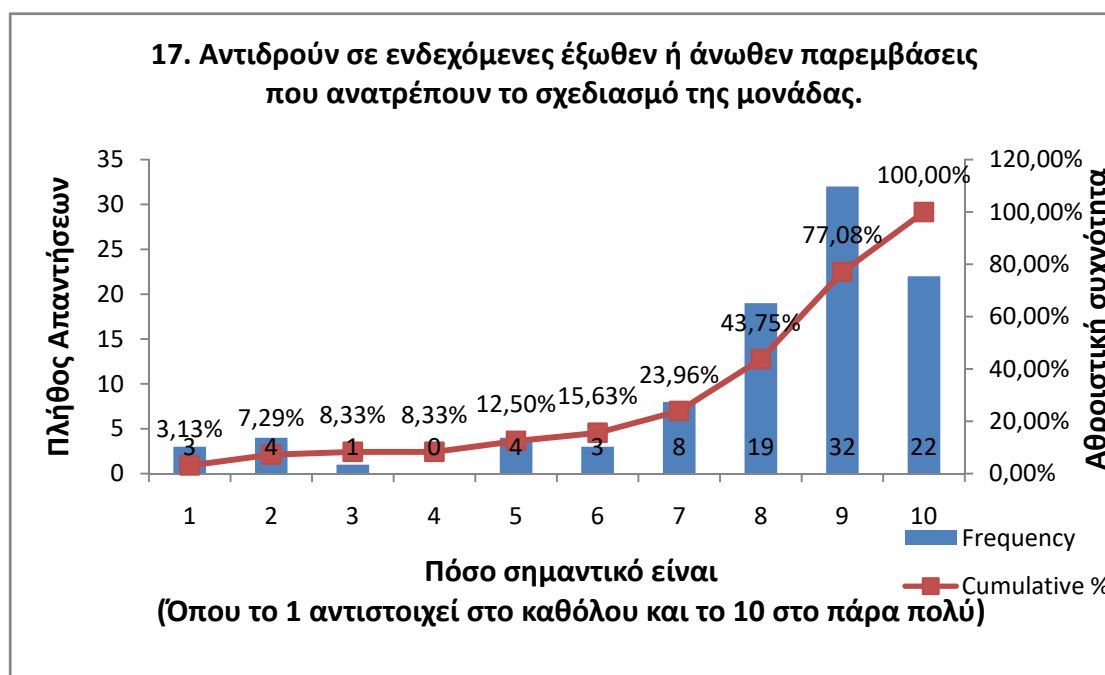
B.2.10 Ερώτηση 17

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 17

Πόσο σημαντικό είναι

Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας

Γράφημα 68.: Ερ.17. Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας (πόσο σημαντικό είναι).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	3	3,13%
2	4	7,29%
3	1	8,33%
4	0	8,33%
5	4	12,50%
6	3	15,63%
7	8	23,96%
8	19	43,75%
9	32	77,08%
10	22	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	7,989474
Τυπικό σφάλμα	0,234482
Διάμεσος	9
Επικρατούσα τιμή	9
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,285452
Διακύμανση	5,223292
Κύρτωση	2,593128
Ασυμμετρία	-1,76193
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	759
Πλήθος	95
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,46557

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 17 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 7,98 με τυπικό σφάλμα 23,44%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 9. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή -1,7619. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 56,25 % των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 17 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,443877
R²	0,197027
Προσαρμοσμένο R ²	0,12485
Τυπικό σφάλμα	2,111062
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	97,32327	12,16541	2,729761	0,009712
Υπόλοιπο	89	396,6359	4,456583		
Σύνολο	97	493,9592			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,303442	0,889727	9,332571	7,69E-15	6,535573	10,07131
1. Φύλο Flag	-1,80475	0,458945	-3,93239	0,000166	-2,71667	-0,89284
2Α. Ηλικία Flag	0,584542	0,315688	1,851644	0,067393	-0,04272	1,211808
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,22665	0,210258	-1,07795	0,283968	-0,64443	0,19113
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,03804	0,034731	-1,09533	0,276326	-0,10705	0,030968
4. Φορέας Flag	-0,01598	0,481596	-0,03318	0,973603	-0,9729	0,94094

5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	0,123071	0,617525	0,199297	0,842485	-1,10394	1,350081
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,75274	0,659105	1,142064	0,256491	-0,55689	2,062368
7. Χρόνος υπηρέτησης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,035289	0,071152	0,49596	0,621145	-0,10609	0,176667

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{17\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 17, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{17\sigma}(X_i) = 8,3034 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{17\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,70% ($R^2=0,19702$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός εκτός των :

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή p-value= $1,66 \cdot 10^{-4}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1,80475) διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

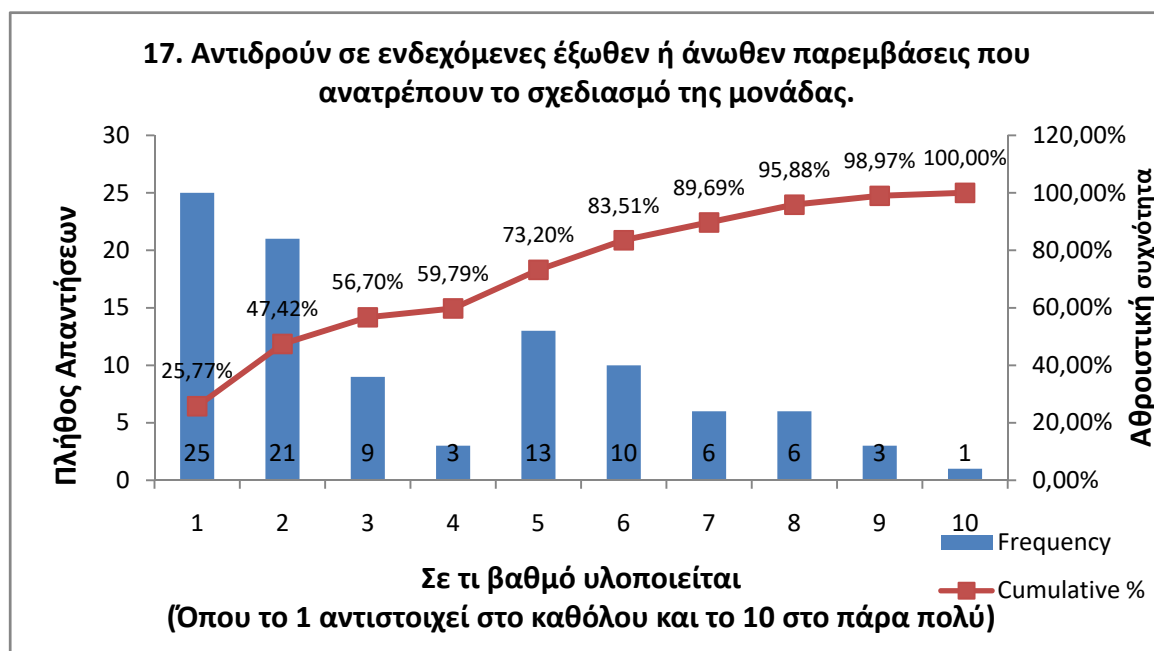
X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} , για αυτήν η τιμή p-value=0,06739, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,5845. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 17

Σε τι βαθμό υλοποιείται

Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας

Γράφημα 69: Ερ.17. Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας (σε τι βαθμό υλοποιείται).



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,65625
			Τυπικό σφάλμα	0,258974
			Διάμεσος	3
			Επικρατούσα τιμή	1
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,537417
			Διακύμανση	6,438487
			Κύρτωση	-0,77764
			Ασυμμετρία	0,648598
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	351
			Πλήθος	96
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,514129

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	25	25,77%
2	21	47,42%
3	9	56,70%
4	3	59,79%
5	13	73,20%
6	10	83,51%
7	6	89,69%
8	6	95,88%
9	3	98,97%
10	1	100,00%
More	0	100,00%

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,65 με τυπικό σφάλμα 25,89%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,648598. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 59,79% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 17

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,37814238
R ²	0,14299166
Προσαρμοσμένο R ²	0,0659572
Τυπικό σφάλμα	2,44893645
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	89,05754	11,13219	1,856204	0,077041
Υπόλοιπο	89	533,7588	5,99729		
Σύνολο	97	622,8163			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,13108844	1,032128	4,002498	0,000129	2,080273	6,181904
1. Φύλο Flag	-0,4537586	0,532399	-0,85229	0,396341	-1,51162	0,604107
2Α. Ηλικία Flag	-0,5220999	0,366214	-1,42567	0,157462	-1,24976	0,205559
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,2013769	0,243909	-0,82562	0,411227	-0,68602	0,283266
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,03524467	0,040289	0,874786	0,384045	-0,04481	0,115299
4. Φορέας Flag	0,91568845	0,558675	1,639036	0,104736	-0,19439	2,025764
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,4717726	0,71636	2,054515	0,042858	0,048381	2,895165
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,2792246	0,764594	-0,36519	0,715834	-1,79846	1,240008
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,02845863	0,08254	0,344786	0,731069	-0,13555	0,192464

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{17v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 17, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{17v}(X_i) = 4,131 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{17v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 14,29% ($R^2=0,14299$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 , για αυτήν η τιμή p-value=0,0428, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,4717. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

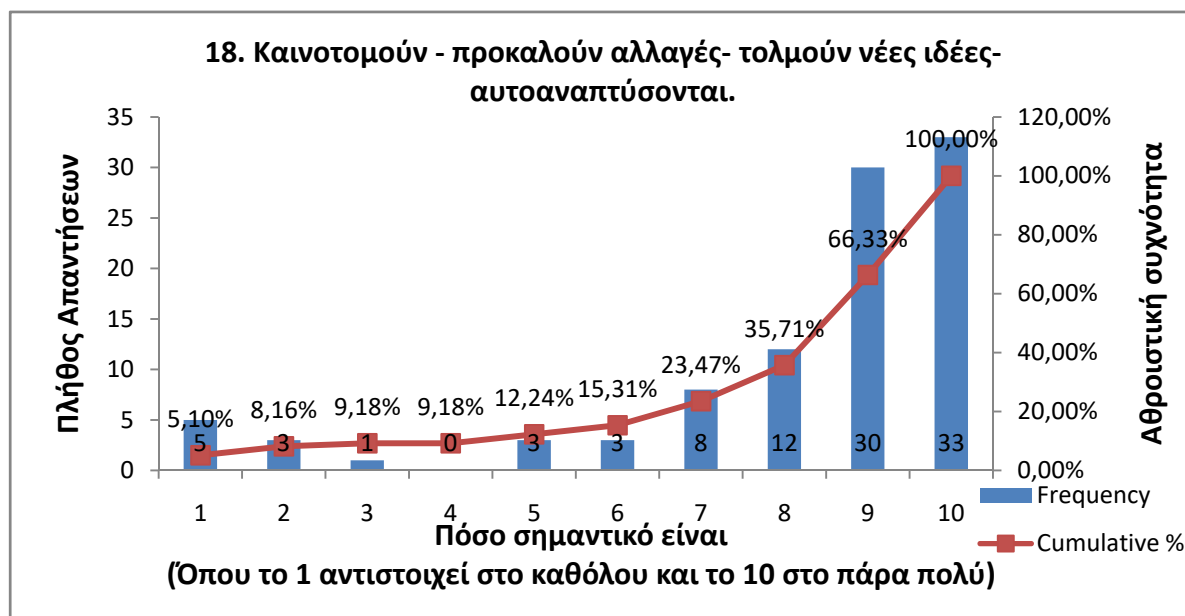
B.2.11 Ερώτηση 18

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 18

Πόσο σημαντικό είναι

Καινοτομούν – προκαλούν αλλαγές – τολμούν νέες ιδέες - αυτοαναπτύσσονται

Γράφημα 70.: Ερ.18.Καινοτομούν-προκαλούν αλλαγές-τολμούν νέες ιδέες-αυτοαναπτύσσονται (πόσο σημαντικό είναι).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	5	5,10%
2	3	8,16%
3	1	9,18%
4	0	9,18%
5	3	12,24%
6	3	15,31%
7	8	23,47%
8	12	35,71%
9	30	66,33%
10	33	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	8,14433
Τυπικό σφάλμα	0,250425
Διάμεσος	9
Επικρατούσα τιμή	10
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,466398
Διακύμανση	6,083119
Κύρτωση	2,531325
Ασυμμετρία	-1,81561
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	790
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,497089

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 18 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 8,14 με τυπικό σφάλμα 25,04%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 9, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή=-1,8115. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 64,29% περίπου των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 18 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,437029
R²	0,190994
Προσαρμοσμένο R ²	0,118274
Τυπικό σφάλμα	2,305414
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	111,6749	13,95937	2,626442	0,012483
Υπόλοιπο	89	473,0292	5,314934		
Σύνολο	97	584,7041			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,220647	0,971639	8,4606	4,9E-13	6,290022	10,15127
1. Φύλο Flag	-2,00304	0,501197	-3,99651	0,000132	-2,99891	-1,00717
2Α. Ηλικία Flag	0,733833	0,344752	2,128583	0,036052	0,048818	1,418847
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,19633	0,229615	-0,85502	0,394836	-0,65257	0,259915
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,03826	0,037928	-1,00883	0,315789	-0,11363	0,037099
4. Φορέας Flag	0,055112	0,525933	0,104788	0,91678	-0,98991	1,10013
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,17537	0,674377	-0,26005	0,795425	-1,51535	1,1646

6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,640386	0,719785	0,889692	0,37603	-0,78981	2,070583
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,018051	0,077703	0,232312	0,816829	-0,13634	0,172445

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{18\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 18, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{18\sigma}(X_i) = 8,2206 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{18\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,09% ($R^2=0,19099$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

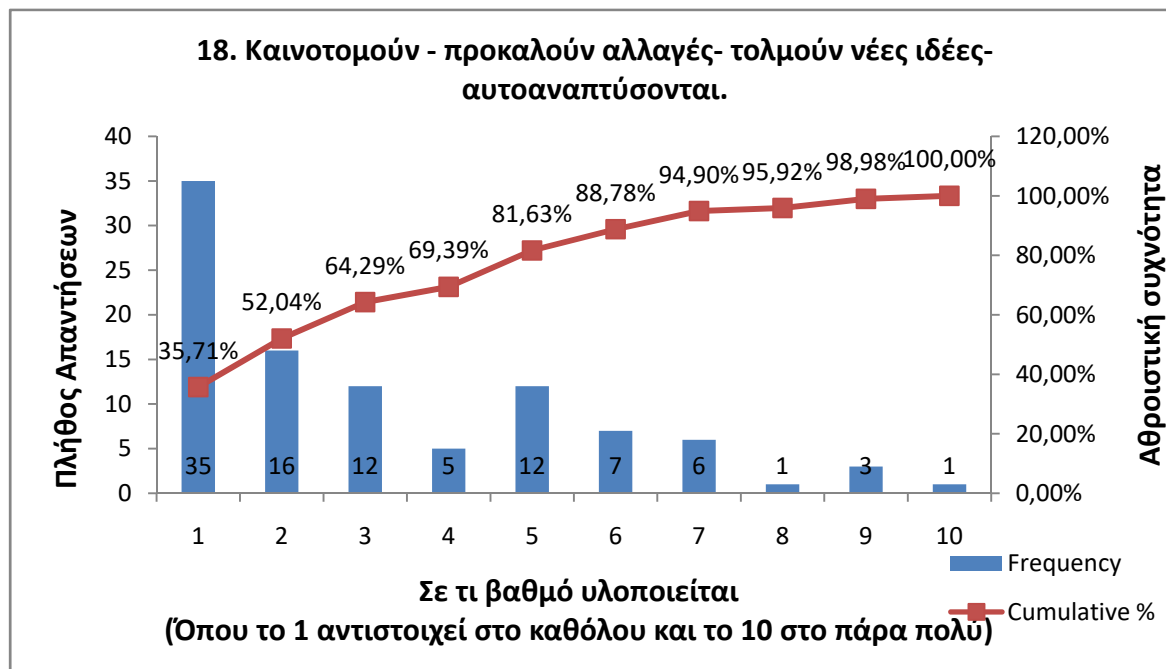
Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός των :

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=1,32*10^{-4}$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για κανένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% ή 1%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για κάθε επίπεδο σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-2,003) διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} . για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,03605$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,7338. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες.

Γράφημα 71: Ερ.18.Καινοτομούν-προκαλούν αλλαγές-τολμούν νέες ιδέες- αυτοαναπτύσσονται (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,164948
1	35	35,71%	Τυπικό σφάλμα	0,241559
2	16	52,04%	Διάμεσος	2
3	12	64,29%	Επικρατούσα τιμή	1
4	5	69,39%	Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,379077
5	12	81,63%	Διακύμανση	5,660009
6	7	88,78%	Κύρτωση	-0,02158
7	6	94,90%	Ασυμμετρία	0,961013
8	1	95,92%	Εύρος	9
9	3	98,98%	Ελάχιστο	1
10	1	100,00%	Μέγιστο	10
More	0	100,00%	Άθροισμα	307
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,47949

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,16 με τυπικό σφάλμα 24,15%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 2, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 2 και κάτω και το 50% 2 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,961013. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 69,39% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 18

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,43645737
<u>R²</u>	0,19049504
Προσαρμοσμένο R ²	0,11773054
Τυπικό σφάλμα	2,22990756
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	104,1425	13,01781	2,617967	0,012742
Υπόλοιπο	89	442,5514	4,972488		
Σύνολο	97	546,6939			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	3,18798454	0,939816	3,392138	0,001036	1,320591	5,055378
1. Φύλο Flag	-0,4485619	0,484782	-0,92529	0,35732	-1,41181	0,51469
2Α. Ηλικία Flag	-0,3003322	0,33346	-0,90065	0,370203	-0,96291	0,362246
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,2506196	0,222095	-1,12844	0,262168	-0,69192	0,190678
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,04505602	0,036686	1,228151	0,222628	-0,02784	0,11795
4. Φορέας Flag	0,92267211	0,508708	1,813756	0,073085	-0,08812	1,933464
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,8207731	0,65229	2,791356	0,006423	0,524687	3,116859
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,8619958	0,69621	-1,23813	0,218926	-2,24535	0,521359
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε	0,02361617	0,075158	0,314221	0,754089	-0,12572	0,172953

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{18u}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 18, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{18u}(X_i) = 3,18798 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{18u}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 19,04% ($R^2=0,19049$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,07308, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,9226. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,00642, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,8207. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

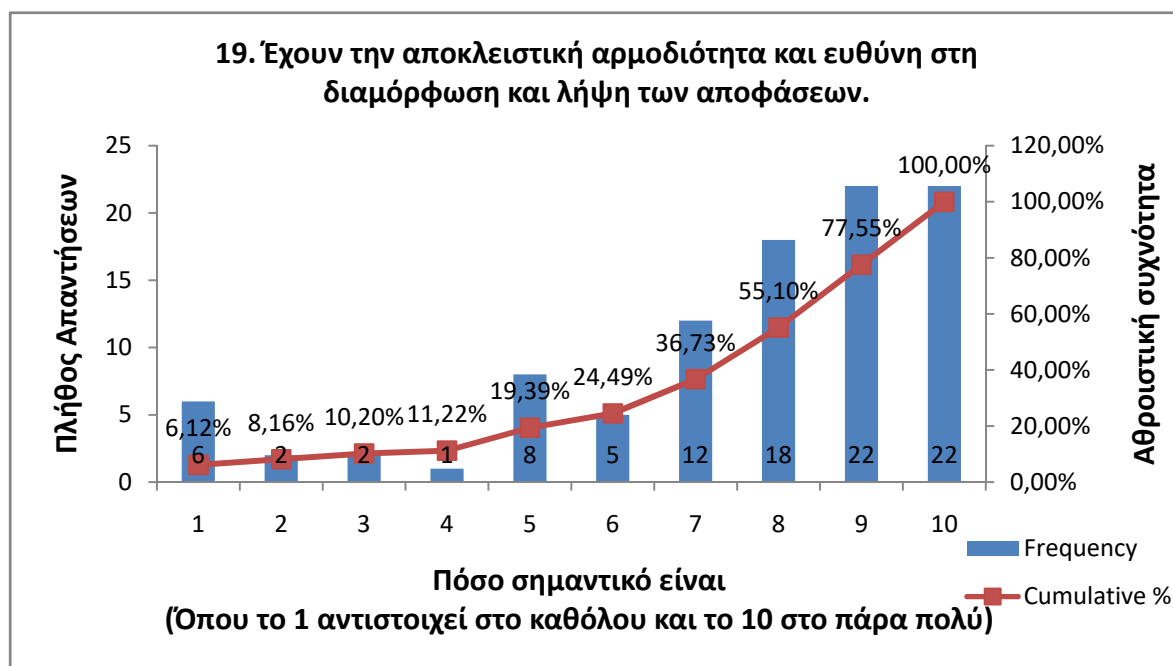
B.2.12 Ερώτηση 19

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 19

Πόσο σημαντικό είναι

Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων.

Γράφημα 72: Ερ. 19. Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων (πόσο σημαντικό είναι).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	6	6,12%
2	2	8,16%
3	2	10,20%
4	1	11,22%
5	8	19,39%
6	5	24,49%
7	12	36,73%
8	18	55,10%
9	22	77,55%
10	22	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Μέσος	7,494845
Τυπικό σφάλμα	0,258084
Διάμεσος	8
Επικρατούσα τιμή	10
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,541832
Διακύμανση	6,460911
Κύρτωση	0,829049
Ασυμμετρία	-1,24512
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	727
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,512293

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 19 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 7,49 με τυπικό σφάλμα 25,80%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 8 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 9 και κάτω και το 50% 9 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 10. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή -1,2451. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 44,90 % των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 19 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,274222
R²	0,075198
Προσαρμοσμένο R ²	-0,00793
Τυπικό σφάλμα	2,543288
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	46,80986	5,851232	0,904599	0,51644
Υπόλοιπο	89	575,6799	6,468314		
Σύνολο	97	622,4898			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,162546	1,071893	7,615075	2,66E-11	6,032717	10,29237
1. Φύλο Flag	-0,92952	0,552911	-1,68114	0,096242	-2,02814	0,169102
2Α. Ηλικία Flag	0,318935	0,380323	0,83859	0,403946	-0,43676	1,074629
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,09784	0,253307	-0,38625	0,700235	-0,60115	0,405476
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,04008	0,041842	-0,958	0,340656	-0,12322	0,043054
4. Φορέας Flag	-0,5209	0,580199	-0,8978	0,371715	-1,67375	0,631941

5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	-0,64665	0,74396	-0,8692	0,387073	-2,12489	0,831578
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,360746	0,794052	0,45431	0,650712	-1,21702	1,938511
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,085263	0,08572	0,994666	0,322596	-0,08506	0,255587

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{19\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 19, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{19\sigma}(X_i) = 8,1625 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

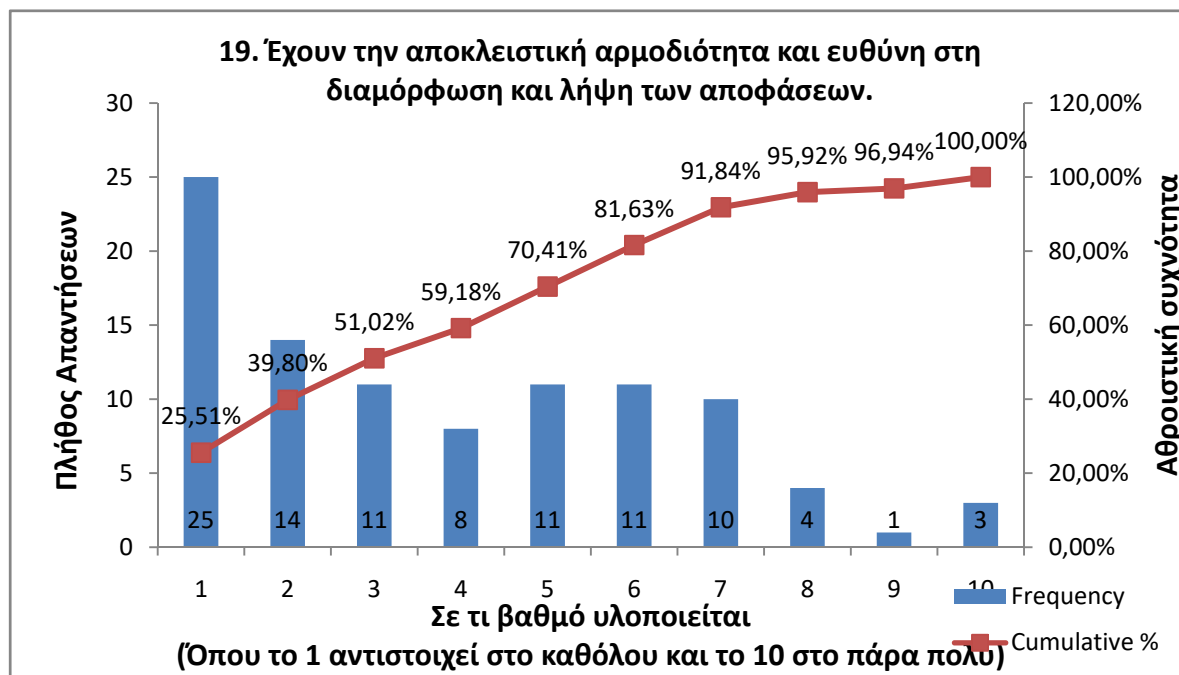
Η τιμή της $Y_{19\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 7,51% ($R^2=0,07519$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός εκτός της :

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή p-value=0,09624, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-0,9295) διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων.

Γράφημα 73. Ερ. 19. Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων (σε τι βαθμό υλοποιείται).



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,845361
			Τυπικό σφάλμα	0,25859
			Διάμεσος	3
			Επικρατούσα τιμή	1
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,546813
			Διακύμανση	6,486254
			Κύρτωση	-0,68263
			Ασυμμετρία	0,555149
			Εύρος	9
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	10
			Άθροισμα	373
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,513296

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	25	25,51%
2	14	39,80%
3	11	51,02%
4	8	59,18%
5	11	70,41%
6	11	81,63%
7	10	91,84%
8	4	95,92%
9	1	96,94%
10	3	100,00%
More	0	100,00%

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,84 με τυπικό σφάλμα 25,85%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,555149. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 59,18% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 19

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,48269761
R ²	0,23299698
Προσαρμοσμένο R ²	0,16405289
Τυπικό σφάλμα	2,33477109
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	147,3777	18,42222	3,379506	0,001979
Υπόλοιπο	89	485,1529	5,451156		
Σύνολο	97	632,5306			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	5,45432338	0,984011	5,542947	3E-07	3,499114	7,409533
1. Φύλο Flag	-0,9995729	0,50758	-1,96929	0,05203	-2,00812	0,008977
2Α. Ηλικία Flag	-0,6367177	0,349142	-1,82367	0,071559	-1,33045	0,057019
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,3636654	0,232539	-1,56389	0,121392	-0,82572	0,098384
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,02431672	0,038411	0,633062	0,528316	-0,05201	0,100639
4. Φορέας Flag	0,81204385	0,53263	1,524591	0,130907	-0,24628	1,870369
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	0,96590383	0,682964	1,414281	0,160768	-0,39113	2,32294
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-1,2881	0,72895	-1,76706	0,080646	-2,73651	0,160309

7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,13649925	0,078692	1,734597	0,086274	-0,01986	0,292859
--	------------	----------	----------	----------	----------	----------

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{19}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 19, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{19}(X_i) = 5,4543 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{19}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 23,29% ($R^2=0,23299$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή p-value=0,05203, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-0,9995) διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} , για αυτήν η τιμή p-value=0,07155, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,6367. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

X_6 (Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης) και της παραμέτρου της β_6 , για αυτήν η τιμή p-value=0,08064, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_6 είναι

στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή $-1,2881$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης, 0 διαφορετικά. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης, για όσους έχουν υπηρετήσει σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους άλλους.

X_7 (Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα) και της παραμέτρου της β_7 , για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,08627$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% %. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η β_7 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή $0,1364$. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τιμή 0 για τους υπαλλήλους που δεν έχουν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης ενώ για τους υπόλοιπους η τιμή ήταν ο χρόνος υπηρετήσης. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές με το χρόνο αφενός, αλλά και συνολικά μικρότερες τιμές από τους υφιστάμενους από τους προϊστάμενους με την ψαλίδα να διευρύνεται όσο περισσότερα είναι τα χρόνια σε θέση ευθύνης.

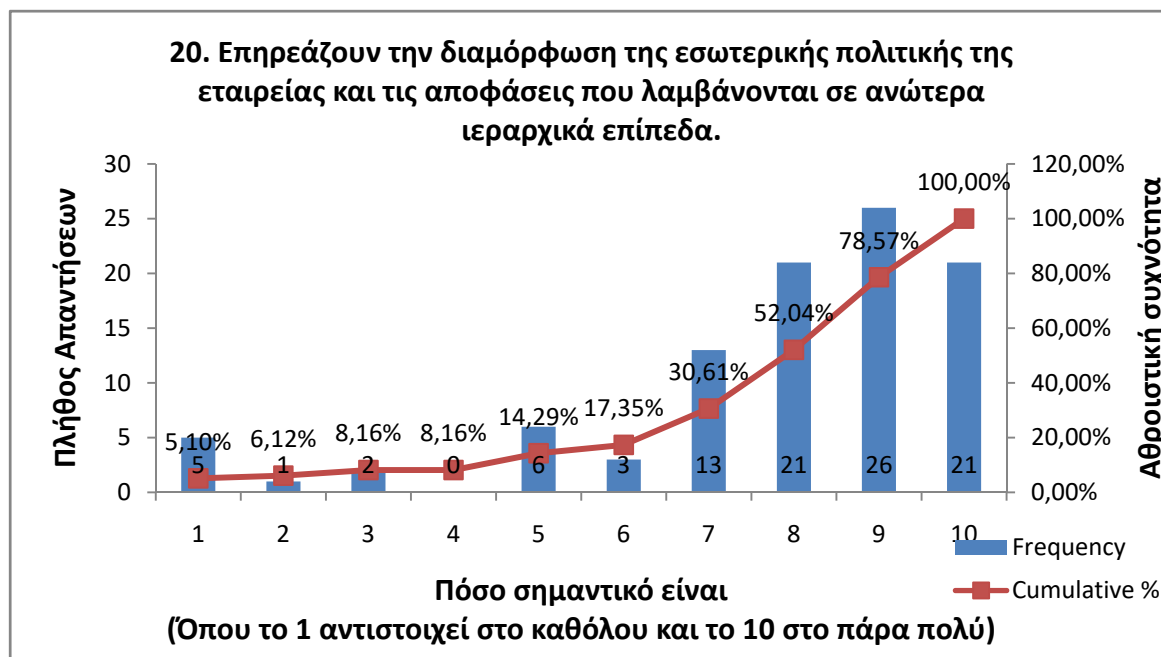
B.2.13 Ερώτηση 20

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 20

Πόσο σημαντικό είναι

Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Γράφημα 74: Ερ20. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (πόσο σημαντικό είναι).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	5	5,10%
2	1	6,12%
3	2	8,16%
4	0	8,16%
5	6	14,29%
6	3	17,35%
7	13	30,61%
8	21	52,04%
9	26	78,57%
10	21	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	7,783505
Τυπικό σφάλμα	0,235045
Διάμεσος	8
Επικρατούσα τιμή	9
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,314928
Διακύμανση	5,358892
Κύρτωση	2,19782
Ασυμμετρία	-1,58774
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	755
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,466561

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 20 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 7,78 με τυπικό σφάλμα 23,50%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 8, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 8 και κάτω και το 50% 8 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 9. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία με συντελεστή -1,5877. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 47,96 % των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μεγαλύτερες του 8, δηλώνοντας ότι η αξία είναι πάρα πολύ σημαντική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 20 Σημαντικό

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,420185
R ²	0,176555
Προσαρμοσμένο R ²	0,102538
Τυπικό σφάλμα	2,184805
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	91,08811	11,38601	2,385318	0,022324
Υπόλοιπο	89	424,8303	4,773374		
Σύνολο	97	515,9184			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	8,707055	0,920807	9,455897	4,27E-15	6,877431	10,53668
1. Φύλο Flag	-1,21727	0,474977	-2,56279	0,012063	-2,16104	-0,2735
2Α. Ηλικία Flag	0,616283	0,326716	1,886298	0,062516	-0,03289	1,265461
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,32842	0,217603	-1,50925	0,134777	-0,76079	0,103955
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,09058	0,035944	-2,5201	0,013515	-0,162	-0,01916

4. Φορέας Flag	0,006624	0,498419	0,013289	0,989427	-0,98372	0,996971
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	0,482931	0,639097	0,755646	0,451857	-0,78694	1,752802
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,293625	0,682129	0,430455	0,667906	-1,06175	1,649001
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,105317	0,073638	1,4302	0,156161	-0,041	0,251633

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{20\sigma}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 20, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{20\sigma}(X_i) = 8,707 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{20\sigma}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,65% ($R^2=0,17655$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός εκτός των :

X_1 (Φύλο) και της παραμέτρου της β_1 . Για αυτήν η τιμή p-value=0,012063, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5. Έτσι η παράμετρος β_1 είναι στατιστικά σημαντική για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας. Επειδή η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε για το φύλο ήταν 1 για τον άνδρα, και 0 για την γυναίκα και η συσχέτιση είναι αρνητική (-1,2172) διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες τιμές είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

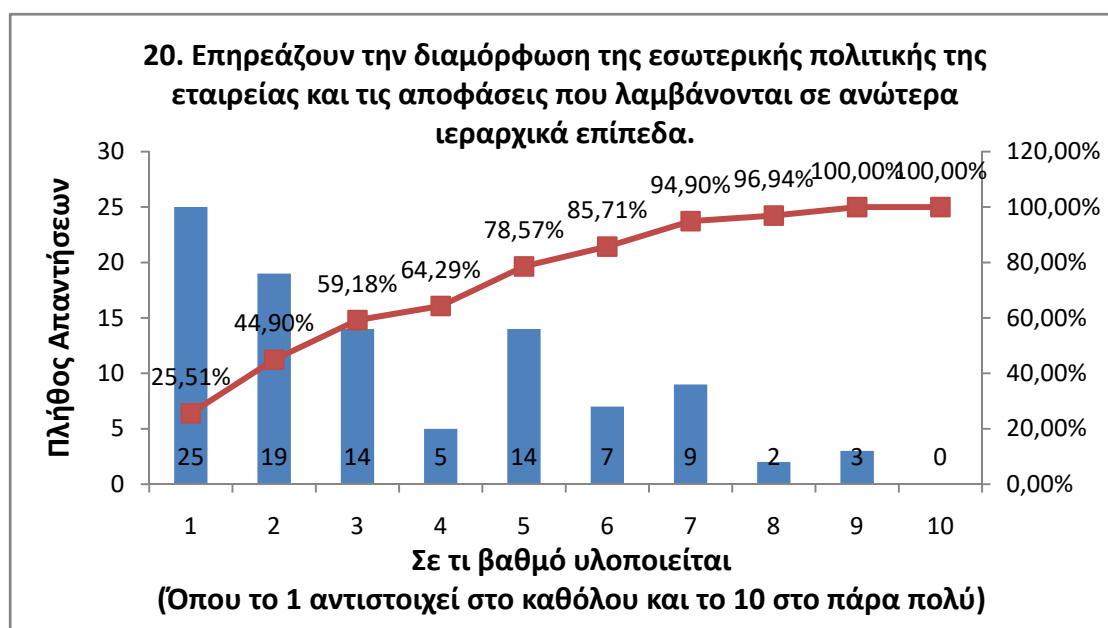
X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} , για αυτήν η τιμή p-value=0,06251, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,6162. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40

αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

X_3 (Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ Α.Ε.) και της παραμέτρου της β_3 . για αυτήν η τιμή p-value=0,01335, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_3 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,09058. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές στο βαθμό υλοποίησης για κάθε δεκαετία που προστίθεται.

Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Γράφημα 75: : Ερ20. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (σε τι βαθμό υλοποιείται).



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	3,463918
1	25	25,51%	Τυπικό σφάλμα	0,233595
2	19	44,90%	Διάμεσος	3
3	14	59,18%	Επικρατούσα τιμή	1
4	5	64,29%	Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,300642
5	14	78,57%	Διακύμανση	5,292955
6	7	85,71%	Κύρτωση	-0,60542
7	9	94,90%	Ασυμμετρία	0,681394
8	2	96,94%	Εύρος	8
9	3	100,00%	Ελάχιστο	1
10	0	100,00%	Μέγιστο	9
More	0	100,00%	Άθροισμα	336
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,463682

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 9 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,46 με τυπικό σφάλμα 23,35%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3 , το 50% των

συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή = 0,681394. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 64,29% των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η αξία υλοποιείται λίγο έως σχεδόν καθόλου στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 20

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,33733807
R^2	0,11379697
Προσαρμοσμένο R^2	0,03413827
Τυπικό σφάλμα	2,27657509
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	59,23132	7,403915	1,428557	0,195681
Υπόλοιπο	89	461,2687	5,182794		
Σύνολο	97	520,5			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,09165458	0,959484	4,264431	4,98E-05	2,18518	5,998129
1. Φύλο Flag	-0,1947555	0,494928	-0,3935	0,694889	-1,17817	0,788655
2Α. Ηλικία Flag	-0,4972759	0,340439	-1,46069	0,147622	-1,17372	0,179169
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,1683577	0,226743	-0,74251	0,459736	-0,61889	0,282175
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	0,02962934	0,037454	0,79109	0,430995	-0,04479	0,104049
4. Φορέας Flag	0,533334	0,519354	1,026918	0,307242	-0,49861	1,56528
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,33397153	0,665941	2,003138	0,048205	0,010761	2,657182
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,5581697	0,710781	-0,78529	0,434368	-1,97048	0,854136
7. Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	0,03404745	0,076731	0,443726	0,658317	-0,11841	0,18651

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{20}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο υλοποιείται το περιεχόμενο της ερώτησης 20, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{20}(X_i) = 4,0916 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{20}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 11,37% ($R^2=0,11379$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός της:

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,048205, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,3339. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

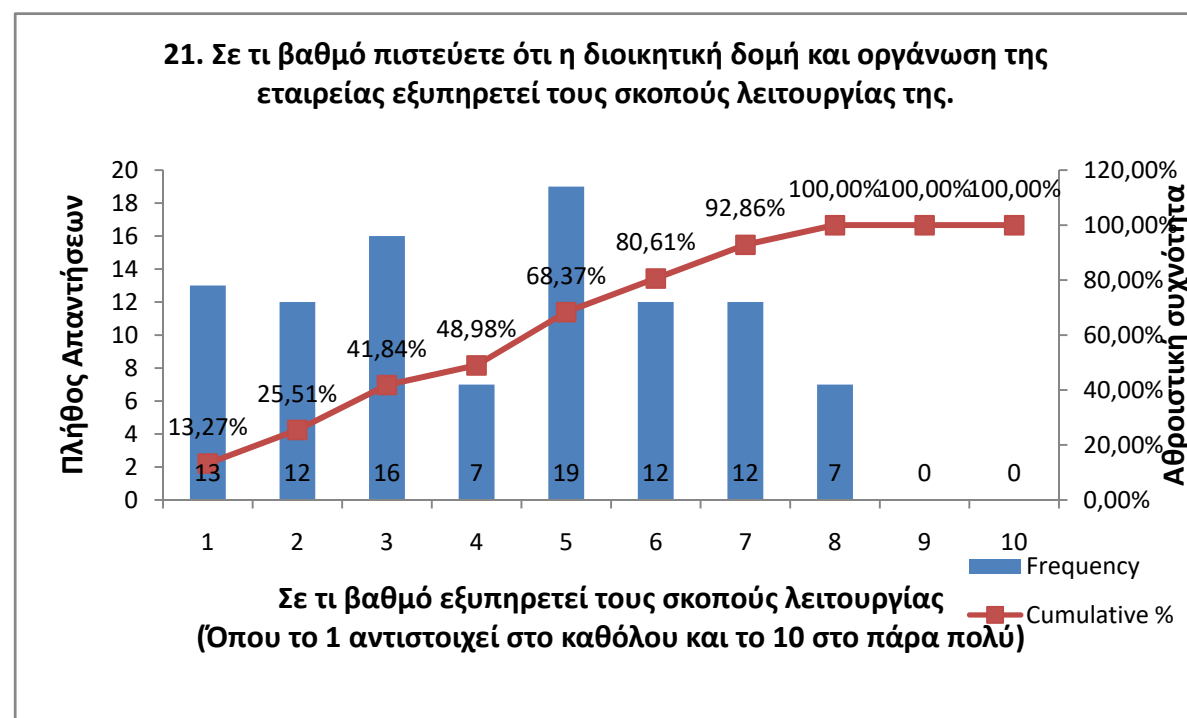
Β.3 Τρίτη ενότητα ερωτηματολογίου – Γενικές Ερωτήσεις

Β.3.1 Ερώτηση 21

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 21

Σε τι βαθμό πιστεύετε ί η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας εξυπηρετεί τους σκοπούς λειτουργίας της.

Γράφημα 76: Ερ.21. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας εξυπηρετεί τους σκοπούς λειτουργίας της.



			Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
			Μέσος	4,257732
			Τυπικό σφάλμα	0,220452
			Διάμεσος	5
			Επικρατούσα τιμή	5
			Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,171205
			Διακύμανση	4,714132
			Κύρτωση	-1,13645
			Ασυμμετρία	0,047202
			Εύρος	7
			Ελάχιστο	1
			Μέγιστο	8
			Άθροισμα	413
			Πλήθος	97
			Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,437595

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	13	13,27%
2	12	25,51%
3	16	41,84%
4	7	48,98%
5	19	68,37%
6	12	80,61%
7	12	92,86%
8	7	100,00%
9	0	100,00%
10	0	100,00%
More	0	100,00%

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 21 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 8 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 4,25 με τυπικό σφάλμα 22,04%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 5 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 5 και κάτω και το 50% 5 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 5. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει μικρή θετική ασυμμετρία με συντελεστή 0,047202. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 48,98 % των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η διοικητική δομή και οργάνωση εξυπηρετεί λίγο έως καθόλου την λειτουργία της εταιρείας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 21 Δημογραφικά

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,41261116
R^2	0,17024797
Προσαρμοσμένο R^2	0,09566351
Τυπικό σφάλμα	2,07089498
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	78,31406	9,789258	2,28262	0,028525
Υπόλοιπο	89	381,6859	4,288606		
Σύνολο	97	460			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,93664686	0,872798	5,656114	1,85E-07	3,202415	6,670879
1. Φύλο Flag	-0,2033459	0,450213	-0,45167	0,652608	-1,09791	0,691218
2Α. Ηλικία Flag	-0,1190352	0,309682	-0,38438	0,701614	-0,73437	0,496296
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,1993269	0,206257	-0,9664	0,336463	-0,60916	0,210502
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,0324349	0,03407	-0,95201	0,343671	-0,10013	0,035261
4. Φορέας Flag	0,90887652	0,472432	1,923823	0,057573	-0,02984	1,84759
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,64267782	0,605776	2,711693	0,008034	0,439014	2,846341
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,02600198	0,646564	0,040216	0,968011	-1,25871	1,310711
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	-0,0711077	0,069798	-1,01876	0,311079	-0,2098	0,06758

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{21\delta}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της ερώτησης 21, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{21\delta}(X_i) = 4,9366 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{21\delta}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 17,02% ($R^2=0,17024$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 , για αυτήν η τιμή p-value=0,05757, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,9088. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 , για αυτήν η τιμή p-value=0,00803, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,6426. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 21 Ερ 8-20 Υλοποιείται

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,640274
R^2	0,409951
Προσαρμοσμένο R^2	0,318634
Τυπικό σφάλμα	1,79756
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	13	188,5773	14,50595	4,489307	9,48E-06
Υπόλοιπο	84	271,4227	3,231222		
Σύνολο	97	460			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	2,227093	0,400364	5,562672	3,09E-07	1,430925	3,02326
8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστανται.	-0,36881	0,247635	-1,48933	0,140146	-0,86126	0,12364
9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και	0,130329	0,290306	0,448935	0,654635	-0,44698	0,707634

κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους.						
10. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής.	-0,1343	0,166772	-0,80529	0,422927	-0,46594	0,197345
11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.	0,511582	0,25003	2,046082	0,043876	0,01437	1,008794
12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους τους παρέχει.	0,002026	0,217083	0,009335	0,992574	-0,42967	0,433719
13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους.	-0,01139	0,184934	-0,06161	0,951022	-0,37915	0,356368
14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικής συνεργασίας - επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.	0,09434	0,185208	0,509374	0,611826	-0,27397	0,462646
15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους.	0,200171	0,175648	1,139619	0,257684	-0,14912	0,549466
16. Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες.	-0,26939	0,229827	-1,17215	0,244452	-0,72643	0,187645
17. Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας.	-0,02104	0,186185	-0,11299	0,910308	-0,39129	0,349212
18. Καινοτομούν - προκαλούν αλλαγές- τολμούν νέες ιδέες- αυτοαναπτύσσονται.	0,015075	0,206474	0,07301	0,941971	-0,39552	0,425671
19. Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων.	0,152299	0,127686	1,192755	0,236324	-0,10162	0,406217
20. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.	0,272973	0,124492	2,192699	0,031094	0,025407	0,520538

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{21v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο ισχύει το περιεχόμενο της ερώτησης 21, εκφράζεται από την συνάρτηση

παλινδρόμησης $Y_{21u}(X_i) = 2,22709 + \sum_8^{20} \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών (πόσο υλοποιούνται οι αρχές που περιγράφονται από τις ερωτήσεις 8 έως 20), και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{21u}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 40,99% ($R^2=0,40995$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός των .

X_{11} (Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.) και της παραμέτρου της β_{11} . για αυτήν η τιμή p-value=0,043876, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{11} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,5115. Οι τιμές που καταγράφονται στην ερώτηση 11, έχουν θετική επίδραση στις τιμές της 21.

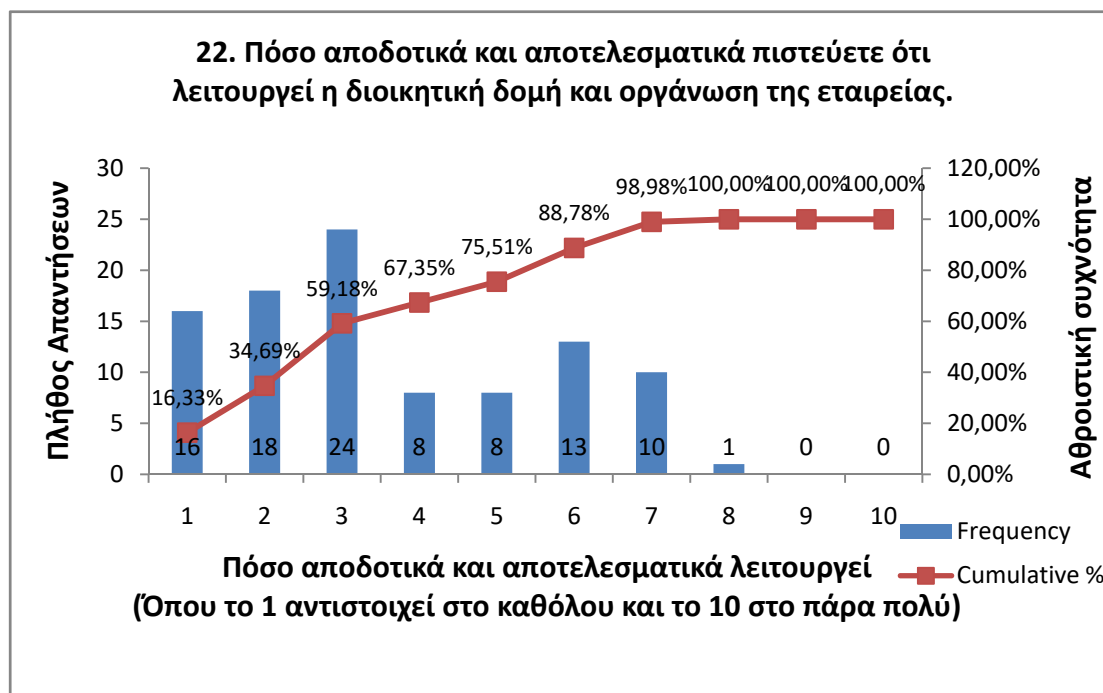
X_{20} (. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.) και της παραμέτρου της β_{20} . για αυτήν η τιμή p-value=0,031094, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{20} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,2729. Οι τιμές που καταγράφονται στην ερώτηση 20, έχουν θετική επίδραση στις τιμές της 21.

B.3.2 Ερώτηση 22

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 22

Πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά πιστεύεται ότι λειτουργεί η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας.

Γράφημα 77: Ερ.22. Πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά πιστεύετε ότι λειτουργεί η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας.



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα (%)
1	16	16	16,33%
2	18	34	34,69%
3	24	58	59,18%
4	8	66	67,35%
5	8	74	75,51%
6	13	87	88,78%
7	10	97	98,98%
8	1	98	100,00%
9	0	98	100,00%
10	0	98	100,00%
More	0	98	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	3,556701
Τυπικό σφάλμα	0,20146
Διάμεσος	3
Επικρατούσα τιμή	3
Μέση απόκλιση τετραγώνου	1,984151
Διακύμανση	3,936856
Κύρτωση	-0,98916
Ασυμμετρία	0,449425
Εύρος	7
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	8
Άθροισμα	345
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,399895

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 22 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 8 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,55 με τυπικό σφάλμα 20,14%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3, το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 3. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή 0,449425. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 67,35 % των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η διοικητική δομή και οργάνωση λειτουργεί λίγο έως καθόλου αποδοτικά και αποτελεσματικά.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 22 Δημογραφικά

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,45397401
R²	0,2060924
Προσαρμοσμένο R ²	0,13472992
Τυπικό σφάλμα	1,86440558
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	80,30874	10,03859	2,887966	0,006603
Υπόλοιπο	89	309,3647	3,476008		
Σύνολο	97	389,6735			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	4,59776699	0,785771	5,851278	7,99E-08	3,036456	6,159078
1. Φύλο Flag	-0,1318381	0,405322	-0,32527	0,745742	-0,9372	0,673528
2Α. Ηλικία Flag	-0,4168023	0,278803	-1,49497	0,13846	-0,97078	0,137174
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,1290049	0,185691	-0,69473	0,489036	-0,49797	0,23996
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,004122	0,030673	-0,13439	0,8934	-0,06507	0,056824

4. Φορέας Flag	0,49579389	0,425326	1,165679	0,246859	-0,34932	1,340908
5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,86751988	0,545374	3,424294	0,000934	0,783874	2,951166
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	-0,5954302	0,582095	-1,02291	0,309123	-1,75204	0,56118
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	-0,0538252	0,062839	-0,85656	0,393989	-0,17868	0,071034

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{22\delta}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το περιεχόμενο της ερώτησης 22, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{22\delta}(X_i) = 4,5977 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{22\delta}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 20,60% ($R^2=0,20609$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός της:

X_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 ., για αυτήν η τιμή p-value=0,00803, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%, 5% και 1%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,8675. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 22 Ερ 8-20 Υλοποιείται

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,742325
R^2	0,551046
Προσαρμοσμένο R^2	0,481565
Τυπικό σφάλμα	1,443151
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	13	214,7279	16,51753	7,930882	4,58E-10
Υπόλοιπο	84	174,9456	2,082685		
Σύνολο	97	389,6735			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	1,122951	0,321428	3,493635	0,000763	0,483757	1,762145
8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προΐστανται.	-0,07781	0,198811	-0,39138	0,696507	-0,47317	0,317546
9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους.	-0,04947	0,233069	-0,21223	0,832438	-0,51295	0,414018
10. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής.	0,03924	0,133891	0,293077	0,770186	-0,22702	0,305497
11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.	0,463213	0,200734	2,307598	0,023481	0,064032	0,862394
12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους τους παρέχει.	0,031014	0,174283	0,17795	0,859191	-0,31557	0,377594
13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους.	-0,09488	0,148472	-0,63901	0,524553	-0,39013	0,200378
14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικής συνεργασίας - επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.	0,126279	0,148692	0,849261	0,39815	-0,16941	0,421969
15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους.	0,015042	0,141017	0,106671	0,915304	-0,26538	0,29547
16. Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες.	-0,08163	0,184514	-0,4424	0,659339	-0,44855	0,285298
17. Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας.	0,093282	0,149477	0,624055	0,534283	-0,20397	0,390532

18. Καινοτομούν - προκαλούν αλλαγές- τολμούν νέες ιδέες- αυτοαναπτύσσονται.	-0,01353	0,165765	-0,08159	0,935163	-0,34317	0,316117
19. Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων.	0,027537	0,102512	0,268628	0,788875	-0,17632	0,231393
20. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.	0,173843	0,099947	1,739357	0,085635	-0,02491	0,372598

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{22v}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο ισχύει το περιεχόμενο της ερώτησης 22, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{21v}(X_i) = 1,1229 + \sum_8^{20} \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών (πόσο υλοποιούνται οι αρχές που περιγράφονται από τις ερωτήσεις 8 έως 20), και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{22v}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 55,10% ($R^2=0,55104$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός των .

X_{11} (Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.) και της παραμέτρου της β_{11} , για αυτήν η τιμή p-value=0,02348, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{11} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,4632. Οι τιμές που καταγράφονται στην ερώτηση 11, έχουν θετική επίδραση στις τιμές της 21.

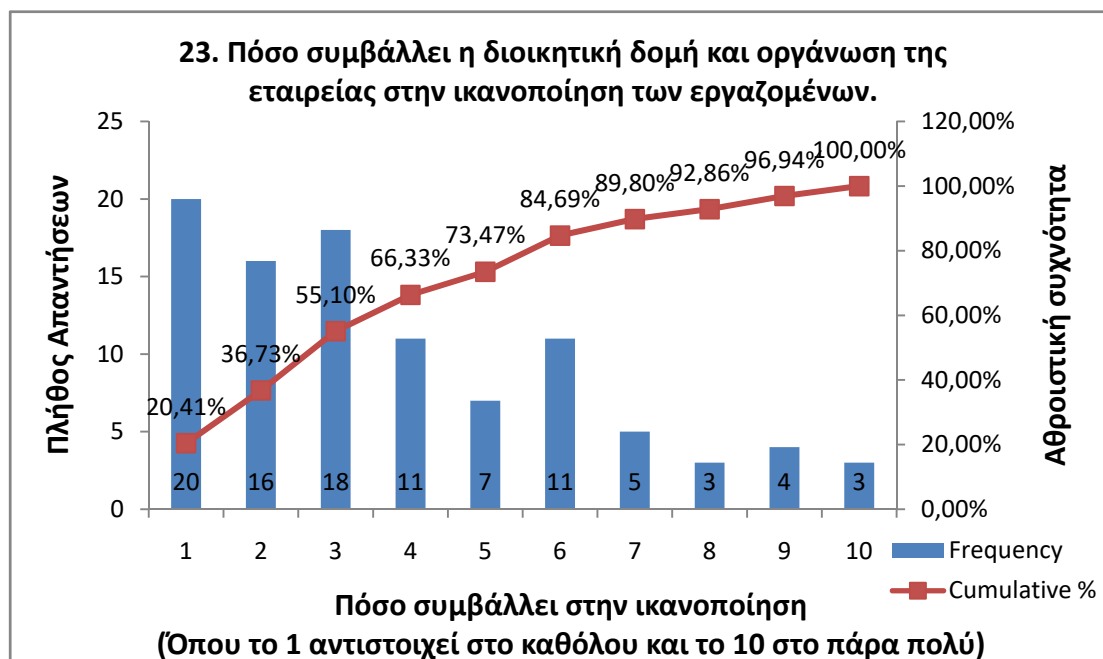
X_{20} (. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα..) και της παραμέτρου της β_{20} , για αυτήν η τιμή p-value=0,08563, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{20} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,1738. Οι τιμές που καταγράφονται στην ερώτηση 20, έχουν θετική επίδραση στις τιμές της 22.

B.3.3 Ερώτηση 23

Ταυτότητα ερώτησης Αρ. 23

Πόσο συμβάλλει η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Γράφημα 78: Ερ.23. Πόσο συμβάλλει η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των εργαζομένων.



Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστική σχετ. Συχνότητα
1	20	20,41%
2	16	36,73%
3	18	55,10%
4	11	66,33%
5	7	73,47%
6	11	84,69%
7	5	89,80%
8	3	92,86%
9	4	96,94%
10	3	100,00%
More	0	100,00%

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	
Μέσος	3,814433
Τυπικό σφάλμα	0,255241
Διάμεσος	3
Επικρατούσα τιμή	1
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2,513836
Διακύμανση	6,319373
Κύρτωση	-0,2089
Ασυμμετρία	0,813035
Εύρος	9
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	10
Άθροισμα	370
Πλήθος	97
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,50665

Τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης της ερώτησης 23 μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής:

Η μέγιστη τιμή που παρατηρείται είναι το 10 και η ελάχιστη το 1. Η μέση τιμή είναι το 3,81 με τυπικό σφάλμα 25,52%. Δεδομένου ότι διάμεσος είναι το 3 , το 50% των συμμετεχόντων απάντησαν 3 και κάτω και το 50% 3 και πάνω. Επικρατούσα τιμή είναι το 1. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει θετική ασυμμετρία με συντελεστή 0,813035. Η κατανομή είναι πλατύκυρτη καθώς ο συντελεστής είναι μικρότερος του 3.

Το 66,33 % των ερωτηθέντων τοποθετείται σε βαθμολογίες μικρότερες ή ίσες του 4, πιστεύοντας ότι η διοικητική δομή και οργάνωση συμβάλλει λίγο έως καθόλου στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 23 Δημογραφικά

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,45943987
R^2	0,21108499
Προσαρμοσμένο R^2	0,14017128
Τυπικό σφάλμα	2,32797587
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	<i>Βαθμοί Ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>
Παλινδρόμηση	8	129,0548	16,13185	2,976646	0,005315
Υπόλοιπο	89	482,333	5,419472		
Σύνολο	97	611,3878			

	<i>Συντελεστές β_i</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>	<i>t Stat</i>	<i>Τιμή -p</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	5,55598458	0,981148	5,662741	1,8E-07	3,606465	7,505504
1. Φύλο Flag	-0,4160669	0,506102	-0,8221	0,413217	-1,42168	0,589548
2Α. Ηλικία Flag	-0,7577047	0,348126	-2,17653	0,032164	-1,44942	-0,06599
2Β. Εκπαίδευση Flag	-0,2734263	0,231862	-1,17926	0,241436	-0,73413	0,187279
3. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ	-0,0017767	0,038299	-0,04639	0,963104	-0,07788	0,074324
4. Φορέας Flag	0,88340366	0,53108	1,663409	0,099748	-0,17184	1,938649

5.Θέση εργασίας σήμερα Flag	1,54489448	0,680977	2,268645	0,025708	0,191808	2,897981
6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης Flag	0,23953055	0,726829	0,329556	0,74251	-1,20466	1,683724
7. Χρόνος υπηρετήσης σε θέσεις ευθύνης έως σήμερα	-0,0704697	0,078463	-0,89812	0,371543	-0,22637	0,085435

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{23\delta}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το περιεχόμενο της ερώτησης 23, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{23\delta}(X_i) = 5,5559 + \sum_1^7 \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{23\delta}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 21,10% ($R^2=0,21108$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, εκτός των:

X_{2A} (Ηλικία) και της παραμέτρου της β_{2A} , για αυτήν η τιμή p-value=0,03264, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_{2A} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,7577. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1,2,3,4 ξεκινώντας με 1 από την δεκαετία 31-40 αυξανόμενης κατά 1 ανά δεκαετία. Παρατηρούμε λοιπόν μικρότερες τιμές για κάθε δεκαετία που προστίθεται. Για τους εργαζόμενους μεγαλύτερων ηλικιών η ικανοποίηση που καταγράφεται είναι αισθητά μικρότερη.

X_4 (Φορέας προέλευσης) και της παραμέτρου της β_4 , για αυτήν η τιμή p-value=0,099748, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_4 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,8834. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 1 για τους εργαζόμενους που προέρχονταν από την ΟΣΚ ΑΕ και 0 από τους υπόλοιπους φορείς. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες

τιμές για όσους προέρχονται από την ΟΣΚ συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από την ΟΣΚ φαίνεται να είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την δομή και την λειτουργία και έτσι συγκριτικά με τους υπόλοιπους να καταγράφουν μεγαλύτερες (ή ακριβέστερα όχι τόσο μικρές) τιμές ικανοποίησης.

χ_5 (θέση εργασίας σήμερα) και της παραμέτρου της β_5 , για αυτήν η τιμή p-value=0,025708, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5%. Για αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας η παράμετρος β_5 είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 1,5448. Σημειώνεται ότι η τιμή flag που χρησιμοποιήθηκε έδινε τις τιμές 0 για υπάλληλο, 1 για προϊστάμενο, 2 για διευθυντή. Παρατηρούμε λοιπόν μεγαλύτερες τιμές από όσους βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους υφιστάμενούς τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 23 Ερ 8-20 Υλοποιείται

Στατιστικά παλινδρόμησης	
Πολλαπλό R	0,615689
R ²	0,379073
Προσαρμοσμένο R ²	0,282977
Τυπικό σφάλμα	2,125881
Μέγεθος δείγματος	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	Βαθμοί		SS	MS	F	Σημαντικότητα
	Ελευθερίας					F
Παλινδρόμηση	13	231,7606	17,82774	3,944739	5,4E-05	
Υπόλοιπο	84	379,6272	4,519371			
Σύνολο	97	611,3878				

	Συντελεστές β_i	Τυπικό Σφάλμα	t Stat	Τιμή -p	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	1,482983	0,47349	3,132029	0,00239	0,541397	2,424569
8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστάνται.	-0,33148	0,292865	-1,13184	0,260921	-0,91387	0,250917
9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους.	0,37404	0,34333	1,089447	0,279072	-0,30871	1,05679
10. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις	0,024358	0,197232	0,123497	0,902009	-0,36786	0,416575

προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής.							
11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.	0,584972	0,295698	1,978277	0,051175	-0,00306	1,172999	
12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους τους παρέχει.	-0,49371	0,256733	-1,92305	0,057862	-1,00425	0,016831	
13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους.	-0,14848	0,218712	-0,67889	0,499072	-0,58341	0,286451	
14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικής συνεργασίας - επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.	0,114972	0,219036	0,524899	0,601036	-0,32061	0,550548	
15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους.	0,332255	0,207729	1,59946	0,113473	-0,08084	0,745347	
16. Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες.	-0,05145	0,271804	-0,18928	0,850334	-0,59196	0,489067	
17. Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας.	0,12719	0,220191	0,577635	0,565056	-0,31068	0,565065	
18. Καινοτομούν - προκαλούν αλλαγές- τολμούν νέες ιδέες- αυτοαναπτύσσονται.	-0,02633	0,244186	-0,10782	0,914397	-0,51192	0,459263	
19. Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων.	-0,02537	0,151008	-0,168	0,866986	-0,32567	0,274926	
20. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.	0,103106	0,14723	0,700307	0,485671	-0,18968	0,395889	

Θεωρώντας ότι η εξαρτημένη μεταβλητή $Y_{23}(X_i)$, η άποψη που καταγράφεται για το πόσο ισχύει το περιεχόμενο της ερώτησης 23, εκφράζεται από την συνάρτηση παλινδρόμησης $Y_{23}(X_i) = 1,4829 + \sum_8^{20} \beta_i X_i$ η οποία δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών (πόσο υλοποιούνται οι αρχές που περιγράφονται από τις ερωτήσεις 8 έως 20), και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να πούμε συνοπτικά τα εξής:

Η τιμή της $Y_{23}(X_i)$ ερμηνεύεται σε ποσοστό 37,90% ($R^2=0,37907$) από τις μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (X_i).

Ακολουθώντας την διαδικασία που αναλυτικά περιγράφηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνουμε μετά τον έλεγχο ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία μεταβλητή και ότι οι παράμετροι β_i δεν είναι στατιστικά σημαντικοί εκτός των .

X_{11} (Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους.) και της παραμέτρου της β_{11} ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,05117$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{11} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι θετική με συντελεστή 0,5849. Οι τιμές που καταγράφονται στην ερώτηση 11, έχουν θετική επίδραση στις τιμές της 23.

X_{12} (Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους παρέχει.) και της παραμέτρου της β_{12} ., για αυτήν η τιμή $p\text{-value}=0,05786$, η μηδενική υπόθεση δεν στηρίζεται για επίπεδο σημαντικότητας 10%. Για αυτό το επίπεδο σημαντικότητας η παράμετρος β_{12} είναι στατιστικά σημαντική, η συσχέτιση της είναι αρνητική με συντελεστή -0,4937. Οι τιμές που καταγράφονται στην ερώτηση 12, έχουν αρνητική επίδραση στις τιμές της 23.

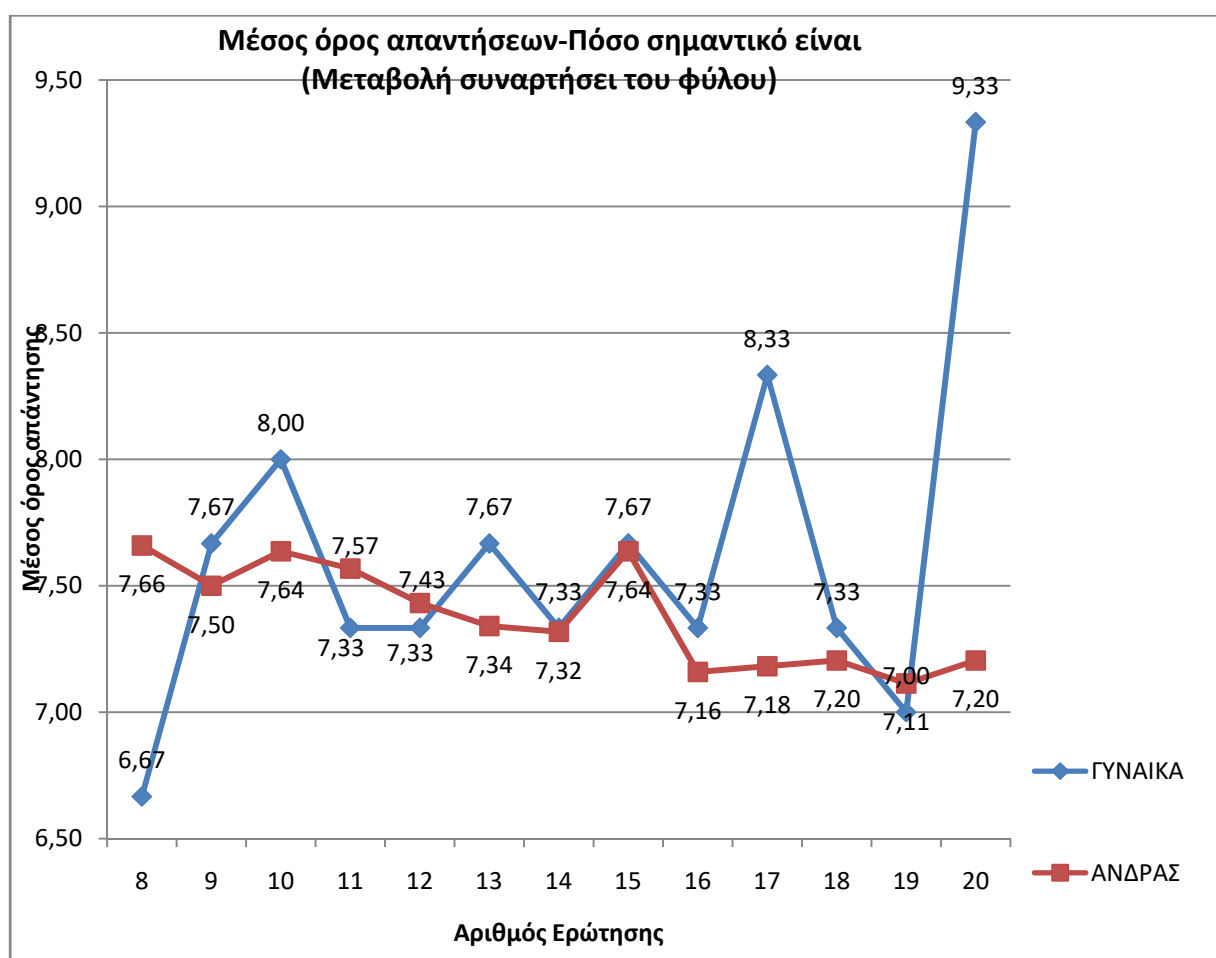
Β.4 Έλεγχος των μεταβολών των μέσων τιμών και τυχόν εξάρτησής τους από τις τιμές των δημογραφικών.

Για καλύτερη εποπτεία και χωρίς να αλλοιώνεται η συνολική πληροφορία, απεικονίσαμε από κοινού σε ένα γράφημα τις μεταβολές των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας για το σε τι βαθμό υλοποιείται μαζί με τις γενικές ερωτήσεις της τρίτης ενότητας.

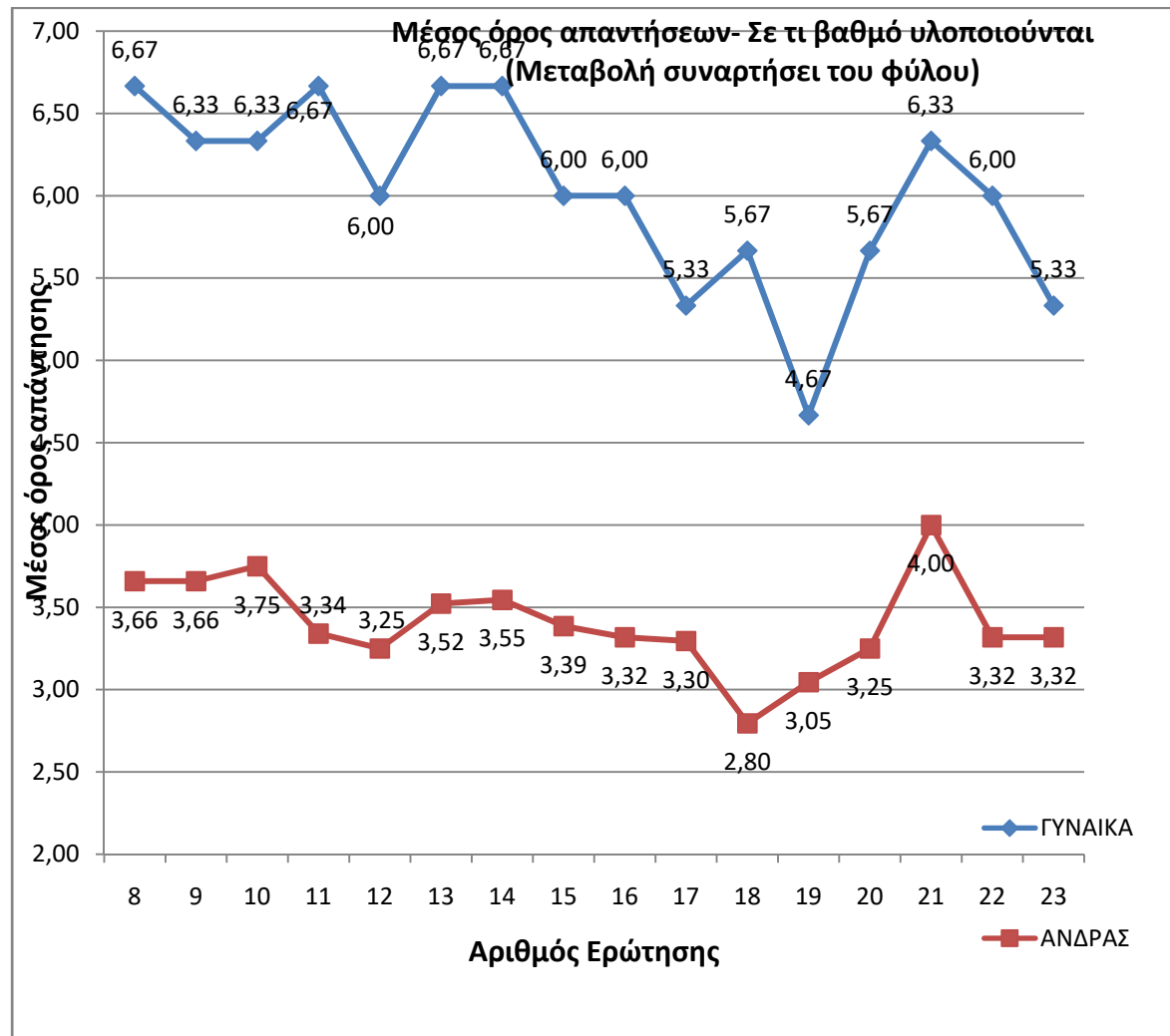
Απομονώνοντας κάθε δημογραφικό παράγοντα ξεχωριστά παίρνουμε:

Β4.1 Φύλο

Γράφημα 79: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του φύλου)



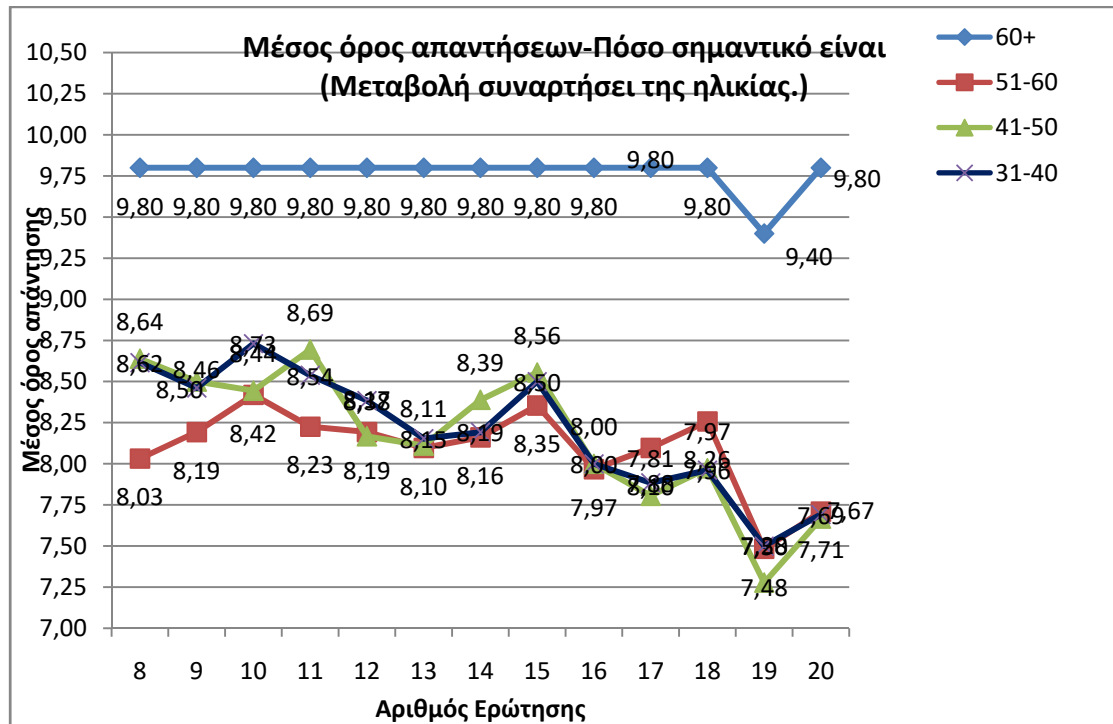
Γράφημα 80: Μέσος όρος απαντήσεων- Σε τι βαθμό υλοποιούνται (Μεταβολή συναρτήσει του φύλου)



Ενώ στις ερωτήσεις για το πόσο σημαντικό είναι δεν αποτυπώνεται συγκεκριμένη συστηματική εξάρτηση από το φύλο, στις ερωτήσεις για το σε τι βαθμό υλοποιείται καθώς και στις γενικές ερωτήσεις (21, 22, 23) οι μέσες τιμές είναι συστηματικά μεγαλύτερες κατά περίπου 2 μονάδες για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες.

Β.4.2 Ηλικία

Γράφημα 81: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει της ηλικίας.)



Γράφημα 82: Μέσος όρος απαντήσεων- Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει της ηλικίας.)



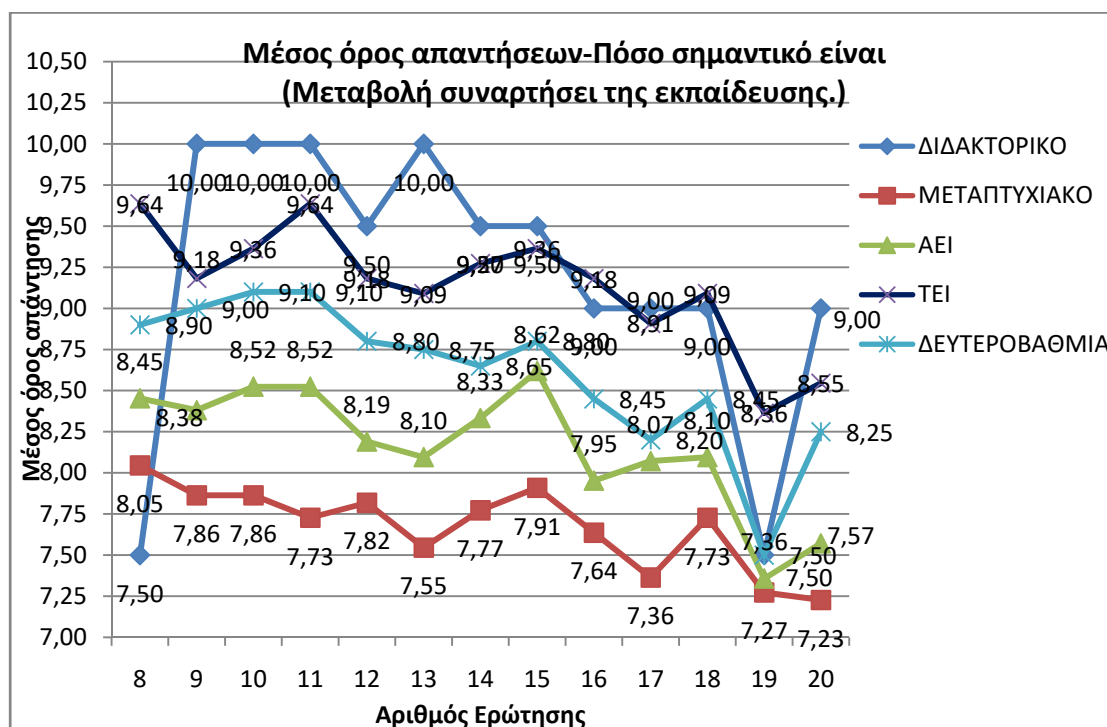
Στις ερωτήσεις για το πόσο σημαντικό αποτυπώνεται συγκεκριμένη συστηματική εξάρτηση από την ηλικία για την ομάδα 60+, καθώς για αυτή την ηλικιακή ομάδα οι τιμές είναι όλες πάνω από το 9, παρουσιάζοντας 1 έως 1,5 μονάδα διαφορά από τις άλλες ηλικιακές ομάδες. Στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες δεν διαπιστώνεται συστηματική εξάρτηση

Στις ερωτήσεις για το σε τι βαθμό υλοποιείται καθώς και στις γενικές ερωτήσεις (21, 22, 23) οι μέσες τιμές είναι συστηματικά μικρότερες για την ηλικιακή ομάδα 60+ κατά περίπου 2 μονάδες από τις άλλες, παρουσιάζοντας τιμές που στην πλειοψηφία τους κινούνται γύρω στο 2, δηλώνοντας ότι οι αξίες δεν υλοποιούνται καθόλου στην εταιρεία.

Τις υψηλότερες τιμές λίγο πάνω από τον μέσο όρο με σαφή διάκριση από τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες παρουσιάζει η ομάδα 31-40 παρουσιάζοντας τιμές που στην πλειοψηφία τους κινούνται γύρω στο 2, δηλώνοντας ότι οι αξίες υλοποιούνται λίγο στην εταιρεία.

Β.4.3 Εκπαίδευση

Γράφημα 83. Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσεως της εκπαίδευσης.)

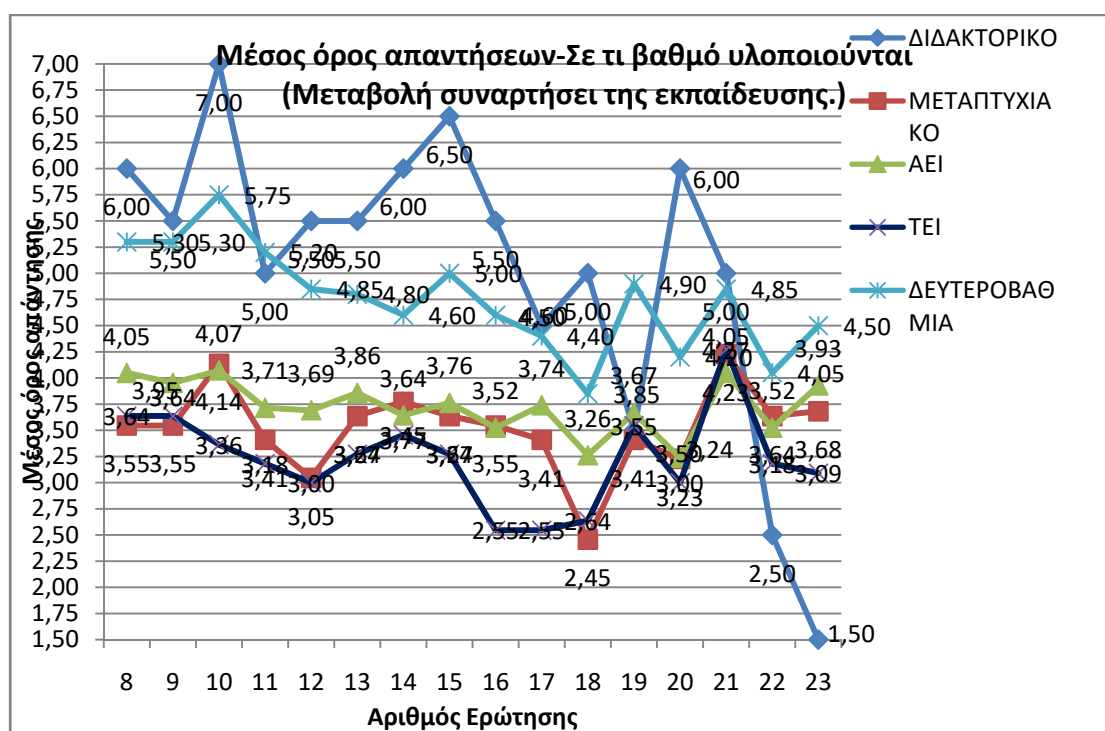


Στις ερωτήσεις για το πόσο σημαντικό αποτυπώνεται συγκεκριμένη συστηματική εξάρτηση από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Έτσι οι χαμηλότερες τιμές παρατηρούνται για τους κατόχους μεταπτυχιακού, ακολουθεί η ομάδα απόφοιτων ΑΕΙ παρουσιάζοντας τιμές μεσοσταθμικά 0,5 μεγαλύτερες, μετά η δευτεροβάθμια με περίπου ίση απόσταση. Οι υψηλότερες συγκριτικά τιμές παρουσιάζονται για τους αποφοίτους ΤΕΙ.

Όσον αφορά τους κατόχους διδακτορικού λόγω του μικρού δείγματος δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Γράφημα 84: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιούνται (Μεταβολή συναρτήσεως της εκπαίδευσης.)



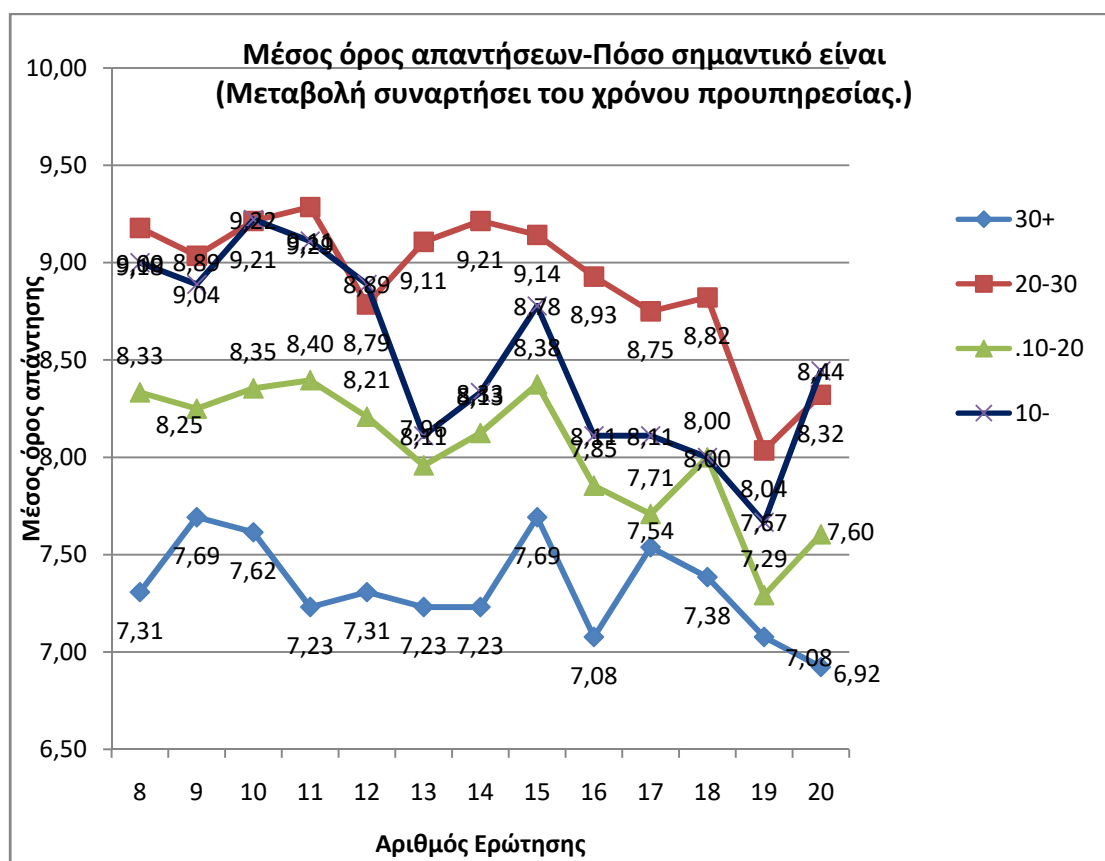
Με ανάλογη ανάλυση στις ερωτήσεις για το σε τι βαθμό υλοποιείται καθώς και στις γενικές ερωτήσεις (21, 22, 23) οι χαμηλότερες τιμές παρουσιάζονται για τους αποφοίτους ΤΕΙ, ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και τις υψηλότερες τιμές τις εμφανίζουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας. Και δω λόγω του μικρού δείγματος η βαθμίδα διδακτορικού δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί με ασφάλεια.

B.4.5 Χρόνος Υπηρεσίας

Στις ερωτήσεις πόσο σημαντικό είναι αποτυπώνεται συγκεκριμένη συστηματική εξάρτηση από το χρόνο προϋπηρεσίας.

Οι χαμηλότερες τιμές αποτυπώνονται για την κλάση των 30+, οι τιμές τους προσεγγίζονται γραμμικά από την ευθεία (7,20, 7,50), ακολουθεί η κλάση των 10-20 οι τιμές τους προσεγγίζονται γραμμικά από την ευθεία (7,60, 8,40), ακολουθεί η κλάση των 10- οι τιμές τους προσεγγίζονται γραμμικά από την ευθεία (7,90, 9,15), και τέλος τις υψηλότερες τιμές τις παρουσιάζει η κλάση 20-30, οι τιμές της οποίας προσεγγίζονται γραμμικά από την ευθεία (8,50, 9,35).

Γράφημα 85: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσεως του χρόνου προϋπηρεσίας.)



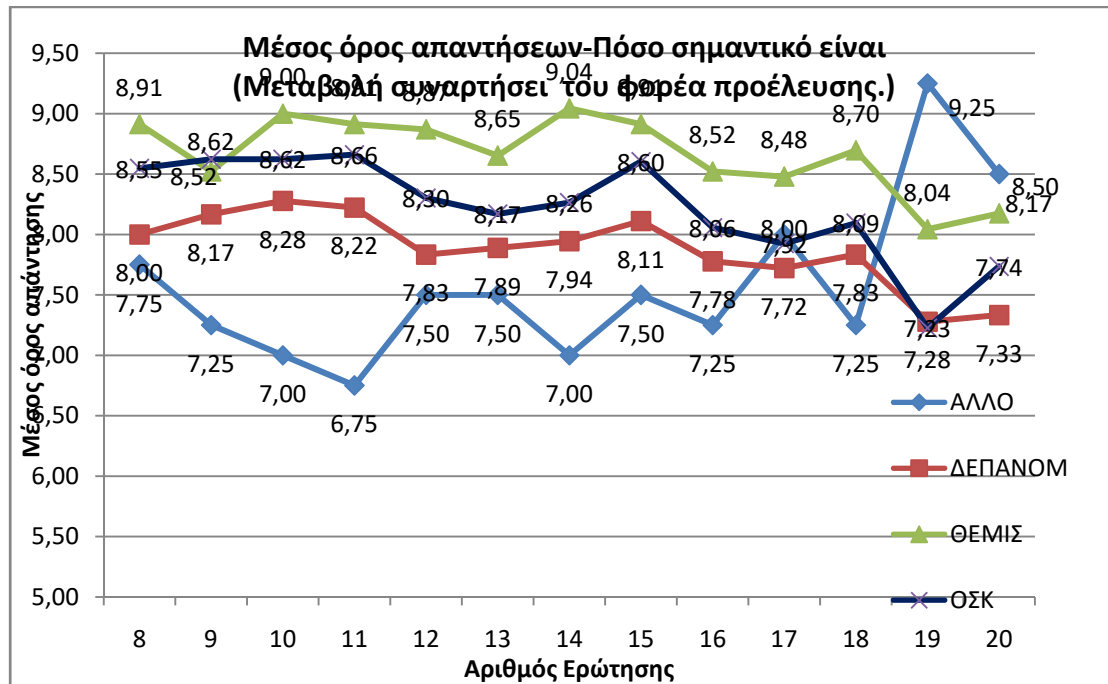
Γράφημα 86: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει του χρόνου προϋπηρεσίας.)



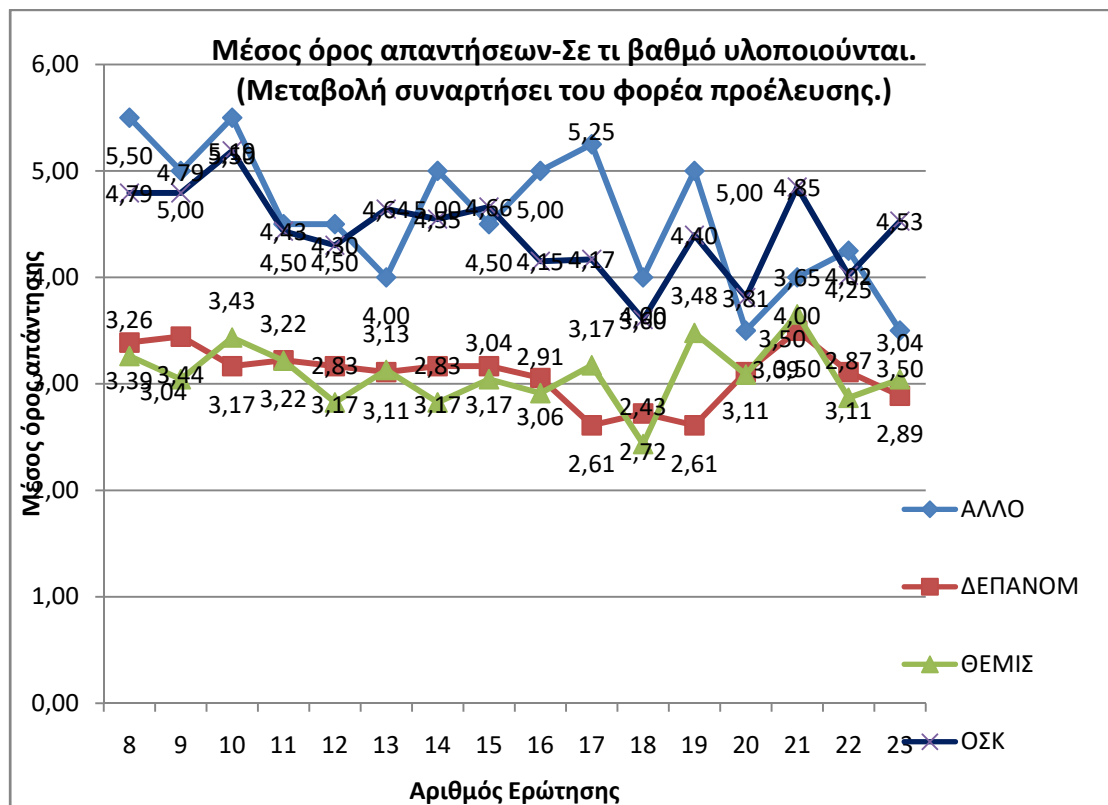
Στις ερωτήσεις σε τι βαθμό υλοποιείται πλην της κλάσης των 10-, που παρουσιάζει τις μεγαλύτερες τιμές, για τις υπόλοιπες κλάσεις του χρόνου προϋπηρεσίας οι διαφοροποιήσεις είναι μικρές χωρίς να μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για τάσεις επηρεασμού.

Β.4.6 Φορέας προέλευσης

Γράφημα 87: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του φορέα προέλευσης.)



Γράφημα 88: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιούνται. (Μεταβολή συναρτήσει του φορέα προέλευσης.)



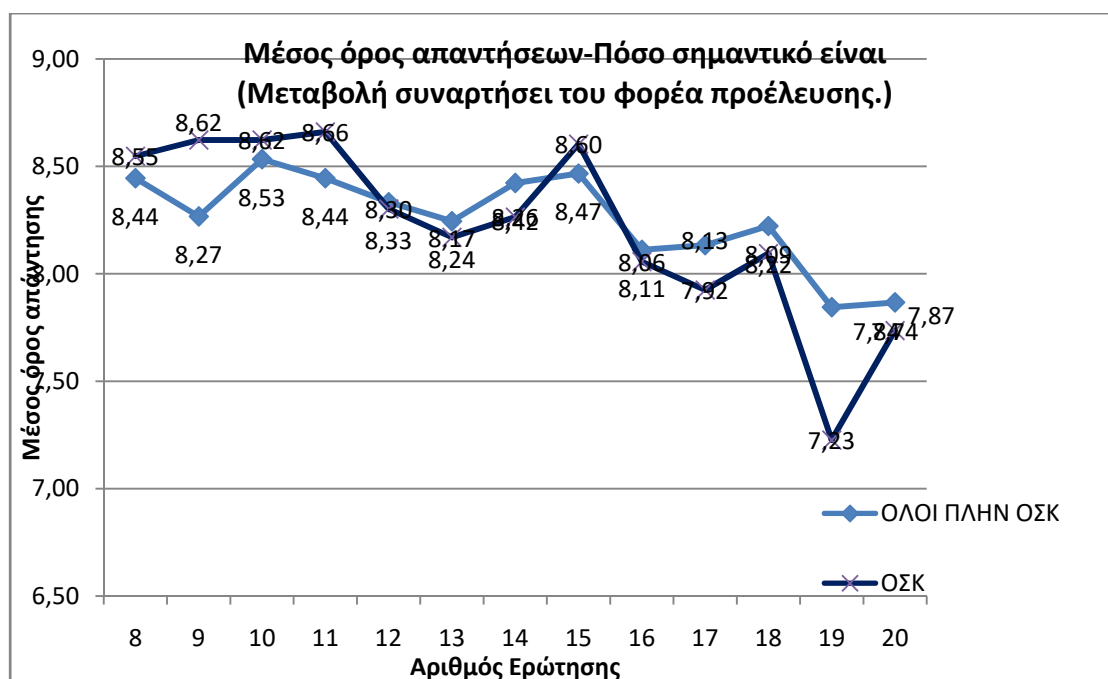
Όσον αφορά το φορέα προέλευσης τόσο για το πόσο σημαντικό είναι όσο και για το σε τι βαθμό υλοποιείται, οι διαφοροποιήσεις που παρουσιάζονται είναι μικρές και δεν μπορούν να αξιολογηθούν όσον αφορά τη συστηματική επίδραση κάποιου παράγοντα στη διαμόρφωση των τιμών.

Αν όμως τα δεδομένα ομαδοποιηθούν σε μόνο δύο κατηγορίες-φορείς προέλευσης τον ΟΣΚ και τους υπόλοιπους φορείς που συγχωνεύθηκαν μαζί του. Τότε ενώ στο πόσο σημαντικό είναι εξακολουθούμε να μην έχουμε ξεκάθαρες τάσεις.

Στο σε τι βαθμό υλοποιείται και στις γενικές ερωτήσεις οι τάσεις διαμορφώνονται με σαφήνεια. Έτσι οι μέσες τιμές που καταγράφονται για τους λοιπούς φορείς πλην ΟΣΚ είναι σημαντικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες με φορέα προέλευσης τον ΟΣΚ.

Η ομαδοποίηση που χρησιμοποιήθηκε και τα αποτελέσματα που αυτή έδωσε, μπορεί να εξηγηθεί καθώς οι προερχόμενοι από τον ΟΣΚ, είναι περισσότερο εξοικειωμένοι και ως εκ τούτου τους είναι περισσότερο δεκτικοί, καθώς η δομή και ο τρόπος λειτουργίας του ΟΣΚ ήταν αυτός που κυριάρχησε κατά την συγχώνευση των φορέων, στο να αξιολογήσουν θετικότερα από τους λοιπούς αυτό που κατά την άποψή τους υλοποιείται.

Γράφημα 89: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του φορέα προέλευσης.)

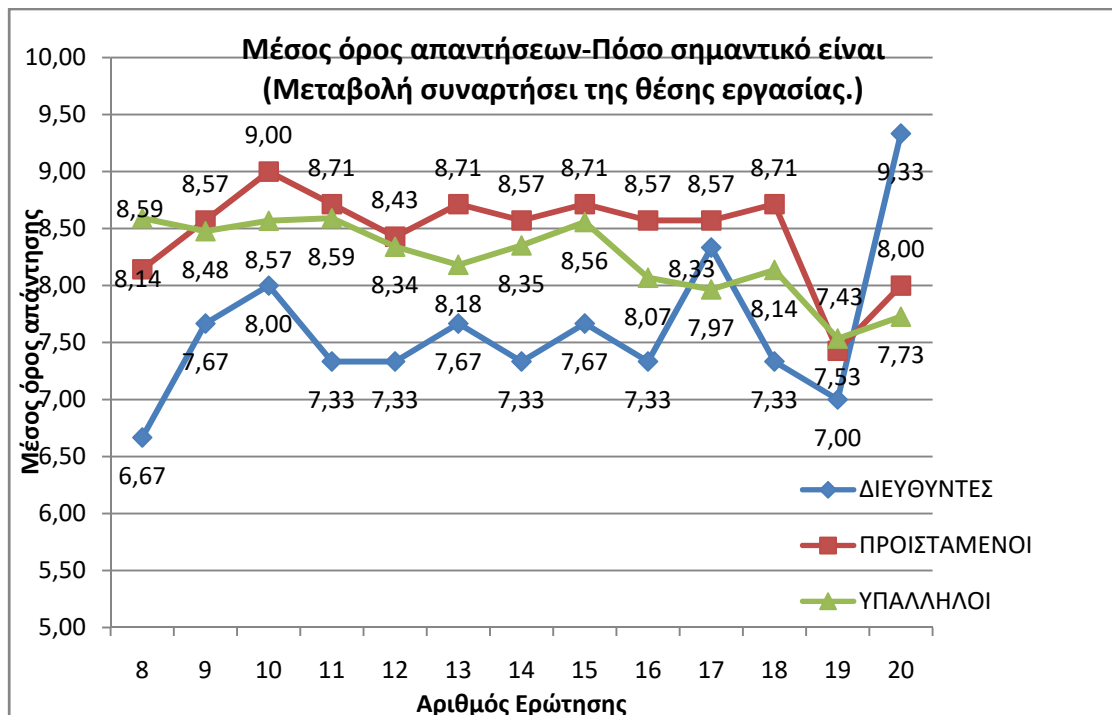


Γράφημα 90: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιούνται.
(Μεταβολή συναρτήσει του φορέα προέλευσης.)

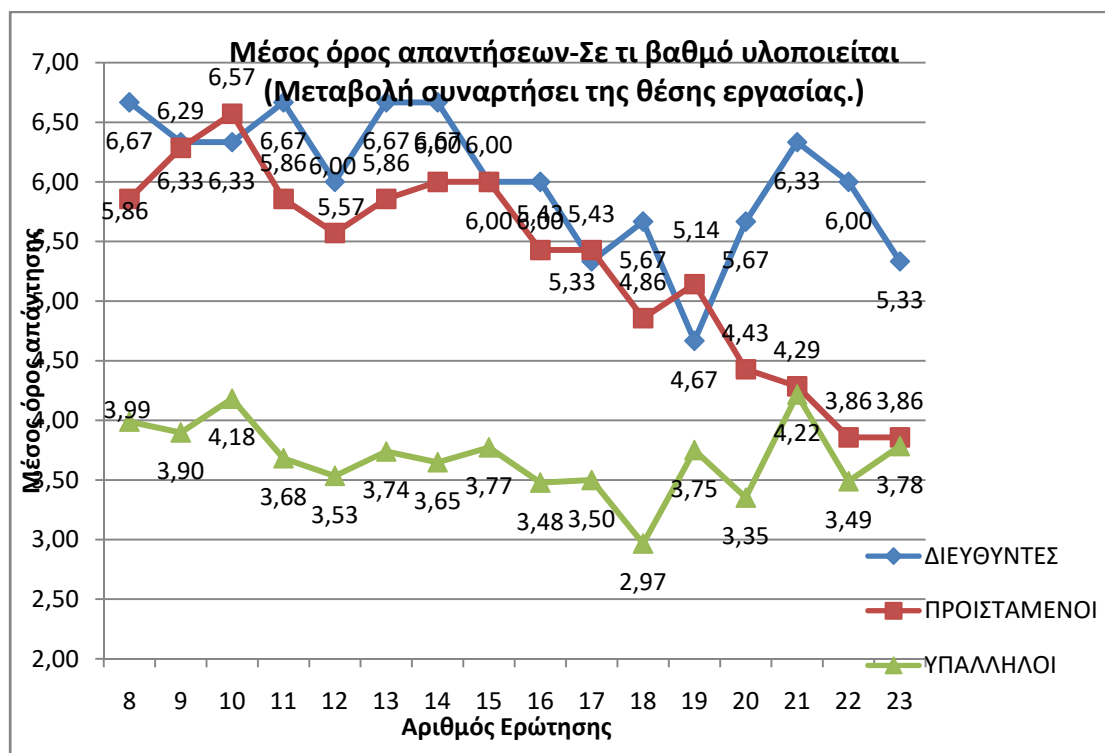


Β.4.7 Θέση εργασίας

Γράφημα 91: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει της θέσης εργασίας.)

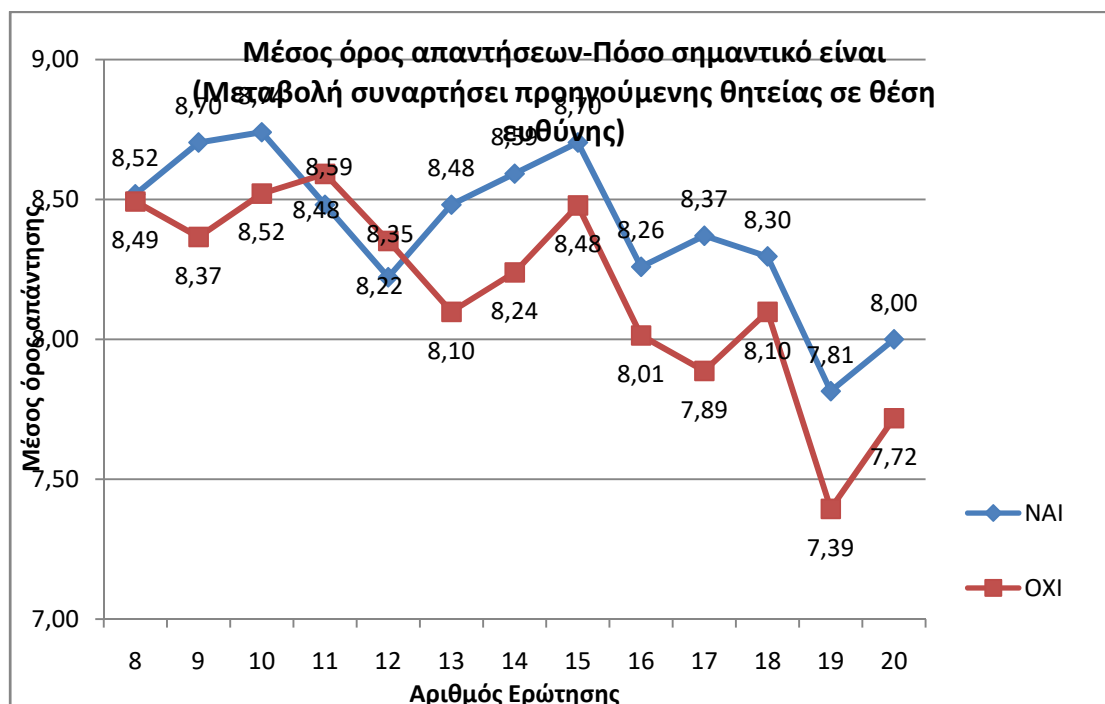


Γράφημα 92: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει της θέσης εργασίας.)

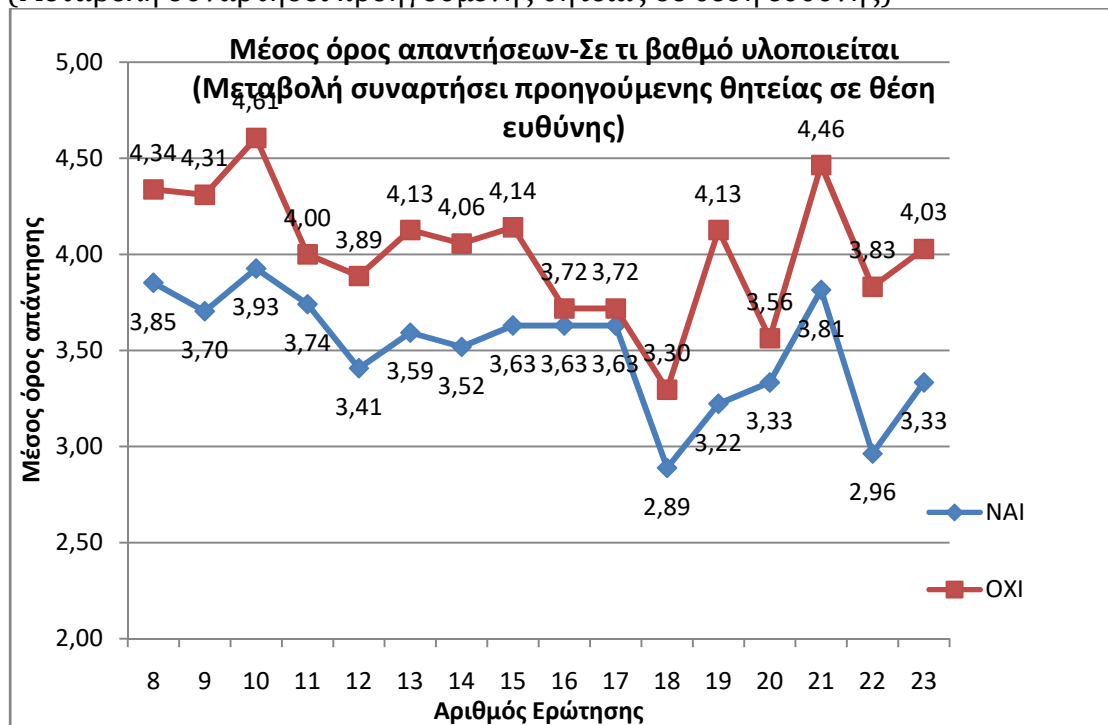


B.4.8 Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης

Γράφημα 93: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει προηγούμενης θητείας σε θέση ευθύνης)

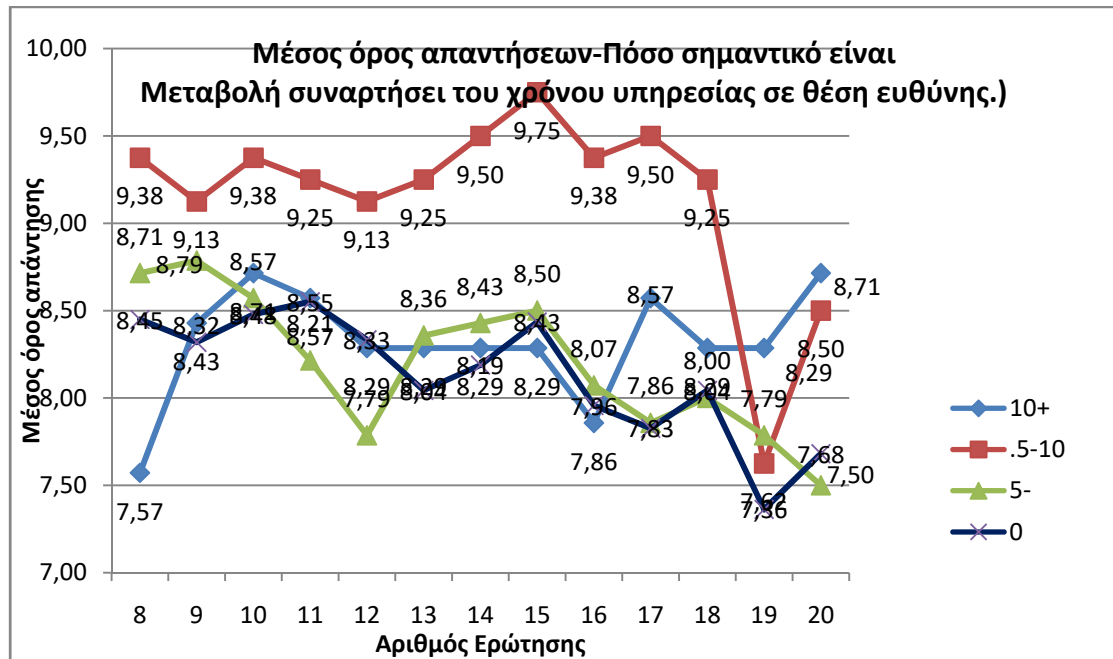


Γράφημα 94: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει προηγούμενης θητείας σε θέση ευθύνης)

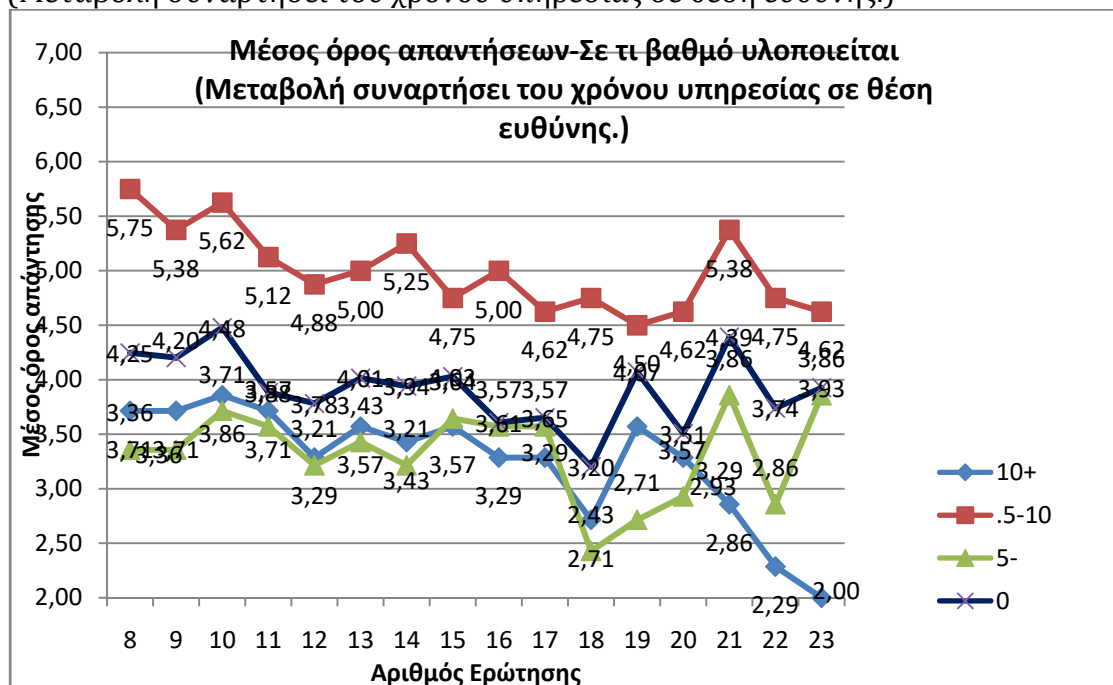


B.4.9 Χρόνια υπηρετήσης σε θέση ευθύνης

Γράφημα 95: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι Μεταβολή συναρτήσει του χρόνου υπηρεσίας σε θέση ευθύνης.)



Γράφημα 96: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει του χρόνου υπηρεσίας σε θέση ευθύνης.)





Οι παρατηρούμενες τιμές δεν διαμορφώνουν ξεκάθαρες τάσεις που θα μπορούσαν να αξιολογηθούν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Γ.1 Θεσμικό πλαίσιο ΚΤΥΠ ΑΕ

Η εταιρεία "Κτιριακές Υποδομές ΑΕ" [ΚτΥπ ΑΕ] είναι Ανώνυμη Εταιρεία του Ελληνικού Δημοσίου, χαρακτηρισμένη ως εταιρεία κοινής ωφέλειας ΔΕΚΟ. Η εταιρεία λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3429/2005 περί ΔΕΚΟ, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών.

Η εταιρεία δημιουργήθηκε σύμφωνα με: το άρθρο 132 του Ν.4199/2013  ΦΕΚ 216/11.10.2013 και την Κοινή Υπουργική Απόφαση Δ16γ/05/438/Γ  ΦΕΚ 2856B/11.11.2013 με την συγχώνευση των τριών προυπαρχουσών δημόσιων κατασκευαστικών εταιρειών:

- της Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων, ΟΣΚ ΑΕ, (με τις διευρυμένες αρμοδιότητες και το προσωπικό της Κτηματικής Εταιρείας του Δημοσίου ΚΕΔ ΑΕ , και του Ινστιτούτο Οικονομίας Κατασκευών ΙΟΚ).
- της Δημόσιας Επιχείρησης Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων [ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ] και
- της ΘΕΜΙΣ Κατασκευαστική ΑΕ.

Η δημιουργία της ΚτΥπ ΑΕ, μιας ενιαίας εταιρείας του δημοσίου, υπεύθυνης για όλες τις κρατικές κτιριακές υποδομές, απαντά στην ανάγκη υλοποίησης δημόσιων κτιριακών υποδομών με τους πλέον ευνοϊκούς όρους για το δημόσιο συμφέρον τόσο στους κλάδους της υγείας, της παιδείας και της δικαιοσύνη όσο και σε οποιονδήποτε άλλο τομέα ανακύψει ανάγκη.

Κύριες πηγές χρηματοδότησης της ΚτΥπ ΑΕ είναι ο τακτικός κρατικός προϋπολογισμός και το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων [ΠΔΕ], ενώ χάρη στο αντικείμενο και την ποιότητα των έργων, συχνή είναι η δανειοδότηση από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων [ΕτΕπ, www.eib.org] καθώς και η επιλεξιμότητα για επιδοτήσεις από ευρωπαϊκά κονδύλια.

Το έργο της ΚτΥπ ΑΕ εποπτεύεται από το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών [www.yme.gr] το οποίο ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει κάθε υλοποιούμενο έργο συμβουλευεται και συνεργάζεται με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων [www.minedu.gov.gr], το Υπουργείο Υγείας [www.moh.gov.gr], το Υπουργείο

Δικαιοσύνης [www.ministryofjustice.gr], ή με οποιαδήποτε άλλη δημόσια αρχή είναι σχετική με το εκάστοτε έργο.

Το μετοχικό κεφάλαιό της ενσωματώνεται σε μια (1) μετοχή κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου.

Όργανα της εταιρείας είναι η Γενική Συνέλευση, το επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο και ο Διευθύνων Σύμβουλος.

Ο πρόεδρος, ο διευθύνων σύμβουλος και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ορίζονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομικών και του Υπουργού Υποδομών και Μεταφορών με 5ετή θητεία.

Ο σκοπός της εταιρείας όπως αυτός προσδιορίζεται από την παρ.2 του άρθρου 132 του νόμου περί συγχώνευσης είναι:

(α) Η μελέτη, απόκτηση γης, κατασκευή, επέκταση, ανακαίνιση, επισκευή, συντήρηση και εξοπλισμός κτιριακών εγκαταστάσεων και εν γένει υποδομών δημοσίου ενδιαφέροντος, ιδίως κτιριακών εγκαταστάσεων και εν γένει υποδομών:

(i) των φορέων και των δομών εκπαίδευσης και κατάρτισης και των φορέων διοίκησής τους, καθώς και κάθε άλλης υπηρεσίας ή νομικού προσώπου που εποπτεύεται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων ή υπάγεται σε αυτό,

(ii) νοσηλευτικών και υγειονομικών μονάδων, εγκαταστάσεων των τμημάτων ιατρικής των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, καθώς και κάθε άλλης υπηρεσίας ή νομικού προσώπου που εποπτεύεται από το Υπουργείο Υγείας ή υπάγεται σε αυτό,

(iii) δικαστικών κτιρίων, σωφρονιστικών καταστημάτων καθώς και καταστημάτων κάθε άλλης υπηρεσίας ή νομικού προσώπου που εποπτεύεται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων ή υπάγεται σε αυτό,

(iv) κάθε υπηρεσίας ή νομικού προσώπου που εποπτεύεται από το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων ή υπάγεται σε αυτό,

(ν) που θα έχουν ενταχθεί στο εγκεκριμένο πρόγραμμα υλοποίησης έργων της εταιρίας.

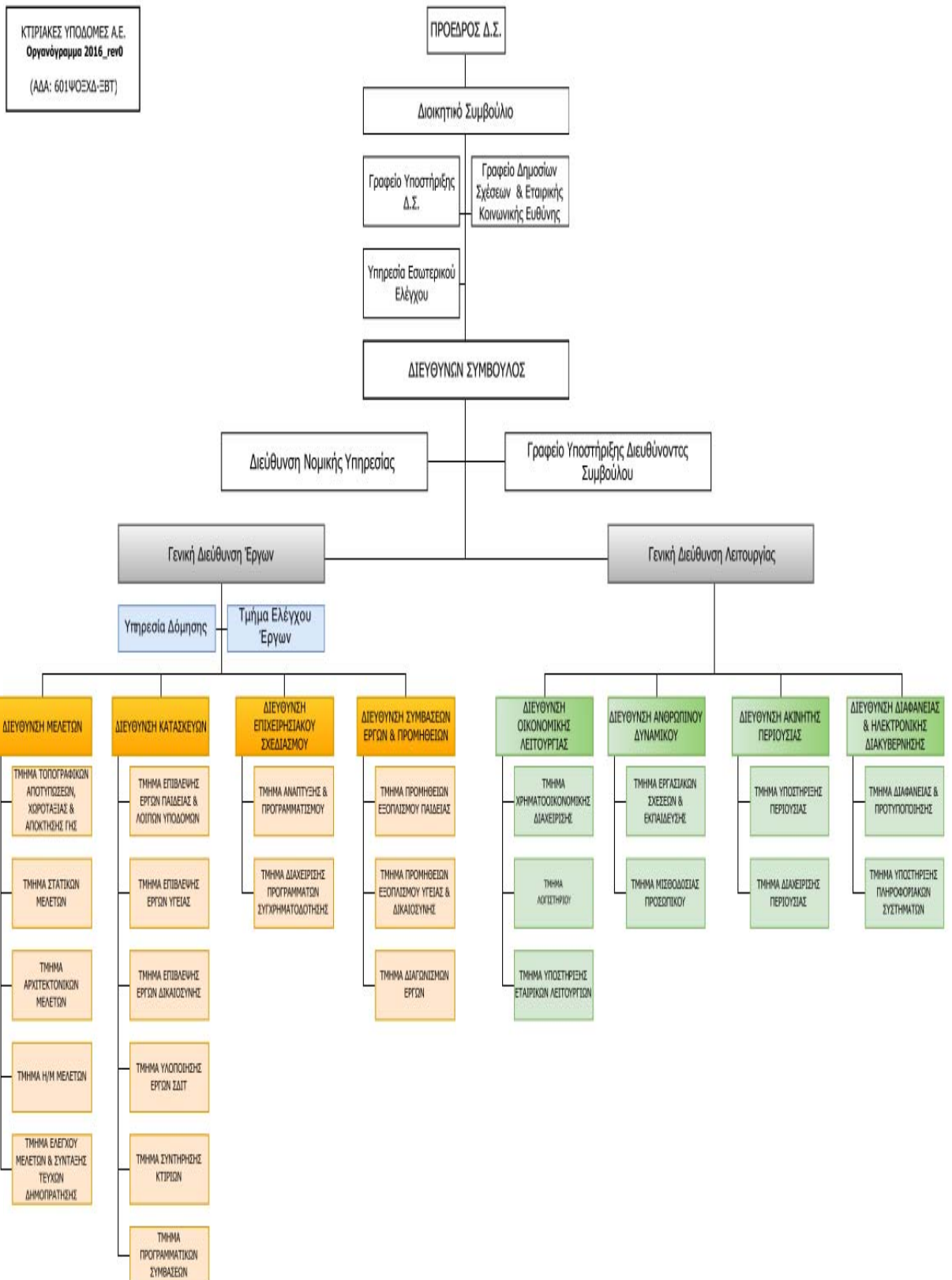
(β) Η παροχή υπηρεσιών διοίκησης, επίβλεψης και παρακολούθησης της εκτέλεσης συμβάσεων μελετών, έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, στα ανωτέρω αντικείμενα.

(γ) Η επεξεργασία, κατάρτιση και υλοποίηση βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προγραμμάτων εκτέλεσης έργων και εκπόνησης μελετών, καθώς και η παρακολούθηση της εφαρμογής αυτών. Η ανέγερση κτιρίων πλήρως αποπερατωμένων «με το κλειδί στο χέρι».

(δ) Η ανάθεση σε τρίτους, με την εκάστοτε προβλεπόμενη νόμιμη διαδικασία ανάθεσης και κατά το μέτρο που κρίνεται σκόπιμο ή αναγκαίο, και η επίβλεψη συμβάσεων έργων, προμηθειών ή υπηρεσιών, για την εκπλήρωση των σκοπών της εταιρίας, κατά τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, καθώς και η ανάθεση συμβάσεων με τη μέθοδο της παραχώρησης ή της σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ή κάθε άλλη συναφή μέθοδο, σύμφωνα με το νόμο.

Η οργανωτική δομή και ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας καθορίζεται με βάση τον Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας της εταιρείας, όπως αυτός συντάσσεται, τροποποιείται και κάθε φορά εγκρίνεται από το ΔΣ της εταιρείας. Το οργανόγραμμα της παρουσιάζεται στο διάγραμμα 10.

Διάγραμμα 10: Οργανόγραμμα ΚΤΥΠ ΑΕ (www.ktyp.gr, 2017)



Γ.2 Παρουσίαση των προυπαρχουσών εταιρειών

Γ.2.1 Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων ΑΕ (ΟΣΚ Α.Ε)

Το 1962 ιδρύεται ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ, φορέας του Ελληνικού Δημοσίου με αρχική διάρκεια ζωής 5 έτη και σκοπό την υλοποίηση σχολικών υποδομών κατά τον πλέον ευέλικτο τρόπο. Το Υπουργείο Παιδείας, προσπαθώντας να καλύψει τις ανάγκες σχολικής στέγης, σε συνεργασία με τον νεοσύστατο ΟΣΚ, καταγράφει τις ελλείψεις σε σχολικά κτίρια, συντάσσει κτιριολογικά και προχωρεί γοργά στην υλοποίησή τους. (www.osk.gr)

Έχοντας ως κύριο στόχο την καταπολέμηση του αναλφαβητισμού, κατασκευάζει στην ύπαιθρο ολιγοθέσια σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ στις πόλεις προσπαθεί να εξασφαλίσει οικόπεδα για την ανέγερση Δημοτικών και Γυμνασίων Σχολείων. Συνάμα, εκσυγχρονίζει την επίπλωση των σχολικών μονάδων και τις εφοδιάζει με τα απαραίτητα εξοπλιστικά μέσα για τα μαθήματα της Γεωγραφίας, της Ανθρωπολογίας, της Φυσικής, της Χημείας και της Γυμναστικής.

Οι μετακινήσεις των πληθυσμών προς τα αστικά κέντρα δημιουργούν μια ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για υποδομές, που θα στεγάσουν το μαθητικό δυναμικό της χώρας.

Το μεταβατικό στάδιο (1967 - 1978)

Το έργο του Οργανισμού τα πρώτα πέντε χρόνια είναι πραγματικά αξιόπαινο. Για το λόγο αυτόν, στη συνέχεια, ο ΟΣΚ παύει να έχει μεταβατικό χαρακτήρα και αποστολή και μεταβάλλεται σε κύριο φορέα υλοποίησης της πολιτικής δημιουργίας σχολικής στέγης.

Η απόφαση συνέχισης λειτουργίας (1978 - 1984)

Το 1978, οι ανάγκες για σχολικές κτιριακές υποδομές φαίνεται να μην έχουν καλυφθεί, παρά τις προσπάθειες της Πολιτείας, των Διοικήσεων του ΟΣΚ και των εργαζομένων σε αυτόν. Οι υπάλληλοι, από 50 που είχαν προσληφθεί την πρώτη 5ετία, φθάνουν τους 300, εντείνοντας τις προσπάθειες μελέτης και υλοποίησης των έργων.

Νέες αρμοδιότητες του ΟΣΚ (1984 - 1998)

Το **1984**, με νόμο ο ΟΣΚ αναλαμβάνει ως κύρια αρμοδιότητα τα έργα στο Λεκανοπέδιο της Αττικής, ενώ η κατασκευή σχολικών μονάδων στους υπόλοιπους Νομούς ανατίθεται στις Διευθύνσεις Τεχνικών Υπηρεσιών των Νομαρχιών. Και σε αυτή την περίπτωση, ο ΟΣΚ συνεχίζει να επικουρεί το έργο των Νομαρχιών σε επίπεδο προδιαγραφών ,μελετών και χρηματοδοτήσεων.

Το **1994** μεταφέρεται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης η αρμοδιότητα για τις επισκευές και συντηρήσεις των σχολείων, καθώς και η ιδιοκτησία αυτών, χωρίς όμως νομοθετική κάλυψη και χωρίς διάθεση των σχετικών πιστώσεων. Αυτό πραγματοποιείται αργότερα με τους Ν. 1892/90, 1894/90 και 2009/92.

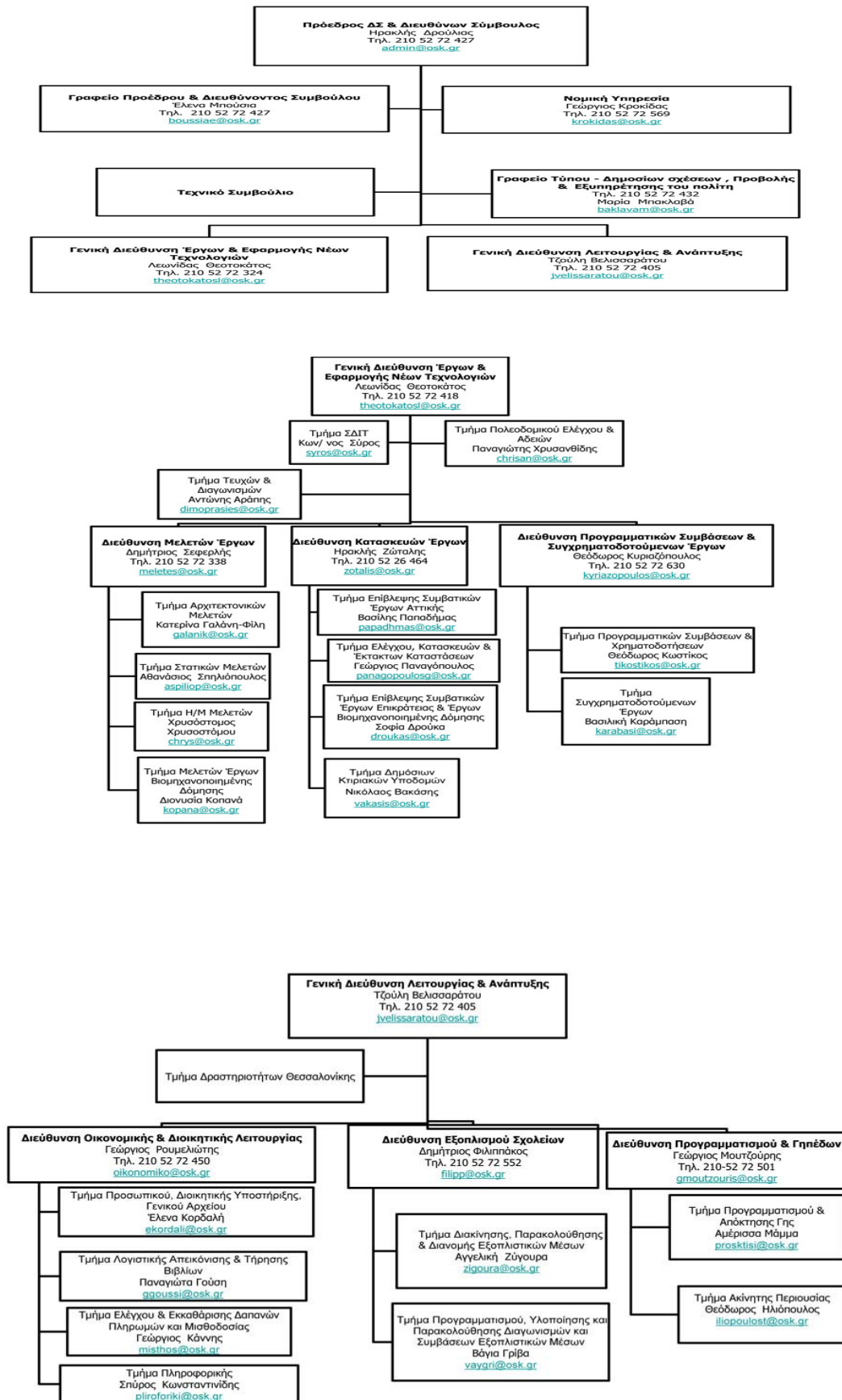
Από τον ΟΣΚ στην ΟΣΚ ΑΕ (1998 - 2013)

Το **1998** ο ΟΣΚ μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία "Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων ΑΕ", με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Ο Οργανισμός έχει αναπτύξει μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων , που αφορούν στη διαμόρφωση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών υποδομών άμεσα, στην Περιφέρεια Αττικής , και έμμεσα στην λοιπή επικράτεια, υπό την προϋπόθεση πλήρωσης διαδικασιών που προβλέπονται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Η ΟΣΚ ΑΕ υπηρέτησε αξιόπιστα για 40 και πλέον χρόνια την ελληνική κοινωνία καινοτομώντας με την κατασκευή βιοκλιματικών σχολείων, με την ανάπτυξη του σχολικού αθλητισμού και πολιτισμού μέσω προγραμμάτων αντίστοιχων υποδομών, με τις Συμπράξεις Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα, αναπτύσσοντας σε όλη την Ελλάδα σχολικές και ακαδημαϊκές υποδομές, που στεγάζουν το μέλλον της .

Το τελευταίο οργανόγραμμα του ΟΣΚ ΑΕ αποτυπώνεται στο διάγραμμα 11.

Διάγραμμα 11: Οργανόγραμμα ΟΣΚ ΑΕ (www.osk.gr, 2017)



Γ.2.2 Δημόσια Επιχείρηση Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων (Δ.ΕΠ.Α.ΝΟ.Μ Α.Ε)

Η Δημόσια Επιχείρηση Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων ιδρύθηκε το 1983 δυνάμει του νόμου 1398/83, ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Αφορμή για την δημιουργία της ήταν η κατασκευή των Πανεπιστημιακών Νοσοκομείων Ιωαννίνων , Πάτρας και Ηρακλείου που είχε ανατεθεί σε διεθνείς κατασκευαστικούς ομίλους.

Το 1999 με το υπ'αριθμ 312 Προεδρικό διάταγμα (ΦΕΚ Α'289 24.12.1999) μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία και εγκρίνεται το νέο της καταστατικό.

Σύμφωνα με αυτό «η εταιρεία λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος και για την κοινή ωφέλεια κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και τελεί υπό την εποπτεία του Κράτους, ασκούμενη από τον Υπουργό Υγείας και Πρόνοιας και τον Υπουργό Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων».

Ως σκοπός της ορίζονταν:

«α) Η με εντολή του Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας ολική ή μερική μελέτη, κατασκευή, επέκταση, συντήρηση, οργάνωση, προμήθεια και κάθε είδους εξοπλισμός κάθε είδους νοσηλευτικής, υγειονομικής και προνοιακής μονάδας, καθώς και η ολική ή μερική μελέτη και κατασκευή των κτηριακών εγκαταστάσεων των τμημάτων ιατρικής των πανεπιστημίων.

β) Η με εντολή του Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας κατά τις διατάξεις του Ν. 2519/97 μελέτη κατασκευή και εξοπλισμός έργων ευρύτερης σημασίας των τομέων υγείας και πρόνοιας.

γ) Η διοίκηση, επίβλεψη και παρακολούθηση των κατά τις προηγούμενες υποπαραγράφους (α) και (β) μελετών ή έργων .

δ) Η ολική ή μερική ανάθεση, απ' ευθείας ή με διαγωνισμό, σε τρίτους της μελέτης και/ή κατασκευής και/ή επέκτασης και/ή συντήρησης και/ή οργάνωσης και/ή εξοπλισμού νοσηλευτικών και προνοιακών μονάδων που εμπίπτουν σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις στην αρμοδιότητά της καθώς και της επίβλεψης και / ή παρακολούθησης της εκτέλεσης των σχετικών συμβάσεων και του ελέγχου των σχετικών μελετών.

ε) η παροχή συμβουλών και η εισήγηση σε θέματα σχετικά με τα παραπάνω.

στ) η με απόφαση του Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας πρόσληψη συμβούλων οργάνωσης και διαχείρισης νοσηλευτικών ή προνοιακών μονάδων του ευρύτερου τομέας Υγείας και Πρόνοιας.»

Η εταιρεία διοικούνταν από 9μελές Διοικητικό Συμβούλιο και χρηματοδοτούνταν από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Από την ίδρυση είχε ως βασικό στόχο την εξασφάλιση υποδομών στον τομέα της Υγείας και της Πρόνοιας. Το φάσμα των δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑΝΟΜ Α.Ε. αφορούσε στη μελέτη, κατασκευή και στον εξοπλισμό εγκαταστάσεων υγείας και πρόνοιας, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στρατηγικοί στόχοι του Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Ο σκοπός της συνοπτικά περιγράφονταν:

- η μελέτη, κατασκευή και ο εξοπλισμός νέων μονάδων Υγείας και Πρόνοιας
- η επισκευή, ανακατασκευή και αναβάθμιση καθώς και η προμήθεια - εγκατάσταση εξοπλισμού υφιστάμενων μονάδων υγείας και πρόνοιας.
- οι μελέτες οργάνωσης και λειτουργίας μονάδων υγείας και πρόνοιας.

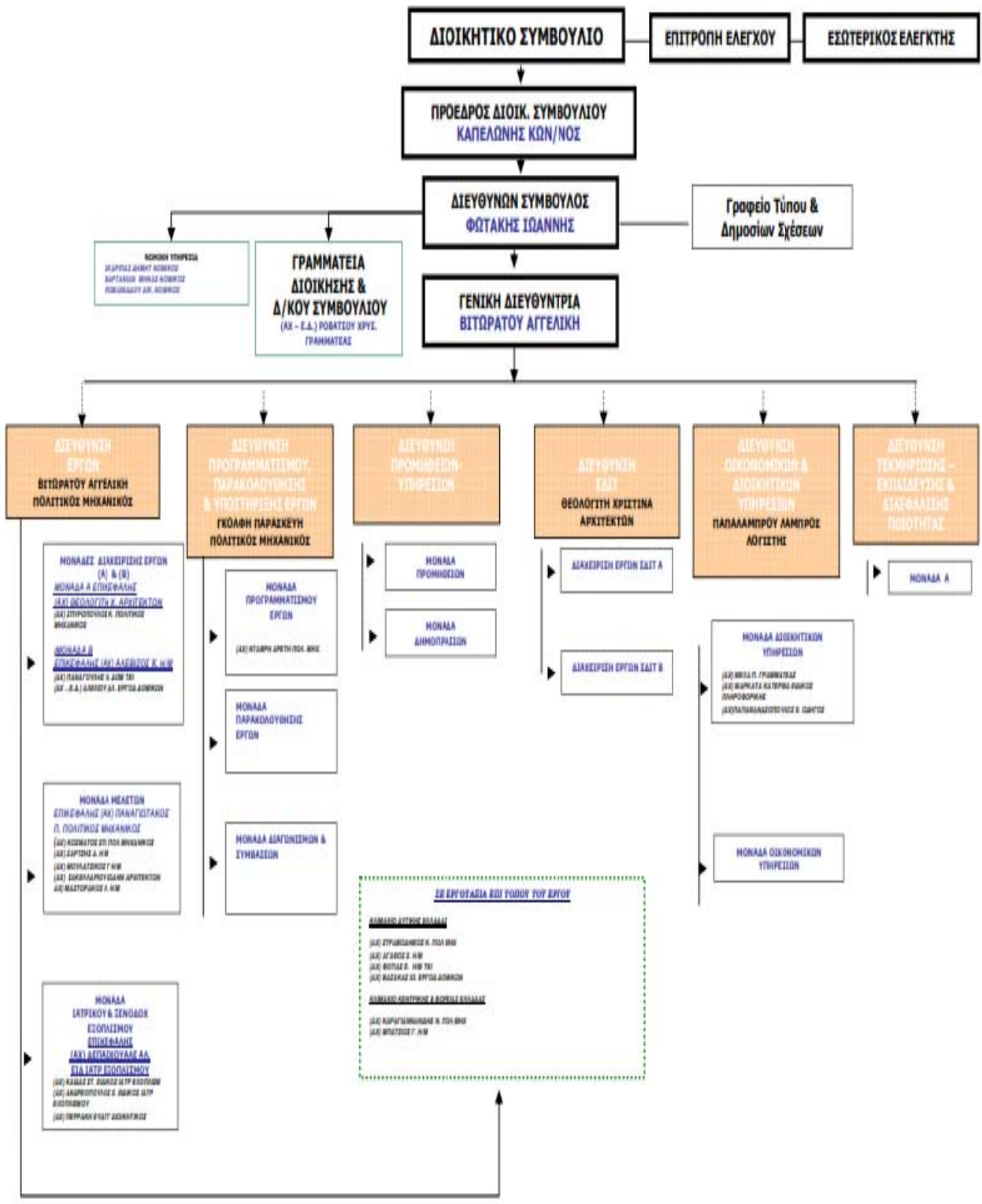
Οι ανάγκες στον χώρο της υγείας επέβαλλαν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, με νέα έργα που αφορούν τόσο στη δημιουργία καινούργιων μονάδων όσο και στον εκσυγχρονισμό υφιστάμενων. Οι δράσεις της ΔΕΠΑΝΟΜ Α.Ε. κατά τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων αναβαθμίζουν και αναπροσαρμόζουν σημαντικά την εικόνα του χώρου της υγείας. Η πορεία της εταιρείας συνεχίστηκε το ίδιο δυναμικά αποτελώντας τον αποκλειστικό σχεδόν φορέα υλοποίησης και προγραμματισμού των έργων του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης με χρηματοδότηση τόσο από το ΠΔΕ όσο και από ευρωπαϊκούς πόρους (ΕΣΠΑ). Σημαντικό ρόλο στην πορεία αυτή διαδραμάτισε το υψηλής επιστημονικής και τεχνικής εμπειρίας στελεχιακό δυναμικό της

Στα 30 χρόνια αυτόνομης λειτουργίας της υλοποίησε μεγάλο αριθμό νέων κατασκευών υποδομών Υγείας όλων των τύπων, ανακατασκεύασε εν λειτουργία σημαντικό αριθμό υφιστάμενων υποδομών, και εξόπλισε εξ αρχής ή αναβάθμισε τον ιατρικό εξοπλισμό τους. Συμβάλλοντας καταυτόν τον τρόπο στην αλλαγή του χάρτη των υποδομών

Υγείας στην Ελλάδα και αναβαθμίζοντας την δυνατότητα τους για παροχή υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών υγείας.

Το τελευταίο οργανόγραμμα της εταιρείας αποτυπώνεται στο διάγραμμα 12

Διάγραμμα 12: Οργανόγραμμα ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ (www.depanom.gr 2017)



Γ.2.3 ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΑΕ

Η «ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε.» ιδρύθηκε με το Νόμο 2408/1996 (ΦΕΚ 104/04.06.1996) Ως ανώνυμη εταιρεία κοινής ωφέλειας που λειτουργούσε χάριν του Δημοσίου Συμφέροντος.

Εποπτεύονταν από υπουργείο Δικαιοσύνης και χρηματοδοτούνταν κύρια από τον Κρατικό προϋπολογισμό και το ΤΑΧΔΙΚ (Ταμείο Χρηματοδότησης Δικαστικών Κτιρίων)

Σκοπός της ήταν η μελέτη, η κατασκευή, η επέκταση, η επισκευή, η συντήρηση, ο εξοπλισμός και η οργάνωση των Δικαστικών κτιρίων, των Σωφρονιστικών Καταστημάτων, των Καταστημάτων των Υπηρεσιών του Υπουργείου Δικαιοσύνης και των εποπτευόμενων από αυτό νομικών προσώπων, εφόσον τα έργα αυτά ανατίθονταν στην εταιρία με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης

Το 2001 η εταιρεία μελετά το Ειδικό πλαίσιο Χωροταξικού σχεδιασμού και αιεφόρου ανάπτυξης καταστημάτων κράτησης, το οποίο εγκρίνεται με την σύμφωνη γνώμη του Εθνικού Συμβουλίου Χωροταξίας. Η εφαρμογή του εγγυήθηκε τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και την συνέχεια του κράτους στον τομέα των κτηριακών υποδομών του Σωφρονιστικού συστήματος της χώρας.

Στα 17 χρόνια αυτόνομης λειτουργίας της η εταιρεία έχει μελετήσει, κατασκευάσει, ανακαινίσει επισκευάσει και εξοπλίσει μεγάλο αριθμό Δικαστικών και σωφρονιστικών υποδομών, υλοποιώντας το προγραμματισμό υλοποίησης έργων του Υπουργείο Δικαιοσύνης. Συνέβαλλε έτσι καθοριστικά στην ριζική αλλαγή της εικόνας που καταγράφηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 1994 με την οποία η Ελλάδα καταδικάστηκε για την αθλιότητα των συνθηκών διαβίωσης των φυλακισμένων στη χώρα, βελτιώνοντας τις κτηριακές υποδομές του Σωφρονιστικού συστήματος της χώρας.

Στην αποτελεσματικότητά της συνέβαλλε, (Φυλλάδιο Σωματείου εργαζομένων ΘΕΜΙΣ ΑΕ 2013) η ευέλικτη αντιγραφειοκρατική δομής της, το υψηλής επιστημονικής επάρκειας και εμπειρίας προσωπικό με τα οποία μπορούσε να ανταποκριθεί σε όλα τα στάδια προγραμματισμού, μελέτης, κατασκευής των κτηριακών έργων.

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 1: Ερ. 1. Φύλο – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων	39
Γράφημα 2: Ερ. 2. Ηλικία – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων.....	39
Γράφημα 3: Ερ. 2B. Εκπαίδευση – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων	40
Γράφημα 4: Ερ. 2. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ– Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων	40
Γράφημα 5: Ερ.4. Φορέας Προέλευσης	40
Γράφημα 6: Ερ.5. Θέση εργασίας σήμερα στην ΚΤΥΠ ΑΕ	41
Γράφημα 7: Ερ.6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης στην ΚΤΥΠ ΑΕ και στους φορείς προέλευσης.....	41
Γράφημα 8: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. (πόσο σημαντικό είναι)	44
Γράφημα 9: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. (Σε τι βαθμό υλοποιείται)	45
Γράφημα 10: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.9. (πόσο σημαντικό είναι)	46
Γράφημα 11: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.9. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	47
Γράφημα 12: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.10. (πόσο σημαντικό είναι)	48
Γράφημα 13: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.10. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	49
Γράφημα 14: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.11. (πόσο σημαντικό είναι).	50
Γράφημα 15: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.11. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	51
Γράφημα 16: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.12. (πόσο σημαντικό είναι).	52
Γράφημα 17: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.12. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	53
Γράφημα 18: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.13. (πόσο σημαντικό είναι).	54
Γράφημα 19: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.13. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	55
Γράφημα 20: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.14. (πόσο σημαντικό είναι).	56
Γράφημα 21: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.14. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	57
Γράφημα 22: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.15. (πόσο σημαντικό είναι).	58
Γράφημα 23.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.15.(σε τι βαθμό υλοποιείται).....	59
Γράφημα 24. : Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.16. (πόσο σημαντικό είναι).	60
Γράφημα 25.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.16. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	61

Γράφημα 26.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.17. (πόσο σημαντικό είναι).	62
Γράφημα 27: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.17. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	63
Γράφημα 28.: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.18. (πόσο σημαντικό είναι).	64
Γράφημα 29: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.18.(σε τι βαθμό υλοποιείται).....	65
Γράφημα 30: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ. 19. (πόσο σημαντικό είναι).	66
Γράφημα 31. Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ. 19. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	67
Γράφημα 32: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ20. (πόσο σημαντικό είναι).	68
Γράφημα 33: : Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ20. (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	69
Γράφημα 34: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.21.	70
Γράφημα 35: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.22.....	71
Γράφημα 36: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.23.....	73
Γράφημα 37: Σύγκριση των Μέσων τιμών των Ερωτήσεων 8-20 (Πόσο σημαντικό είναι vs Σε τι βαθμό υλοποιείται).....	75
Γράφημα 38: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται. (Μεταβολή συναρτήσεως θέσης εργασίας.)	76
Γράφημα 39: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται.(Μεταβολή συναρτήσεως προηγούμενης θητείας σε θέση ευθύνης).....	76
Γράφημα 40: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσεως του φορέα προέλευσης)	77
Γράφημα 41: Μέσος όρος απαντήσεων- Σε τι βαθμό υλοποιούνται (Μεταβολή συναρτήσεως του φύλου).....	78
Γράφημα 42: Ερ. 1. Φύλο – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων	97
Γράφημα 43: Ερ. 2. Ηλικία – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων.....	97
Γράφημα 44: Ερ. 2B. Εκπαίδευση – Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων.....	98
Γράφημα 45: Ερ. 2. Χρόνια υπηρεσίας στην ΚΤΥΠ ΑΕ- Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων	98
Γράφημα 46: Ερ.4. Φορέας Προέλευσης.....	99
Γράφημα 47: Ερ.5. Θέση εργασίας σήμερα στην ΚΤΥΠ ΑΕ.....	99
Γράφημα 48: Ερ.6. Προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης στην ΚΤΥΠ ΑΕ και στους φορείς προέλευσης.	100
Γράφημα 49: Ερ.7 Χρόνος υπηρετήσεως σε θέσεις ευθύνης	100
Γράφημα 50: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστανται. (πόσο σημαντικό είναι).....	101
Γράφημα 51: Πλήθος-Αθροιστική συχνότητα απαντήσεων στην Ερ.8. Έχουν όραμα, σχεδιάζουν στρατηγικά και συντονίζουν αποτελεσματικά την λειτουργία της μονάδας που προϊστανται. (Σε τι βαθμό υλοποιείται)	104
Γράφημα 52: Ερ.9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους (πόσο σημαντικό είναι)	108

Γράφημα 53: Ερ.9. Κάνουν πράξη τις διακηρύξεις τους και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με το παράδειγμά τους (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	111
Γράφημα 54: Ερ.10. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής (πόσο σημαντικό είναι)	115
Γράφημα 55: Ερ.10. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, ακούν τις προτάσεις τους και δημιουργούν κλίμα συναίνεσης και αποδοχής (σε τι βαθμό υλοποιείται)	118
Γράφημα 56: Ερ.11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους (πόσο σημαντικό είναι).....	122
Γράφημα 57: Ερ.11. Εμπνέουν και υποκινούν τους υφισταμένους τους ώστε να καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην υλοποίηση του έργου τους (σε τι βαθμό υλοποιείται).	126
Γράφημα 58: Ερ.12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους τους παρέχει (πόσο σημαντικό είναι).....	129
Γράφημα 59: Ερ.12. Αντλούν δύναμη, κύρος και πειθώ λόγω του υψηλού επαγγελματισμού τους και όχι λόγω της εξουσίας που η θέση τους τους παρέχει (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	133
Γράφημα 60: 13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους (πόσο σημαντικό είναι).....	136
Γράφημα 61: 13. Ενισχύουν και καλλιεργούν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	139
Γράφημα 62: Ερ.14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικώς συνεργασίας-επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις (πόσο σημαντικό είναι).....	142
Γράφημα 63: Ερ.14. Δημιουργούν συνθήκες συμμετοχής και ομαδικώς συνεργασίας-επιλύουν ικανοποιητικά τις συγκρούσεις (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	145
Γράφημα 64: Ερ.15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους (πόσο σημαντικό είναι).....	148
Γράφημα 65.: Ερ.15. Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογούν έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο τους (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	152
Γράφημα 66. : Ερ.16. Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες (πόσο σημαντικό είναι).....	155
Γράφημα 67.: Ερ.16. Μάχονται για τις διοικητικές ηθικές αξίες (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	158
Γράφημα 68.: Ερ.17. Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας (πόσο σημαντικό είναι).....	161
Γράφημα 69: Ερ.17. Αντιδρούν σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	164
Γράφημα 70.: Ερ.18.Καινοτομούν-προκαλούν αλλαγές-τολμούν νέες ιδέες- αυτοαναπτύσσονται (πόσο σημαντικό είναι).....	167
Γράφημα 71: Ερ.18.Καινοτομούν-προκαλούν αλλαγές-τολμούν νέες ιδέες- αυτοαναπτύσσονται (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	170
Γράφημα 72: Ερ. 19. Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων (πόσο σημαντικό είναι).....	173
Γράφημα 73. Ερ. 19. Έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	176
Γράφημα 74: Ερ20. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (πόσο σημαντικό είναι).....	180
Γράφημα 75: : Ερ20. Επηρεάζουν την διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (σε τι βαθμό υλοποιείται).....	184

Γράφημα 76: Ερ.21. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας εξυπηρετεί τους σκοπούς λειτουργίας της.....	187
Γράφημα 77: Ερ.22. Πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά πιστεύετε ότι λειτουργεί η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας.....	193
Γράφημα 78: Ερ.23. Πόσο συμβάλλει η διοικητική δομή και οργάνωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των εργαζομένων.....	198
Γράφημα 79: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του φύλου).....	204
Γράφημα 80: Μέσος όρος απαντήσεων- Σε τι βαθμό υλοποιούνται (Μεταβολή συναρτήσει του φύλου).....	205
Γράφημα 81: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει της ηλικίας.).....	206
Γράφημα 82: Μέσος όρος απαντήσεων- Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει της ηλικίας.).....	206
Γράφημα 83: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει της εκπαίδευσης.).....	207
Γράφημα 84: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιούνται (Μεταβολή συναρτήσει της εκπαίδευσης.).....	208
Γράφημα 85: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του χρόνου προυπηρεσίας.).....	209
Γράφημα 86: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει του χρόνου προυπηρεσίας.).....	210
Γράφημα 87: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του φορέα προέλευσης.).....	211
Γράφημα 88: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιούνται.....	211
Γράφημα 89: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του φορέα προέλευσης.).....	212
Γράφημα 90: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιούνται.....	213
Γράφημα 91: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει της θέσης εργασίας.).....	213
Γράφημα 92: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται (Μεταβολή συναρτήσει της θέσης εργασίας.).....	214
Γράφημα 93: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει προηγούμενης θητείας σε θέση ευθύνης).....	214
Γράφημα 94: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται.....	215
Γράφημα 95: Μέσος όρος απαντήσεων-Πόσο σημαντικό είναι (Μεταβολή συναρτήσει του χρόνου υπηρεσίας σε θέση ευθύνης.).....	216
Γράφημα 96: Μέσος όρος απαντήσεων-Σε τι βαθμό υλοποιείται.....	216

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1- Συστήματα Διοίκησης Τύπος Α-Τύπος Ζ-Τύπος Ι (Χυτήρης 2006:66)	13
Πίνακας 2: Υπόδειγμα Vroom-Yetton – Ερωτήσεις κριτήρια (Χυτήρης 2006: 184)	29

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1: Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn) (Μπουραντάς 2005:17).....	22
Διάγραμμα 2: Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt (Μπουραντάς 2005:231).....	23
Διάγραμμα 3: Το μοντέλο του κύκλου ζωής, με επεξήγηση της ωριμότητας (Μπουραντάς 2005: 236)	24
Διάγραμμα 4: Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας (Κανελλόπουλος 1995: 319).....	27
Διάγραμμα 5: Πλέγμα ηγεσίας (Blake, R. & McCann, Adams, A. 1991: 29 , Χυτήρης 2006:180)..	28
Διάγραμμα 6: Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς (Tannenbaum & Schmidt 1973, Χυτήρης 2006:181)).....	28
Διάγραμμα 7: Υπόδειγμα Vroom-Yetton – Διαδικασία λήψης απόφασης (Robbins 1998:325, Χυτήρης 2006: 185)	30
Διάγραμμα 8 : Ηγετικό στυλ και ωριμότητα υφισταμένων (Blanchard & Hersey 1988: 171, Χυτήρης 2006:188),.....	31
Διάγραμμα 9 : Μετασχηματιστική Συναλλακτική μορφή ηγεσίας. (Bass, & Avolio. 1994) (Μπουραντάς 2005: 239)	33
Διάγραμμα 10: Οργανόγραμμα ΚΤΥΠ ΑΕ (www.ktyp.gr, 2017)	220
Διάγραμμα 11: Οργανόγραμμα ΟΣΚ ΑΕ (www.osk.gr, 2017).....	223
Διάγραμμα 12: Οργανόγραμμα ΔΕΠΑΝΟΜ ΑΕ (www.depanom.gr 2017)	227
Διάγραμμα 13: Οργανόγραμμα ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε (www.themiskat.gr 2017)	229