ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πετράκη Μαρία

Επιβλέπων καθηγητής : Τσιρώνης Λουκάς

Μουστάκης Βασίλειος

ΧΑΝΙΑ 2010

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία η οποία διεξάγει στα πλαίσια του μαθήματος συστημάτων διοίκησης για μηχανικούς έχει σκοπό τη μελέτη κάποιων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και το βαθμό στον οποίο οι πρακτικές αυτές εφαρμόζονται στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις. Ακόμα μελετάται η άποψη των εργαζομένων σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας – διοίκησης σε διάφορα ζητήματα, όπως για παράδειγμα εάν η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην τροποποίηση της συμπεριφοράς και στην αλλαγή της στάσης των ατόμων.

Ουσιαστικά στόχος της έρευνας είναι να παρουσιάσουμε την άποψη των εργαζομένων γύρω από τις πρακτικές ηγεσίας – διοίκησης που εφαρμόζονται στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Επιπλέον ζητάμε από τους ίδιους να συνδέσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης με τη χρήση ή όχι πρακτικών ηγεσίας. Δηλαδή ουσιαστικά μελετάμε εάν οι πρακτικές ηγεσίας που εφαρμόστηκαν στη επιχείρηση συντέλεσαν στην αύξηση της αποδοτικότητάς της.

Η μελέτη στηρίζεται σε πραγματικά δεδομένα. Πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων τα οποία διανεμήθηκαν σε τέσσερις επιχειρήσεις. Οι δυο από τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, βρίσκονται στο νομό Χανίων , η τρίτη , η οποία είναι επιχείρηση λιανικού εμπορίου, βρίσκεται στο Νομό Ηρακλείου και η τελευταία ,η οποία είναι βιομηχανία, βρίσκεται στο Νομό Αττικής.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους εργαζομένους των επιχειρήσεων με απόλυτη εχεμύθεια καθώς απευθυνόμαστε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα και τους καλούμε ουσιαστικά να κρίνουν μέσα από το ερωτηματολόγιο τη διοίκηση – ηγεσία της επιχείρησης στην οποία βρίσκονται.

Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκε ανέρχεται στα 200 τα οποία αφού συλλέχθηκαν και περάστηκαν σε ένα αρχείο excel, περάστηκαν και εν συνεχεία επεξεργάστηκαν από το πρόγραμμα SPSS ώστε να γίνει αρχικά μια περιγραφή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του δείγματος (π.χ. φύλο, ηλικία, μόρφωση κ.α.) και των ερωτήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι. Στη συνέχεια της εργασίας γίνεται ανάλυση δώδεκα (H1-H12) υποθέσεων με τη χρήση της μεθόδου ανάλυσης διακύμανσης δύο παραγόντων (two way analysis of variance) όπου επιλέγουμε σαν ανεξάρτητες μεταβλητές την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου στην επιχείρηση και ελέγχουμε πως αυτές οι μεταβλητές επιδρούν στις εξαρτημένες μεταβλητές. Δυστυχώς λόγω της μορφής και του μεγέθους του ερωτηματολογίου στο κομμάτι αυτό της έρευνας εξετάζονται μόνο κάποιες πρακτικές. Τέλος γίνεται ανάλυση παραγόντων όπου προσπαθούμε να μειώσουμε τον αριθμό των ερωτήσεων και να κατηγοριοποιήσουμε τα δεδομένα.

Στη συνέχεια της έρευνας παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα τα οποία πηγάζουν από το σύνολο της εργασίας και δίνουν κάποια βασικά στοιχεία για τη σχέση και την επίδραση των ηγετικών και διοικητικών πρακτικών με τους εργαζόμενους.

Τελικός σταθμός της εργασίας είναι η αναφορά κάποιων μελλοντικών επεκτάσεων οι οποίες θα βοηθήσουν σε μια ακόμα καλύτερη προσέγγιση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού , γεγονός που θα συμβάλλει στην βελτιστοποίηση της σχέσης διοίκησης – εργαζομένου που σαν

επακόλουθο έχει την αύξηση των επιδόσεων της επιχείρησης αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Λόγω του μεγάλου πλήθους και μεγέθους των πινάκων που υπάρχουν στην εργασία, οι ογκωδέστεροι πίνακες βρίσκονται στο παράρτημα 2 καθώς επίσης σε παράρτημα (παράρτημα 1) παρατίθεται και το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Ευχαριστίες,

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κυρίους Λουκά Τσιρώνη και Βασίλη Μουστάκη για τη βοήθειά τους και το χρόνο που αφιέρωσαν στην παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς επίσης και τις επιχειρήσεις ,από τις οποίες αντλήθηκαν τα ερωτηματολόγια, για την άψογη συνεργασία.

Περιεχόμενα

Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{O}

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αυξητική τάση ριζικών αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο με στόχο τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε αυτό να είναι ικανό να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες που ορίζουν η αύξηση των νέων τεχνολογιών και η σύγχρονη απαίτηση για ταχύτατους ρυθμούς στην παραγωγική διαδικασία.

Γίνεται επομένως κατανοητό πως ο ανθρώπινος παράγοντας χρίζει ιδιαίτερης προσοχής αφού αποτελεί το κύριο εργαλείο που υποκινεί και ορίζει τη δυναμική εξέλιξη μιας εταιρείας. Χωρίς το έμψυχο υλικό του ένας οργανισμός δεν θα μπορούσε να διατηρεί ούτε το άψυχο, επομένως η βελτίωση της εργασιακής διαβίωσης των υπαλλήλων έχει αντίκτυπο και στην αύξηση των υλικών απολαβών.

Συνεπώς σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, η διοίκηση βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων. Η αναγκαιότητά της δεν αμφισβητείται, αφού προσφέρει λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν κατά τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Η διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις εξελίξεις της κάθε εποχής.

Σήμερα, που η τεχνολογική εξέλιξη έχει επηρεάσει άμεσα τον τρόπο ζωής, τη νοοτροπία και την ιεράρχηση των αξιών, δεν είναι δυνατό να διοικούμε όπως άλλοτε. Το βιοτικό επίπεδο έχει ανέβει, η παιδεία για όλους έπαψε να είναι μύθος, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατάργησαν την ενδιάμεση ιεραρχία, ο καθένας είναι συνηθισμένος να βλέπει και να ακούει να του απευθύνονται άμεσα οι υπεύθυνοι αυτού του κόσμου και το άτομο καλείται να σχηματίσει γνώμη για κάθε πράγμα, ακόμα και αν δεν έχει άμεσο ενδιαφέρον γι' αυτό.

Ορισμένοι, λοιπόν, θα κληθούν να αναλάβουν και ηγετικές θέσεις, για να ανταποκριθούν όμως αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις θέσεις αυτές, δεν αρκεί μόνο να κατέχουν έναν ορισμένο τίτλο και μία ορισμένη θέση, αλλά να επιδεικνύουν και ηγετικές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν σε μεγάλο βαθμό με συνειδητή προσπάθεια του ατόμου. Είναι ανάγκη να κατανοήσουμε ότι η ηγεσία δεν μπορεί να αποτελέσει ένα θεσμό. Από την ίδια τη φύση της είναι μία πολύπλοκη και κατά συνέπεια δύσκολη τέχνη, γιατί σε αυτή εμπλέκονται άνθρωποι, είτε ως άτομα είτε ως ομάδες. Ο άνθρωπος, η συμπεριφορά του, οι ικανότητές του, οι διανοητικές λειτουργίες του, οι αντιδράσεις του κλπ είναι ένα πολύπλοκο θέμα, το οποίο πρέπει να κατανοήσει πλήρως ο ηγέτης για να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ηγετικό του ρόλο.

Το θέμα με το οποίο ασχολείται η παρούσα εργασία είναι οι πρακτικές οι οποίες εφαρμόζονται από την ηγεσία και τη διοίκηση της επιχείρησης και αν αυτές συμβάλλουν στην αποδοτικότητα ή όχι της επιχείρησης .Ακόμα μελετάται η άποψη των εργαζομένων για τη δύναμη της ηγεσίας και για το πώς επιδρά στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπρόσθετα σημαντικός στόχος μας είναι να συνδέσουμε τις ηγετικές– διοικητικές πρακτικές με την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Δηλαδή ερευνούμε κατ' αρχάς αν η επιχείρηση έχει βελτιώσει την απόδοσή της και εν συνεχεία θέτουμε το ερώτημα εάν σε αυτή τη βελτίωση, σύμφωνα πάντα με τη γνώμη των εργαζομένων, έχει συντελέσει η ηγεσία της επιχείρησης.

Έτσι γίνεται μια ανάλυση όσον αφορά την άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τις ηγετικές– διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζονται στην επιχείρησή τους καθώς επίσης απαντούν για την επιρροή που έχει η ηγεσία των επιχειρήσεων σε θέματα σημαντικά για την ευημερία τους.

Ουσιαστικά η ανάγκη που δημιούργησε την παρούσα διπλωματική εργασία είναι η μελέτη κάποιων ηγετικών πρακτικών και ο συσχετισμός τους με την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Έτσι βάση της παρούσας μελέτης προσφέρεται η άποψη των εργαζομένων για τη χρήση ή όχι των πρακτικών αυτών στην επιχείρησή τους καθώς επίσης και η γνώμη τους αναφορικά με την επιρροή των πρακτικών της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Ο σκοπός για τον οποίο εφαρμόζονται οι διοικητικές- ηγετικές πρακτικές είναι η ηθική και συναισθηματική κάλυψη των εργαζομένων γεγονός που αυξάνει την παραγωγικότητά τους. Συνεπώς οι ηγετικές– διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις αποτελούν θεμέλια για την παρακίνηση των εργαζομένων, γεγονός που στοχεύει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης.

1.2 Παρακίνηση εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, σκοπός των ηγετικών και διοικητικών πρακτικών είναι η κάλυψη, συναισθηματική ή οικονομική, των εργαζομένων ώστε να νιώθουν ασφάλεια και να εργάζονται περισσότερο εποικοδομητικά. Για το λόγο αυτό οι περισσότερες πρακτικές ηγεσίας επιδιώκουν είτε άμεσα είτε έμμεσα την παρακίνηση των υφισταμένων.

Συνοπτικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι με τον όρο παρακίνηση υφισταμένων εννοούμε τη διαμόρφωση ενός συστήματος κινήτρων σε έναν οργανισμό, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού. Αν και από πρώτη άποψη το θέμα φαίνεται απλό, εν τούτοις είναι πολύπλοκο και απαιτεί μεγάλη γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των αναγκών του ατόμου. Αν τα κίνητρα δεν είναι προσεκτικά μελετημένα, υπάρχει κίνδυνος όχι μόνο να μην πετύχουν τον αντικειμενικό σκοπό, αλλά αντίθετα να δυσαρεστήσουν, να απογοητεύσουν ή και να απομακρύνουν το προσωπικό.

Ο προσδιορισμός και η γνώση των παραγόντων και αξιών για ένα γενικό πρότυπο παρακίνησης καθώς και η ανάπτυξη αριθμού θεωριών, που υπάρχουν για την παρακίνηση, αναμφίβολα θα συμβάλουν εποικοδομητικά στο ζωτικό αυτό τομέα. Ακόμη θα αναφερθούν ορισμένες οδηγίες που μπορεί να αποτελέσουν το σκελετό της προσπάθειας για την παρακίνηση των υφισταμένων.

Ενεργοποίηση μπορεί να επιτευχθεί όταν κάποιος έχει ανάγκες ή επιθυμίες που θέλει να ικανοποιήσει. Από τις διάφορες αυτές ανάγκες, που συνήθως ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα ικανοποιηθεί πρώτη, αυτή που θα επικρατήσει θα οδηγήσει σε δράση. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες δημιουργούν μια κατάσταση έντασης ή διατάραξης της ισορροπίας, η οποία αναγκάζει το άτομο να προσπαθεί να βρει τρόπους να την εξαλείψει ή να την ελαττώσει.

Η συμπεριφορά ή δράση είναι οι ενέργειες που κάνει ένα άτομο για να μπορέσει να φτάσει στον αντικειμενικό σκοπό. Η συμπεριφορά μπορεί να μην είναι σταθερή από την αρχή μέχρι το τέλος, αλλά να αλλάζει ανάλογα με την επανατροφοδότηση που δέχεται το άτομο. Αν φανεί ότι η αρχική συμπεριφορά δεν οδηγεί πλέον στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού, τότε το άτομο τροποποιεί τη δράση του ή ακόμα και την εγκαταλείπει.

Ο σκοπός είναι συνήθως η ικανοποίηση της ανάγκης ή επιθυμίας. Όταν ο σκοπός επιτευχθεί, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι δύο διαφορετικών κατευθύνσεων. Είναι πιθανόν να ικανοποιηθεί η ανάγκη, όπως όταν είμαστε πεινασμένοι και χορτάσουμε, αλλά είναι επίσης δυνατόν να αυξηθεί η επιθυμία, όπως όταν κάποιος αγοράσει μικρό αυτοκίνητο για να πηγαίνει στη δουλειά του, αλλά μετά από λίγο θέλει ένα μεγαλύτερο, ασφαλέστερο, ταχύτερο και φυσικά ακριβότερο αυτοκίνητο.

1.3 Τρόποι άσκησης εξουσίας

Βασικό στοιχείο που συντελεί στην παρακίνηση και συνεπώς στην καλύτερη λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης είναι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται. Αυτό έγινε αντιληπτό από πολύ νωρίς και έγιναν μελέτες πάνω στο θέμα «Ηγέτης – Ηγεσία» με αντικειμενικό σκοπό να βρεθεί ένα πρότυπο Ηγεσίας (leadership style), που θα εξασφάλιζε επιτυχία στην εκτέλεση της αποστολής ενός οργανισμού

Στο κέντρο ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, έγιναν μελέτες με σκοπό να προσδιοριστεί ποια συμπεριφορά του προϊσταμένου είχε σαν αποτέλεσμα μεγάλη παραγωγικότητα και ικανοποιημένο προσωπικό. Συγκροτήματα με υψηλή και χαμηλή παραγωγικότητα συγκρίνονταν, για να διευκρινιστεί αν υπήρχαν διαφορές στη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Φάνηκε λοιπόν ότι οι προϊστάμενοι αυτοί είχαν διαφορετικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους.

Οι προϊστάμενοι των μονάδων με υψηλή παραγωγικότητα, διέθεταν περισσότερο χρόνο σε πραγματική επίβλεψη και λιγότερο χρόνο σε παραγωγική δουλειά, επέβλεπαν λιγότερο στενά, ενδιαφέρονταν περισσότερο για τα προβλήματα των υφισταμένων τους, ακόμα και εκτός εργασίας, τους βοηθούσαν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και αντιδρούσαν λιγότερο αυστηρά όταν αυτοί δεν τα κατάφερναν και τόσο καλά. Αυτοί οι προϊστάμενοι θεωρήθηκαν ότι ήταν προσανατολισμένοι στο προσωπικό (employee oriented).

Οι προϊστάμενοι των λιγότερο παραγωγικών μονάδων είχαν την τάση να δίνουν έμφαση στην υψηλή παραγωγικότητα. Οι υφιστάμενοι τους ήταν απλώς το μέσο για την εκτέλεση της δουλειάς. Αυτοί χαρακτηρίστηκαν σαν προϊστάμενοι προσανατολισμένοι στην παραγωγή (production oriented). Η ειρωνεία είναι ότι οι οργανισμοί με προϊσταμένους προσανατολισμένους στο προσωπικό είχαν μεγαλύτερη παραγωγικότητα από τους οργανισμούς με προϊσταμένους προσανατολισμένους στην παραγωγή. Σε γενικές γραμμές τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής κατέληξαν σε τέσσερις παράγοντες που έχουν σχέση με την παραγωγικότητα:

i. Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι εκτελούσαν εκείνες τις λειτουργίες που μόνο αυτοί μπορούσαν να εκτελέσουν, αφήνοντας την καθαρά παραγωγική δουλειά για τους υφισταμένους.

ii. Οι περισσότερο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι ασκούσαν λιγότερο στενή επίβλεψη, αφήνοντας περισσότερη ελευθερία στους υφισταμένους, ως προς τον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης της δουλειάς.

iii. Οι πιο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι έδειχναν ενδιαφέρον για κάθε έναν από το προσωπικό τους σαν άτομο.

iv. Δεν βρέθηκε μια γενική σχέση μεταξύ ηθικού και παραγωγικότητας. Πάντως η ικανοποίηση του προσωπικού είχε κάποια ευμενή επίδραση στην εναλλαγή του προσωπικού (στο να μην έρχεται και να φεύγει το προσωπικό) και στις απουσίες.

♦ Πώς όμως ο νέος Ηγέτης θα επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο Ηγεσίας;

Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος Διοικητικής / Προτύπου Ηγεσίας εξαρτάται από τη συνισταμένη των δυνάμεων που επιδρούν:

• Στον Ηγέτη

α. Αξίες

β. Εμπιστοσύνη

γ. Προσωπικές τάσεις

δ. Αίσθημα ασφάλειας σε καταστάσεις αβεβαιότητας

• Στους Υφισταμένους

α. Σχετικά μεγάλη ανάγκη για ανεξαρτησία

β. Προθυμία να αναλάβουν ευθύνες για λήψη αποφάσεων

γ. Προτίμηση στις σαφείς οδηγίες ή σε περιθώρια πρωτοβουλίας

δ. Ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τη σημασία τους

ε. Κατανόηση και αναγνώριση των στόχων του Οργανισμού

στ. Η γνώμη και η πείρα.

ζ. Προηγούμενος τρόπος συμπεριφοράς.

• Στην Κατάσταση

α. Τύπος του Οργανισμού (αξίες, παραδόσεις, επιδράσεις).

β. Αποτελεσματικότητα της ομάδας (από προηγούμενες περιπτώσεις).

γ. Τα ειδικά προβλήματα (πολυπλοκότητα, επείγοντα προβλήματα, περιορισμένα μέσα,

προσωπικό, χρήμα).

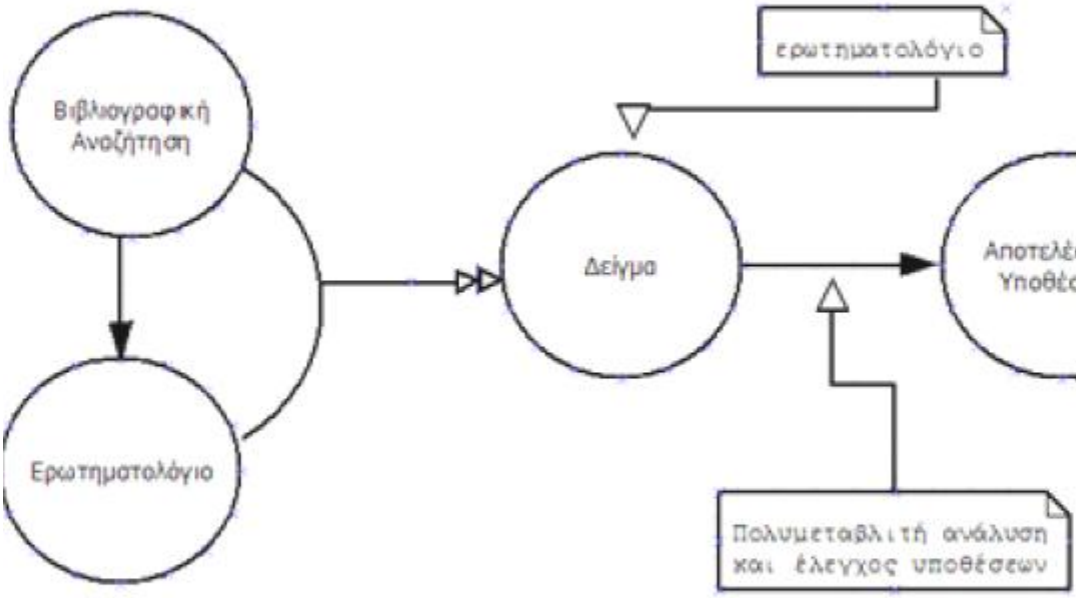
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Μεθοδολογία

2.1 Μεθοδολογία έρευνας

Στις παρακάτω ενότητες αναλύεται η πορεία της έρευνας αλλά και οι μέθοδοι οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία. Στο σχήμα 4.1 απεικονίζεται όλη η ακολουθήσα μεθοδολογία για την αποπεράτωση της ερευνάς μας.

Σχήμα 2.1 Μεθοδολογία



Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική αναζήτηση για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Το στάδιο αυτό παραλήφθηκε καθώς το ερωτηματολόγιο δόθηκε έτοιμο και δε χρειάστηκε να γίνει βιβλιογραφική αναζήτηση για την τεκμηρίωσή του.

Στο δεύτερο στάδιο της έρευνας έγινε μια έρευνα για την επιλογή του δείγματος το οποίο θα λάβει μέρος στην έρευνά μας. Βασικός στόχος για την επιλογή του δείγματος ήταν η τυχαιότητα και για το λόγο αυτό επιλέξαμε επιχειρήσεις από διάφορους τομείς (παροχής υπηρεσιών, λιανικού εμπορίου, βιομηχανία) καθώς και από διαφορετικά γεωγραφικά σημεία (Χανιά, Ηράκλειο, Αθήνα).

Σε τρίτο στάδιο μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων διεξήχθη μια πολυμεταβλητή στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Η απόφαση για τη χρήση στατιστικών της πολυμεταβλητής ανάλυσης δεδομένων έγκειται στην ανάγκη που δημιουργείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας για την κατανόηση των σχέσεων σε περισσότερες από δυο μεταβλητές. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει

I. Έλεγχο κανονικότητας δείγματος

II. Έλεγχο εγκυρότητας δεδομένων
III. Περιγραφική στατιστική κριτηρίων
IV. Έλεγχο υποθέσεων
V. Παραγοντική ανάλυση

2.2 Επιλογή του δείγματος

Το δείγμα αποτελείται συνολικά από 200 ερωτηματολόγια . Πιο αναλυτικά από 20 εργαζομένους σε φαρμακαποθήκη στα Χανιά, από 17 εργαζομένους από λογιστικό γραφείο στα Χανιά, από 52 εργαζομένους εμπορικών καταστημάτων στο Ηράκλειο και από 111 εργαζομένους από κλωστοϋφαντουργία στην Αθήνα. Με αυτή την επιλογή του δείγματος προσπαθήσαμε να έχουμε τυχαία δειγματοληψία και να καλύψουμε όλους τους κλάδους παραγωγής.

2.3 Μέθοδοι ανάλυσης αποτελεσμάτων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, τα αποτελέσματα καταγράφηκαν στο excel και στην πορεία περάστηκαν στο πρόγραμμα SPSS Statistics 17.0. Εκεί έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων με τις παρακάτω διαδικασίες

- Έλεγχος κανονικότητας του δείγματος (assessing Normality)
- Έλεγχος εγκυρότητας δεδομένων (Cronbach's Alpha)
- Περιγραφική στατιστική κριτηρίων
- Έλεγχος υποθέσεων με τη μέθοδο ανάλυσης Διακύμανσης δυο παραγόντων (two-way analysis of variance)
- Ανάλυση παραγόντων (Factor analysis)

2.4 Έλεγχος κανονικότητας του δείγματος (assessing Normality)

Στην περίπτωση ποσοτικών μεταβλητών απαιτείται η διεξαγωγή ελέγχου κανονικότητας, όπου κατά το πλείστον χρησιμοποιείται ο έλεγχος *Kolmogorov- Smirnov.* Σε περίπτωση όπου ο αριθμός των παρατηρήσεων είναι μικρός εφαρμόζεται έλεγχος κανονικότητας Shapiro-Wilk. Η χρησιμότητα των ελέγχων κανονικότητας είναι για να εκτιμηθεί αν η κατανομή των πληθυσμών από τους οποίους προέρχεται το δείγμα ακολουθεί την κανονική κατανομή ή αν την προσεγγίζει .Παραδείγματος χάριν εάν το αντικείμενο της μελέτης είναι η σύγκριση της επίδοσης στο μάθημα των μαθηματικών των αγοριών σε σχέση με εκείνο των κοριτσιών, τότε σε πρώτη φάση ελέγχουμε αν η κατανομή των πληθυσμών των αγοριών και των κοριτσιών από τους οποίους προέρχονται τα μελετώμενα δείγματα είναι η κανονική κατανομή ή όχι. Στην περίπτωση αυτή, απαιτείται η διεξαγωγή δυο ελέγχων κανονικότητας τόσο δηλαδή για τον πληθυσμό των αγοριών όσο και για τον πληθυσμό των κοριτσιών.

Πολλές από τις στατιστικές τεχνικές που εφαρμόζονται υποθέτουν ότι η κατανομή των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής ακολουθούν την κανονική κατανομή. Η λέξη κανονική χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια συμμετρική καμπύλη σε σχήμα καμπάνας, στην οποία η μεγαλύτερη συχνότητα των τιμών της εμφανίζεται στο μέσον της ενώ οι μικρότερος συχνότητες εμφανίζονται στα άκρα της. (Gravetter & Wallnau, 2000,p. 52). Σε αρκετές περιπτώσεις και ειδικά στον τομέα των κοινωνικών επιστημών οι τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής δεν είναι πάντα κανονικά κατανεμημένες. Σε μεγάλα δείγματα (περισσότερα των 30) η παραβίαση της υπόθεσης της κανονικότητας δεν προκαλεί μεγάλο πρόβλημα (Gravetter& Wallnau ,2000,p. 302; Stevens, 1996,p. 242)

2.5 Έλεγχος εγκυρότητας δεδομένων (Cronbach's Alpha)

Όταν επιλέγουμε κλίμακες (από 1 μέχρι 10 ή από 10% μέχρι 100%) στη διαμόρφωση της έρευνάς μας είναι σημαντικό αυτές οι κλίμακες να είναι αξιόπιστες. Ένα από τα κύρια θέματα πραγματεύεται την εσωτερική συνέπεια της κλίμακας. Αυτό αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα στοιχεία που αποτελούν την κλίμακα « συνεργάζονται». Υπάρχει δηλαδή μια ταύτιση στο τι μετρούν. Ένας από τους συνηθέστερα χρησιμοποιούμενους δείκτες της εσωτερικής συνέπειας είναι το Cronbach's alpha. Στην ιδανική περίπτωση ο συντελεστής αυτός πρέπει να είναι πάνω από 0,7. Οι τιμές αυτού του συντελεστή είναι εντούτοις αρκετά ευαίσθητες στον αριθμό των στοιχείων στην κλίμακα. Στις μικρές κλίμακες (κλίμακες με λιγότερα των δεκαπέντε στοιχείων) είναι σύνηθες να βρίσκουμε μικρές τιμές του Cronbach's alpha (0,5). Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι πιο σωστό να αναφερθεί ο μέσος συσχετισμός των στοιχείων που αποτελούν την κλίμακα. Οι Briggs και Cheek(1986) συστήνουν ότι σε αυτή την περίπτωση η βέλτιστη τιμή αυτής της συσχέτισης πρέπει να είναι μεταξύ του 0.2-0.4.

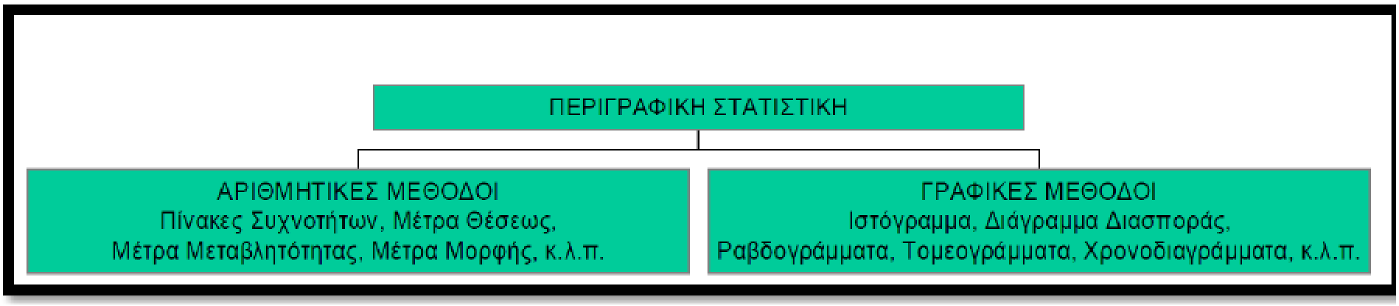
Η αξιοπιστία της κλίμακας ποικίλει ανάλογα με το δείγμα που χρησιμοποιείται στην εκάστοτε έρευνα. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να γίνεται έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας σε σχέση με το συγκεκριμένο δείγμα. Εάν η κλίμακα περιέχει μερικά στοιχεία με αρνητική διατύπωση τότε πρέπει να αναστραφούν πριν τον έλεγχο εγκυρότητας των δεδομένων.

2.6 Περιγραφική στατιστική κριτηρίων

Οι μεταβλητές μιας στατιστικής έρευνας αποτελούνται συνήθως από ένα μεγάλο πλήθος στοιχείων που μας ενδιαφέρει. Για την παρουσίαση του δείγματος θα πρέπει να παρουσιάσουμε τα στοιχεία μας σε πίνακα και στη συνέχεια να γίνει χρήση γραφικών και αριθμητικών μεθόδων.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η διάκριση της περιγραφικής στατιστικής σε αριθμητικές και γραφικές μεθόδους.

Σχήμα 2.1 Περιγραφική στατιστική



Μέσω των διαφόρων μεθόδων υπολογίζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση που είχε το κάθε κριτήριο για το σύνολο των ερωτηθέντων. Έτσι παίρνουμε μια εικόνα για τις απαντήσεις των εργαζομένων καθώς και για το ποιο ή ποια κριτήρια ήταν για αυτούς περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά.

Ο όρος μέση τιμή αναφέρεται στο μέση τιμή που συγκέντρωσε κάθε κριτήριο της έρευνας μας για το σύνολο των ερωτηθέντων. Η τυπική απόκλιση αναφέρεται στην απόκλιση από τη μέση τιμή. Όσο πιο μικρή είναι η τυπική απόκλιση τόσο οι μετρήσεις μας είναι κοντά στη μέση τιμή, ενώ όσο μεγαλύτερη η τυπική απόκλιση τόσο πιο διασπαρμένες είναι οι ερωτήσεις μας σε σχέση με τη μέση τιμή.

2.7 Έλεγχος υποθέσεων με τη μέθοδο ανάλυσης Διακύμανσης δυο παραγόντων (two-way analysis of variance)

Οι πολυμεταβλητές στατιστικές αναλύσεις δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για εύρεση και ερμηνεία συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, για ομαδοποίηση και περιορισμό διαστάσεων του προβλήματος, για την πρόβλεψη νέων τιμών, για τη μοντελοποίηση σε πολλές διαστάσεις και τέλος την ποσοτικοποίηση μη παρατηρήσιμων ποσοτήτων (Καρλής (2003), Σιάρδος (2004)).

Στην παρούσα στατιστική ανάλυση εφαρμόζεται ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν δυο ανεξάρτητες μεταβλητές και εξετάζουμε την επίδραση που έχει καθεμία από αυτές στα μεταβλητές αλλά και οι δυο συνολικά σε μια εξαρτημένη μεταβλητή. Στην περίπτωσή μας ως ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρήσαμε την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

2.8 Ανάπτυξη υποθέσεων

Στο τμήμα αυτό αναπτύσσονται 15 υποθέσεις που διεξήχθησαν με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων (ANOVA) . Για τις υποθέσεις αυτές επιλέχθηκαν ερωτήσεις από το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και οι οποίες παρουσίαζαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Μέσω της ανάλυσης διακύμανσης δυο παραγόντων εξετάζεται η σχέση του καθενός από τα 15 κριτήρια με την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου στην επιχείρηση καθώς και η αλληλεξάρτηση των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών

2.9 Ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis)

Η ανάλυση παραγόντων είναι η παλαιότερη και πιο γνωστή στατιστική μέθοδος για τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα σε σύνολα από παρατηρήσιμες και λανθάνουσες μεταβλητές. Συγκεκριμένα, η μέθοδος εξετάζει τη συνδιακύμανση ανάμεσα στις παρατηρήσιμες μεταβλητές, με σκοπό να συλλέξει πληροφορίες για τις υποκείμενες, λανθάνουσες δομές τους (δηλαδή τους παράγοντες). Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανάλυσης παραγόντων: η διερευνητική και η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων.

Η Δ.Α.Π δημιουργήθηκε από τον Charles Spearman στις αρχές του προηγούμενου αιώνα και χρησιμοποιείται στα αρχικά στάδια της έρευνας για την διερεύνηση και τη συνοπτική περιγραφή ενός σετ μεταβλητών μέσα από την ομαδοποίησή τους.

Η εφαρμογή της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων ενδείκνυται όταν ο τρόπος με τον οποίο οι παρατηρήσιμες μεταβλητές ανάγονται σε λανθάνουσες δομές (παράγοντες) είναι άγνωστος ή αβέβαιος. Η προσέγγιση θεωρείται διερευνητική γιατί ο ερευνητής δεν έχει καμιά προηγούμενη γνώση για το πώς οι παρατηρήσιμες μεταβλητές μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέτρηση των παραγόντων. Το μοντέλο που προκύπτει από τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων δείχνει τις συνδέσεις ανάμεσα στις παρατηρήσιμες μεταβλητές και τους παράγοντες (που ονομάζονται *παραγοντικές φορτίσεις*), καθώς και το πρότυπο συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων (Byrne, 1994). Όμως, δεν παρέχει τη δυνατότητα να περιγραφούν οι σχέσεις εξάρτησης μεταξύ των παραγόντων (το πρότυπο των παλινδρομήσεων). Το μοντέλο αυτό λέγεται *μοντέλο μέτρησης.*

Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων

Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων εφαρμόζεται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να ελέγξει την υπόθεση ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρότυπο σχέσεων μεταξύ των παρατηρήσιμων μεταβλητών και των παραγόντων. Στην προσέγγιση αυτή, το μοντέλο που περιγράφει το πρότυπο των σχέσεων που θα ελεγχθεί διατυπώνεται με βάση την προϋπάρχουσα γνώση ή/και τη σχετική ερευνητική εμπειρία. Αυτό το μοντέλο ονομάζεται *πλήρες* γιατί αποτελείται τόσο από ένα *μοντέλο μέτρησης*, που απεικονίζει τις συνδέσεις ανάμεσα στις παρατηρήσιμες και τις λανθάνουσες μεταβλητές και τις συσχετίσεις ανάμεσα στις τελευταίες, όσο και από ένα *μοντέλο δομικών σχέσεων*, που απεικονίζει τις συνδέσεις (συσχετίσεις και σχέσεις εξάρτησης) ανάμεσα στις ίδιες τις λανθάνουσες μεταβλητές (Byrne, 1994).

Τα βήματα στην Ανάλυση παραγόντων είναι τα εξής:

- Επιλέγουμε και μετράμε ένα σετ μεταβλητών
- Δημιουργούμε ένα πίνακα ενδοσυναφειών (correlation matrix)
- Επιλέγουμε τη μέθοδο περιστροφής
- Ερμηνεύουμε τους παράγοντες που προκύπτουν

Η ανάλυση παραγόντων επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα των δεδομένων που έχουμε στη διάθεση μας. Επομένως πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα:

- Οι μεταβλητές θα πρέπει να συσχετίζονται επαρκώς (r>.20)
- Αλλά δεν πρέπει να συσχετίζονται υπερβολικά (r<.80)
- θα πρέπει οι σχέσεις να είναι ευθύγραμμες, δεν πρέπει να υπάρχουν ακραίες τιμές
- Οι μεταβλητές θα πρέπει να έχουν μετρηθεί σε κλίμακα ίσων διαστάσεων
- Ο συνολικός αριθμός των μεταβλητών που θα αναλύσουμε θα πρέπει να είναι 3 με 5 φορές περισσότερες από τους υποτιθέμενους παράγοντες

Τέλος η μέθοδο εξαγωγής των παραγόντων διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση. Υπάρχουν δυο μέθοδοι εξαγωγής: Ανάλυση παραγόντων (Factor analysis) και Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Principal Components Analysis). Αυτές οι δυο τεχνικές μοιάζουν πολύ μεταξύ τους και συχνά χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές εναλλακτικά. Η Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών έχει σαν στόχο να μελετηθεί όλη η υπάρχουσα διακύμανση (κοινή,μοναδική και σφάλμα) ώστε να <<εξαχθεί>> το μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης από τους λιγότερους δυνατούς παράγοντες. Επομένως η Α.Κ.Σ παράγει συνιστώσες (components).Η Ανάλυση παραγόντων από την άλλη μεριά έχει ως στόχο να μελετηθεί μόνο το ποσοστό της διακύμανσης το οποίο έχουν κοινό οι μεταβλητές που μελετάμε. Η Α.Π παράγει παράγοντες.(Tabachnick & Fidell, 1996, Chapter 13 για περισσότερες πληροφορίες).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Ανάλυση- Παρουσίαση αποτελεσμάτων

3.1 Έλεγχος κανονικότητας δείγματος

Αρχικά γίνεται έλεγχος κανονικότητας του δείγματος σε όλα τα κριτήρια της έρευνας

Στον πίνακα 3.1.1 (παράρτημα 2) μπορούμε να δούμε τον έλεγχο κανονικότητας για τα κριτήρια της ερευνάς μας. Εκείνο που μας ενδιαφέρει είναι η Kolmogorov-Smirnov στατιστική ανάλυση και ειδικότερα οι τιμές της στήλης Sig. Οι τιμές αυτές είναι μικρότερες του 0.5, επομένως παρατηρούμε ότι παραβιάζεται η υπόθεση της κανονικότητας (SPSS Survival Manual, p. 58) γεγονός σύνηθες σε μεγάλα δείγματα (μεγαλύτερα των 150 ερωτηθέντων). Συνεπώς δεν μας δημιουργεί πρόβλημα στην έρευνά (SPSS Survival Manual, p. 172)

3.2 Έλεγχος εγκυρότητας δεδομένων

Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση αξιοπιστίας του δείγματος των 200 ερωτηματολογίων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ως δείκτης εσωτερικής συνέπειας το Cronbach's Alpha. Η κλίμακα των κριτηρίων είναι από 1-10 .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,925	63

Πίνακας 3.2.1

Στον πίνακα 3.2.1 παρατηρούμε ότι το Cronbach's alpha των 63 στοιχείων είναι μεγαλύτερο του 0,7. Επομένως η έρευνα είναι αξιόπιστη (Pavot, et al, 1991). Συνεπώς οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν σοβαρές και δεν συμπληρώθηκαν στην τύχη. Επομένως εμπιστευόμαστε το δείγμα.

3.3 Περιγραφική στατιστική κριτηρίων

Οι τιμές που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3.1 (παράρτημα 2) αναφέρονται στη μέση τιμή, στην τυπική απόκλιση και στην μέση τιμή συν-πλην την τυπική απόκλιση. Με τον όρο μέση τιμή εννοούμε το μέσο αποτέλεσμα που συγκέντρωσε η καθεμία ερώτηση της έρευνας μας στο σύνολο του δείγματος. Η τυπική απόκλιση, μας προσδιορίζει πόσο κοντά στη μέση τιμή είναι οι συνολικές μετρήσεις για την κάθε ερώτηση. Όσο μικρότερη η τυπική απόκλιση τόσο πιο κοντά είναι οι μετρήσεις μας στη μέση τιμή, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η τυπική απόκλιση τόση πιο διασπαρμένες είναι οι μετρήσεις μας σε σχέση με τη μέση τιμή.

Πιο συγκεκριμένα από στον πίνακα 3.3.1(παράρτημα 2) η ερώτηση η οποία εμφανίζει τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση, γεγονός που συνεπάγεται ότι οι απαντήσεις αυτής της ερώτησης είναι περισσότερο διασπαρμένες, είναι η 10.29 που αναφέρει «ο διευθυντής- επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου». Συνεπώς για τη συγκεκριμένη ερώτηση συμπεραίνουμε ότι η γνώμη των εργαζομένων διαφέρει .Επιπλέον η ερώτηση στην οποία η τυπική απόκλιση είναι η μικρότερη είναι η 13.3 που αναφέρει «Τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης». Τέλος η ερώτηση 20.2 που αναφέρεται στο ύψος παραγωγικότητας της επιχείρησης συγκέντρωσε το μεγαλύτερο σκορ όσον αφορά τον παράγοντα μέση τιμή συν πλην τυπική απόκλιση, ενώ το μικρότερο συγκέντρωσε η ερώτηση 13.4 που αναφέρει «Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδους σημασίας για να παρακινηθεί το προσωπικό και βασίζεται στην ακεραιότητα του διευθυντή»

3.4 Γενικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στους παρακάτω πίνακες παρατηρούμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά του δείγματος των 200 απαντήσεων από την έρευνα που διεξήχθη σχετικά με τις διοικητικές – ηγετικές πρακτικές στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Πίνακας 3.4.1 ΦΥΛΟ

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	87	43,3	43,5	43,5
	ΓΥΝΑΙΚΑ	113	56,2	56,5	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System	1	0,5		
Total		201	100,0		

Αναλυτικότερα, από τον πίνακα 3.4.1 λαμβάνουμε την πληροφορία ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων στη ερευνά, το 43.5% αναφέρεται σε άνδρες και το 56.5% σε γυναίκες. Εναλλακτικά από τον πίνακα συχνοτήτων πέρα των ποσοστών λαμβάνουμε τον αριθμό των ανδρών και των γυναικών που είναι 87 και 113 αντίστοιχα.

Πίνακας 3.4.2 ΗΛΙΚΙΑ

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29	64	31,8	32,0	32,0
	30-39	77	38,3	38,5	70,5
	40-49	39	19,4	19,5	90,0

	50-59	20	10,0	10,0	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System	1	0,5		
Total		201	100,0		

Όσον αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας 30-39 σε ποσοστό 38.5%,ακολουθεί με ποσοστό 32% η ηλικία 20-29, με ποσοστό 19.5% η ηλικία 40-49 και τέλος με ποσοστό 10% η ηλικία 50-59.

Πίνακας 3.4.3 ΜΟΡΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΥΚΕΙΟ	137	68,2	68,5	68,5
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	47	23,4	23,5	92,0
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	16	8,0	8,0	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		201	100,0		

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 3.4.3 έχουμε ότι το 68.5% έχει εκπαίδευση λυκείου, το 23.5% εκπαίδευση πανεπιστημίου και τέλος το 8% έχει και μεταπτυχιακό. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν έχει λάβει διδακτορικό δίπλωμα.

Πίνακας 3.4.4 ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	37	18,4	18,5	18,5
	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	111	55,2	55,5	74,0
	ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	52	25,9	26,0	100,0
	Total	200	99,5	100,0	

Missing	System	1	,5		
Total		201	100,0		

Επόμενη ερώτηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά του δείγματος είναι ο τομέας εργασίας τους. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων προέρχεται από το βιομηχανικό κλάδο με ποσοστό 55.5%, ακολουθεί με σημαντική διαφορά ο τομέας του λιανικού εμπορίου με ποσοστό 26% και τέλος ο τομές παροχής υπηρεσιών με ποσοστό 18.5%.

Πίνακας 3.4.5 ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15-50	37	18,4	18,5	18,5
	51-100	50	24,9	25,0	43,5
	101-200	1	,5	,5	44,0
	201-500	1	,5	,5	44,5
	501-1000	111	55,2	55,5	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		201	100,0		

Αναφορικά με το μέγεθος της επιχείρησης το 55.5% του δείγματος εργάζεται σε επιχείρηση με αριθμό εργατικού δυναμικού που κυμαίνεται μεταξύ 501-1000, στη συνέχεια το 25% εργάζεται σε επιχείρηση που αποτελείται από 51-100 άτομα, το 18.5% σε επιχείρηση των 15-50 ατόμων και τέλος μόλις το 1% σε επιχείρησ δυναμικού 101-200 ατόμων. Το τελευταίο αποτέλεσμα θεωρούμε ότι αποτελεί σφάλμα κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, αφού από τα δεδομένα που ελήφθησαν από τις επιχειρήσεις στις οποίες διεξήχθη η έρευνα δεν προκύπτει κάποια επιχείρηση να έχει εργατικό δυναμικό 101-200 άτομα. Πιθανό λόγο αποτελεί η ελλιπής γνώση του ακριβούς μεγέθους της επιχείρησης ή η βιαστική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Εξαιτίας όμως του μικρού ποσοστού (μόλις 1%) δεν αποτελεί πρόβλημα για την ερευνά.

Πίνακας 3.4.6 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	0-5	3	1,5	1,5	1,5
	10-15	25	12,4	12,5	14,0
	15-30	10	5,0	5,0	19,0
	30-50	111	55,2	55,5	74,5
	50 ΚΑΙ ΑΝΩ	51	25,4	25,5	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		201	100,0		

Μια ακόμα πληροφορία, που λαμβάνουμε από τον πίνακα 3.4.6 ,είναι η ηλικία της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται οι εργαζόμενοι. Έτσι με βάση την ανάλυση προκύπτει ότι το 55.5% εργάζεται σε επιχείρηση ηλικίας 30-50 ετών, το 25% σε επιχείρηση ηλικίας 50 ετών και άνω, το 12,5% σε επιχείρηση ηλικίας 10-15 ετών, το 5% σε επιχείρηση ηλικίας 15-30 ετών και το 1.5 % σε επιχείρηση ηλικίας 0-5 ετών. Όσον αφορά τα αποτελέσματα που προέκυψαν σχετικά με την εκτίμηση των εργαζομένων για την ηλικία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, πρέπει να παρατηρηθεί ότι υπάρχουν εκτιμήσεις και στις 5 κατηγορίες ηλικιών ενώ οι εταιρίες στις οποίες έγινε η έρευνα είναι 4 στον αριθμό. Συνεπώς κάποιοι εργαζόμενοι δεν είναι σωστά πληροφορημένοι γύρω από τη σωστή ηλικία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Πίνακας 3.4.7 ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	152	75,6	76,0	76,0
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	15	7,5	7,5	83,5
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	17	8,5	8,5	92,0
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	13	6,5	6,5	98,5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		201	100,0		

Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στη έρευνα, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν εργαζόμενοι 1^{ης} γραμμής σε ποσοστό 76%, ακολουθούν με μεγάλη διαφορά οι προϊστάμενοι 1^{ης} γραμμής με ποσοστό 8.5%, στη συνέχεια έχουμε τους επιστάτες σε ποσοστό 7.5%, τους ανώτερους διευθυντές σε ποσοστό 6.5% και τέλος τα ανώτατα στελέχη σε ποσοστό μόλις 1.5%

Πίνακας 3.4.8 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Q8

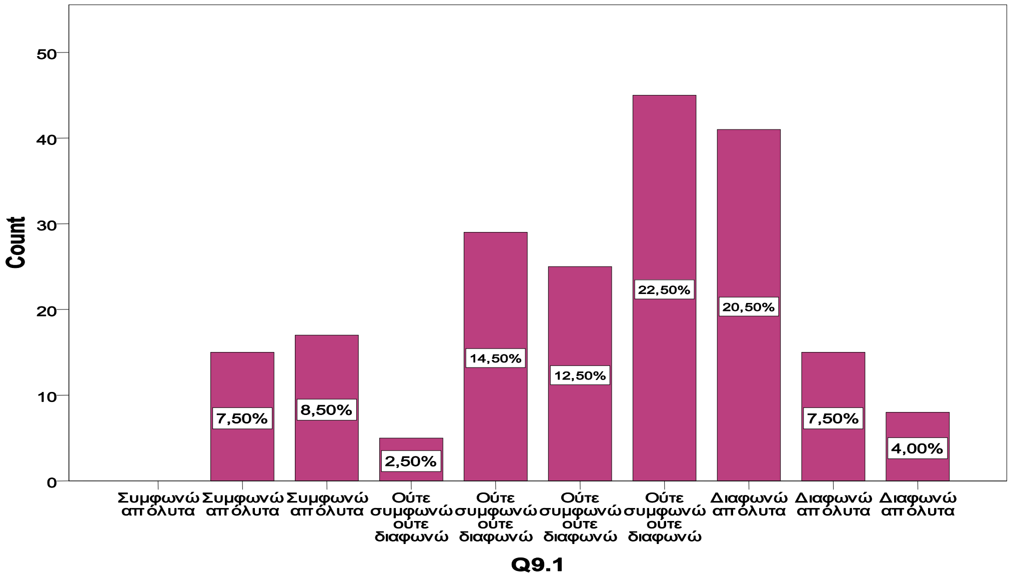
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΘΝΙΚΗ ΜΜΕ	87	43,3	43,5	43,5
	ΜΕΓΑΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΘΝΙΚΗΣ ΕΜΒΕΛΕΙΑΣ	113	56,2	56,5	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		201	100,0		

Τέλος, όσον αφορά τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, παρατηρούμε ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες επιχειρήσεων στις οποίες αναφέρεται το δείγμα. Στην κατηγορία της μεγάλης επιχείρησης εθνικής εμβέλειας σε ποσοστό 56.5% και στην κατηγορία της εθνικής μικρομεσαίας επιχείρησης. Δεν έχουμε κανένα δεδομένο σχετικά με τις διεθνείς ΜΜΕ και τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια γραφική περιγραφή των απαντήσεων που σημειώθηκαν από την έρευνα σχετικά με τις ηγετικές- διοικητικές λειτουργίες στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει τις παρακάτω θέσεις με έναν δείκτη συμφωνίας– διαφωνίας που κυμαίνεται από το 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως το 10 (διαφωνώ απόλυτα). Πιο συγκεκριμένα τα 1,2,3 δείχνουν απόλυτη συμφωνία η οποία εξασθενεί καθώς πηγαίνουμε από το 1 στο 3, τα 4,5,6,7 δείχνουν μια ουδέτερη θέση η οποία καθώς πηγαίνουμε από το 3 στο 7 αποκτά περισσότερο στοιχεία διαφωνίας ενώ όσο είμαστε κοντά στο 4 παρουσιάζουμε μια ουδέτερη θέση αλλά με περισσότερα στοιχεία συμφωνίας και τα 8,9,10 δηλώνουν απόλυτη διαφωνία η οποία όσο πηγαίνουμε από το 8 στο 10 γίνεται περισσότερο κάθετη. Βάση αυτής της ανάλυσης της κλίμακας θα γίνει η επεξήγηση των παρακάτω ιστογραμμάτων.

Η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση μου

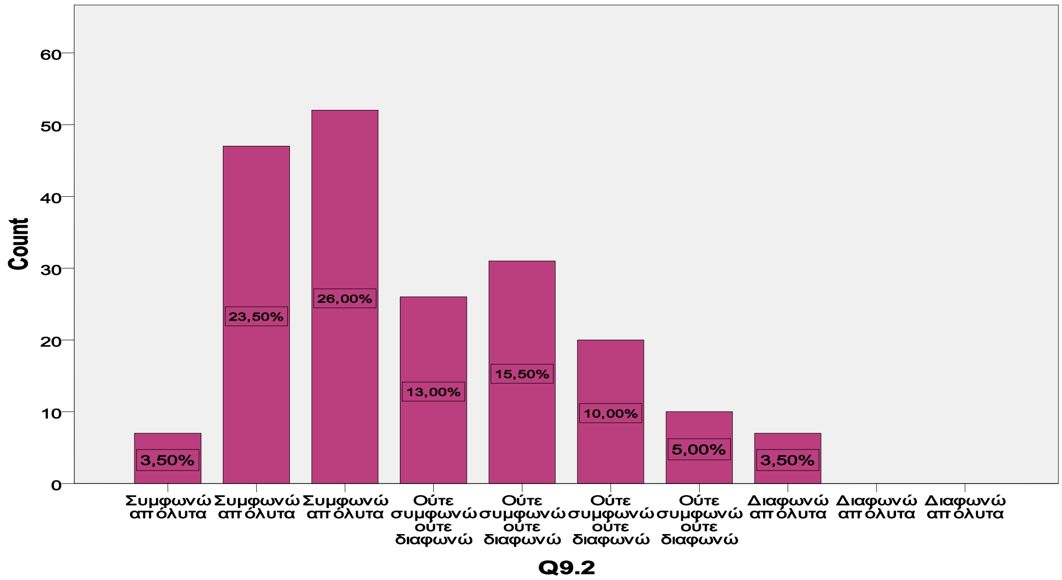
- δείχνει πολύ λίγη μέριμνα για μένα



Γράφημα 3.4.1

Όπως παρατηρούμε από το γράφημα 3.4.1 οι ερωτηθέντες φαίνεται να έχουν ουδέτερη έως αρνητική θέση σχετικά με την άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση δείχνει πολύ λίγη μέριμνα. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε το μεγαλύτερο ποσοστό να δίνει δείκτη συμφωνίας 7 και το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό δείκτη συμφωνίας 8. Συνεπώς το δείγμα τείνει να διαφωνεί με την παραπάνω θέση

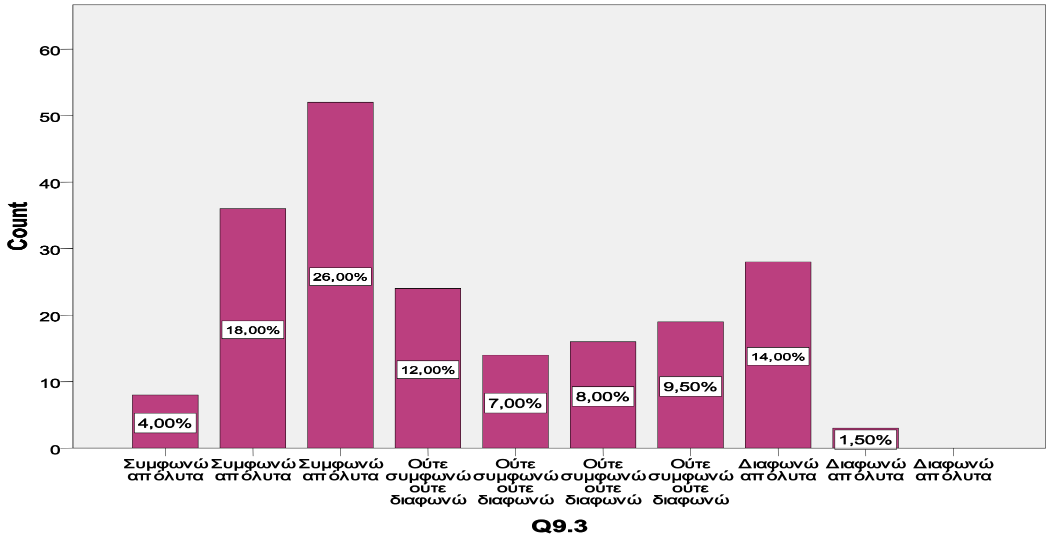
- Νοιάζεται για τη γενική ικανοποίηση μου από τη δουλειά



Γράφημα 3.4.2

Από το γράφημα 3.4.2 τα δυο μεγαλύτερα και με διαφορά από τα άλλα ποσοστά σημειώνονται στις θέσεις 2 και 3 που δηλώνουν απόλυτη συμφωνία με την άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τη γενική ικανοποίηση μου από τη δουλειά.

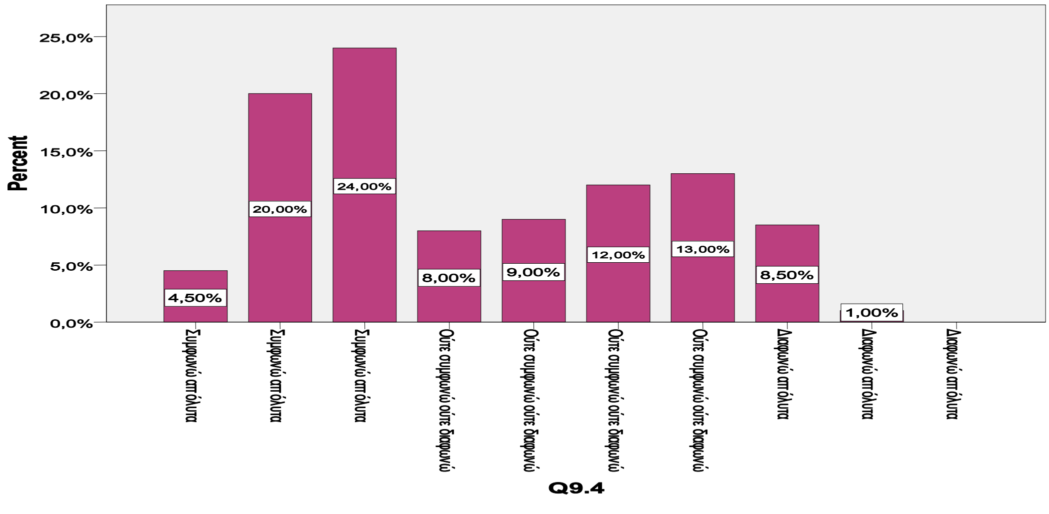
- Πραγματικά νοιάζεται για την ευημερία μου



Γράφημα 3.4.3

Από το γράφημα 3.4.3 έχουμε ότι το 26% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα ότι η ανώτατη διοίκηση νοιάζεται πραγματικά για την ευημερία μου ενώ ακολουθεί το 18% που φαίνεται να συμφωνεί ακόμα περισσότερο με την παραπάνω άποψη. Συνεπώς σύμφωνα με τα παραπάνω το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος συμφωνεί ότι η ανώτατη διοίκηση νοιάζεται πραγματικά για την ευημερία μου.

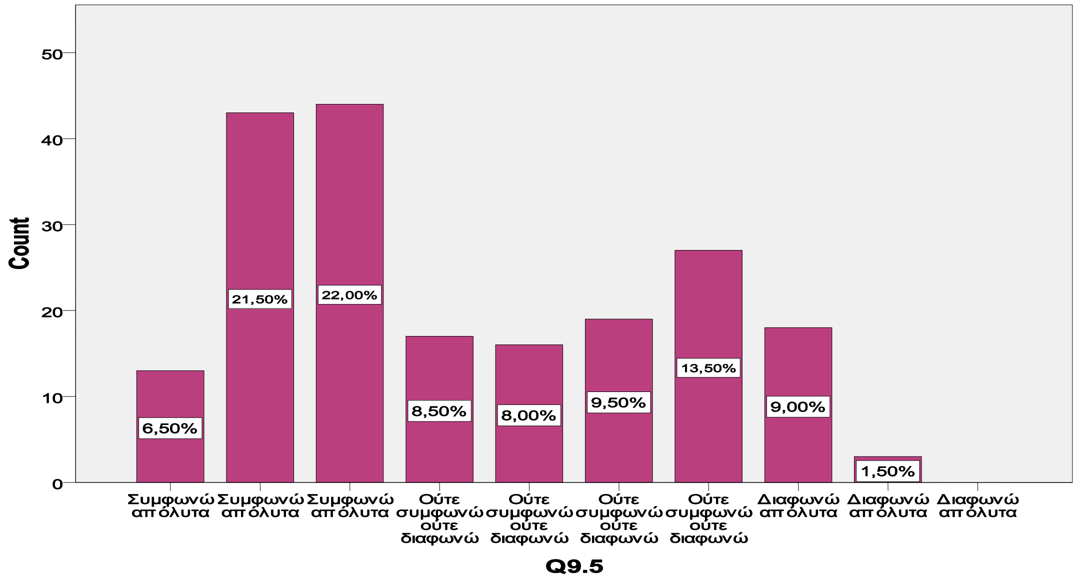
- Λαμβάνει υπόψη σοβαρά τους στόχους και τις αξίες μου



Γράφημα 3.4.4

Και στο γράφημα 3.4.4 τα μεγαλύτερα ποσοστά σημειώνονται στην κλίμακά μας στο 2 (20%) και στο 3(24%), γεγονός που δηλώνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα ότι η ανώτατη διοίκηση λαμβάνει υπόψη σοβαρά τους στόχους και τις αξίες μου

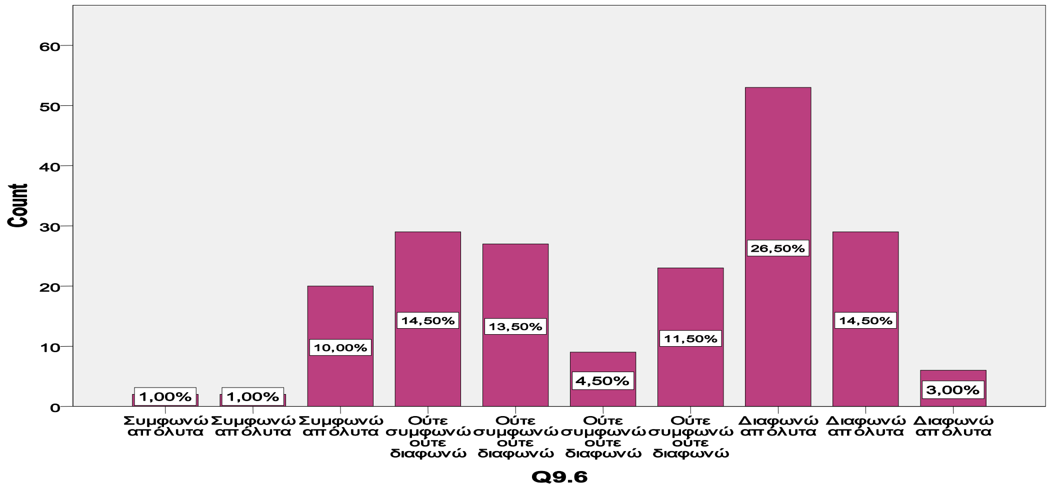
- Νοιάζεται για τις ιδέες μου



Γράφημα 3.4.5

Από το Γράφημα 3.4.5 συνάγεται ότι το 43.5 % , ποσοστό που συγκεντρώνεται από τα δυο μεγαλύτερα ποσοστά, θεωρεί ότι η ανώτατη διοίκηση νοιάζεται για τις ιδέες τους. Συνεπώς παρατηρούμε ότι η ανώτατη διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις ιδέες των υφισταμένων γεγονός πολύ σημαντικό για την παρακίνηση και τη συναισθηματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

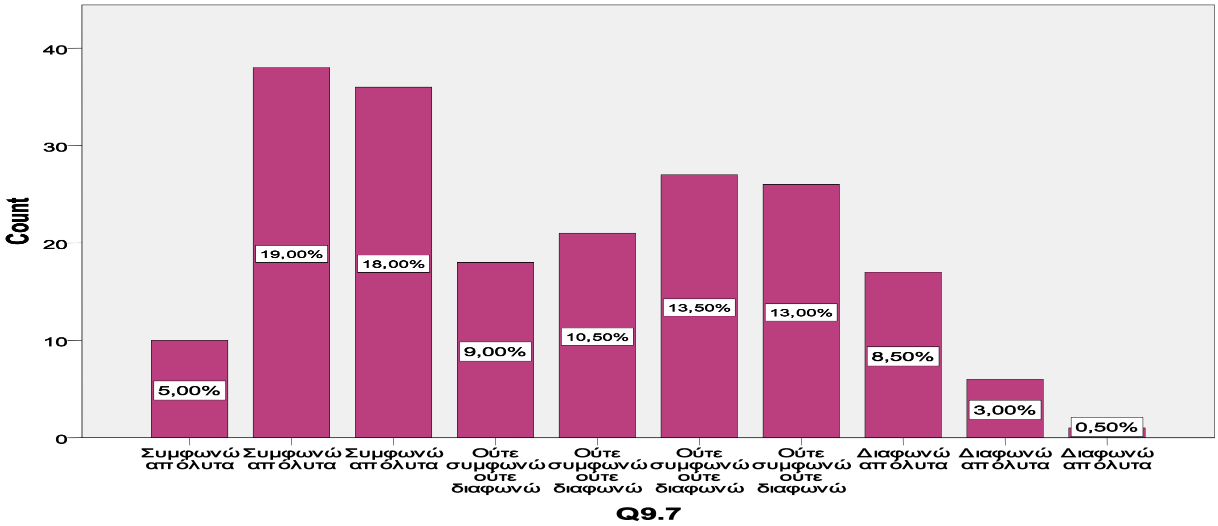
- Δεν θα παρατηρούσε, ακόμα και αν έκανα την καλύτερη δυνατή δουλειά



Γράφημα 3.4.6

Από το γράφημα 3.4.6 φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνεί απόλυτα με την άποψη που θέλει την ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση να μην παρατηρεί ακόμα κι αν οι εργαζόμενοι κάνουν την καλύτερη δυνατή δουλεία. Συνεπώς κατά το πλείστον οι εργαζόμενοι φαίνονται ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους από την ανώτατη διοίκηση.

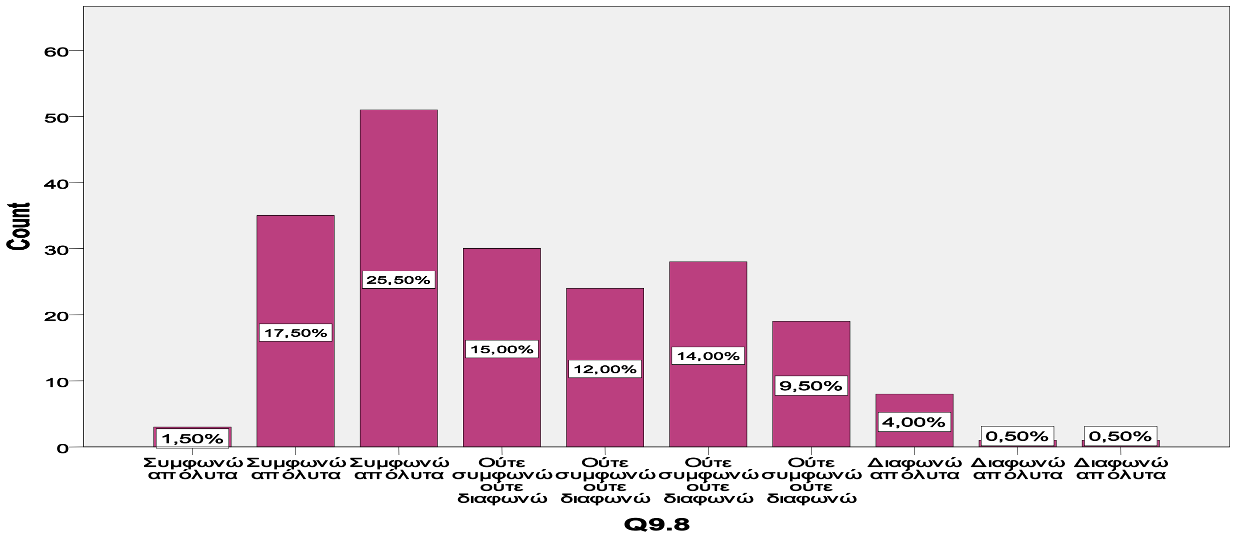
- Υπερηφανεύεται για τα επιτεύγματά μου στην εργασία



Γράφημα 3.4.7

Από το γράφημα 3.4.7το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί απόλυτα ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση υπερηφανεύεται για τα επιτεύγματα των εργαζομένων στη δουλειά, όμως παρατηρούμε ότι σημειώνονται σημαντικά ποσοστά στην κλίμακα 4,5,6,7,8 με τα δυο μεγαλύτερα να παρατηρούνται στις θέσεις 6,7 που δηλώνουν ουδέτερη θέση όπου κυριαρχούν τα στοιχεία διαφωνίας.

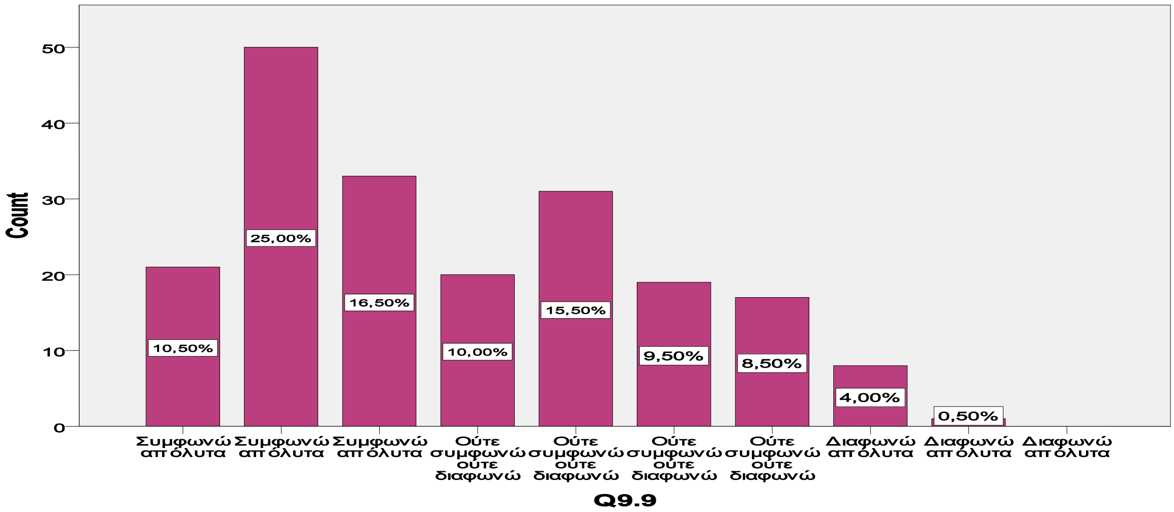
- Είναι πρόθυμη να επεκταθεί ώστε να με βοηθήσει να εκτελέσω την εργασία μου στο μέγιστο των ικανοτήτων μου



Γράφημα 3.4.8

Σύμφωνα με το γράφημα 3.4.8 το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι η ανώτατη διοίκηση είναι πρόθυμη να επεκταθεί ώστε να με βοηθήσει να εκτελέσω την εργασία μου στο μέγιστο των ικανοτήτων μου. Ωστόσο το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό παρατηρείτε στη θέση 3 της κλίμακας.

- Είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα



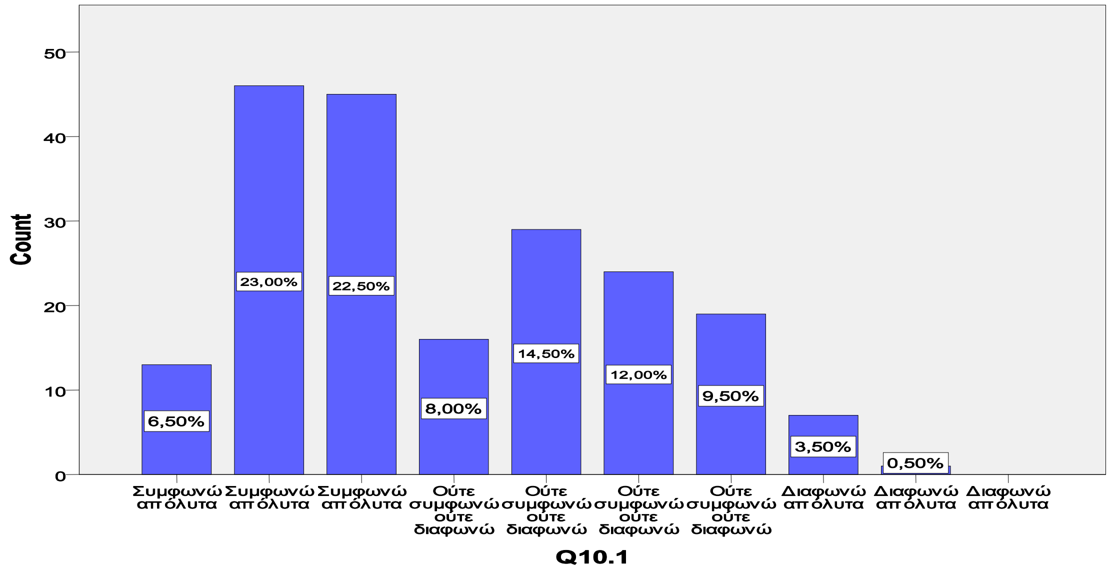
Γράφημα 3.4.9

Ακριβώς το ένα τέταρτο του δείγματος θεωρεί ότι η ανώτατη διοίκηση είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα, ακολουθεί το 16,5 % που αντιστοιχεί στη θέση 3 της κλίμακας το οποίο φαίνεται και εκείνο να συμφωνεί με την παραπάνω άποψη ενώ το 15.5 % παρουσιάζει μια ουδέτερη θέση σχετικά με το εάν η επιχείρηση είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα . Και εδώ όμως παρατηρούμε ότι η εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τη στάση της επιχείρησης και θεωρούν ότι η ανώτατη διοίκηση θα τους υποστηρίξει σε κάποιο πρόβλημά τους.

Από τα παραπάνω εννιά διαγράμματα γίνεται φανερό ότι επικρατεί μια καλή εικόνα στους εργαζομένους για την ανώτατη διοίκηση και τις πρακτικές που εφαρμόζει. Αυτό το συμπέρασμα πηγάζει από το γεγονός ότι στις θετικές προς τους εργαζόμενους πρακτικές (9.2, 9.3, 9.4, 9.5 , 9.7, 9.8, 9.9) το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος συμφωνεί ενώ στις αρνητικές πρακτικές (9.1 και 9.6) το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνεί. Συνεπώς καταλήγουμε ότι η ανώτατη διοίκηση δημιουργεί θετικό κλίμα για τους εργαζομένους οι οποίοι φαίνονται ικανοποιημένοι από τη στάση της.

Ο διευθυντής -επιθεωρητής μου

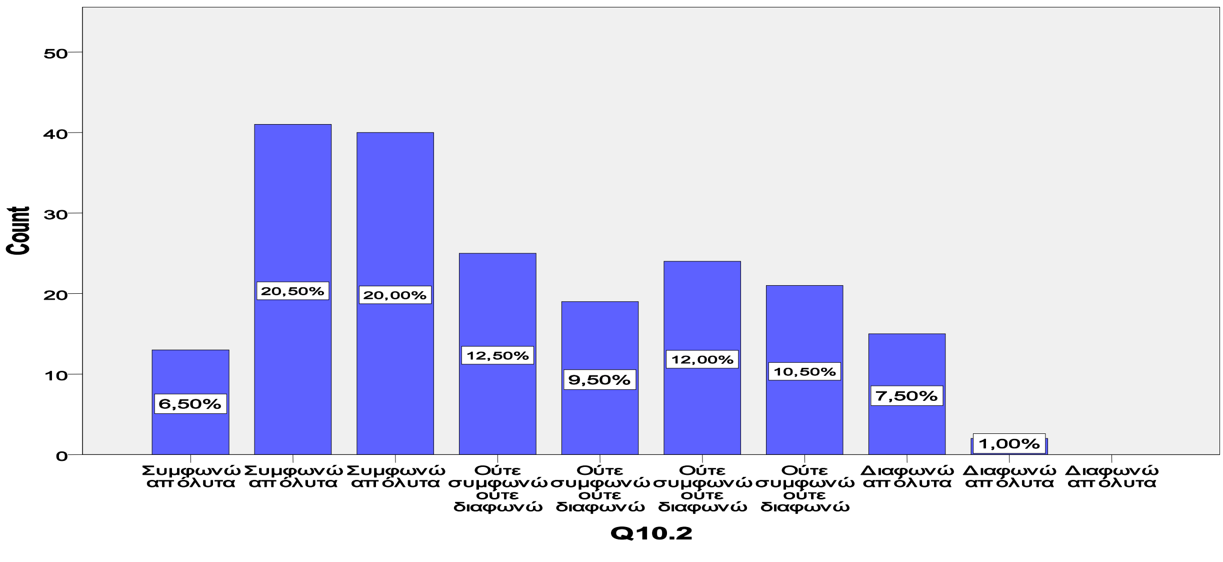
- Αφαιρεί τα εμπόδια και βοηθάει να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου



Γράφημα 3.4.10

Παρατηρώντας το γράφημα 3.4.10 συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος συμφωνεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής αφαιρεί τα εμπόδια και βοηθάει να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου. Συνεπώς για τους περισσότερους ο διευθυντής έχει υποστηρικτικό– βοηθητικό προφίλ.

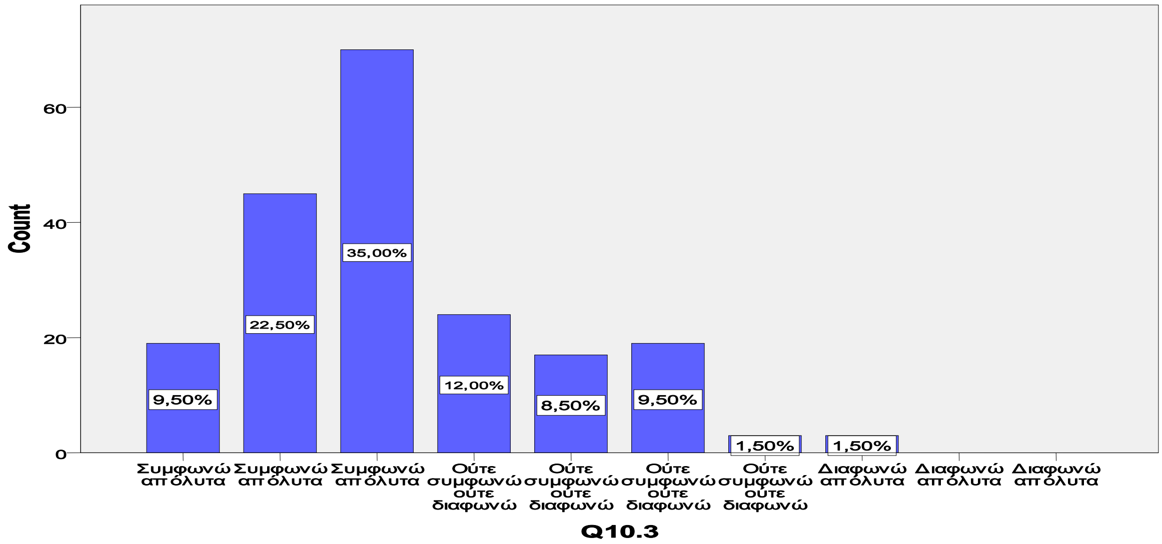
- Χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου σωστά



Γράφημα 3.4.11

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, το 47% συμφωνεί απόλυτα ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου σωστά ενώ το 44.5% εμφανίζει ουδέτερη θέση. Τέλος το 8.5% φαίνεται να διαφωνεί. Συνεπώς το μεγαλύτερο ποσοστό και εδώ προδιατίθεται θετικά προς τον διευθυντή και το εάν χρησιμοποιεί τις ικανότητες των εργαζομένων σωστά.

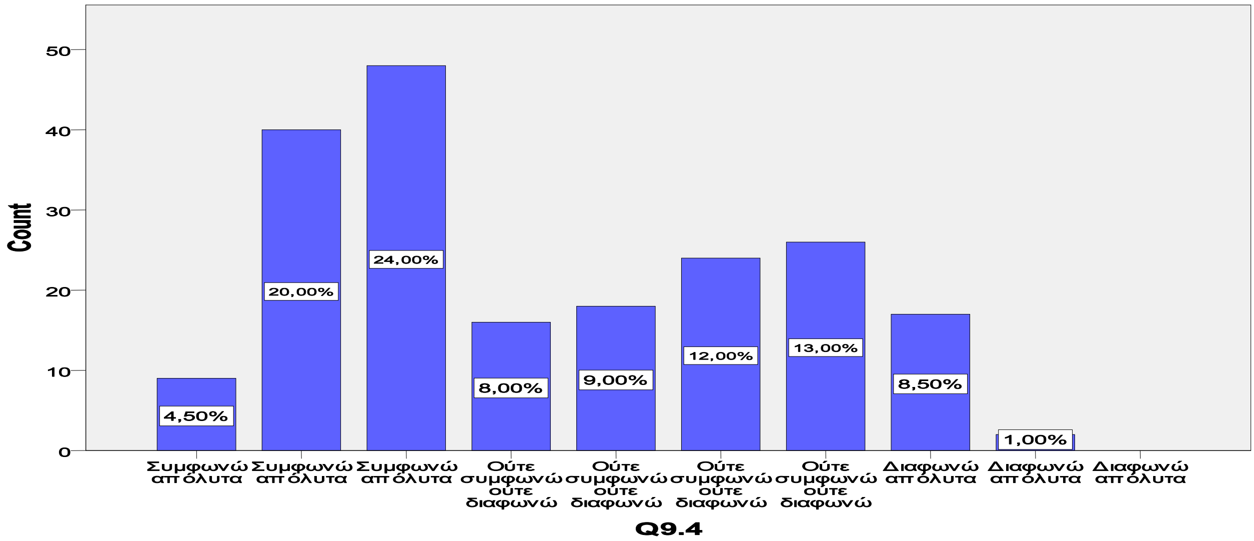
- Διατηρεί σταθερά υψηλά πρότυπα απόδοσης



Γράφημα 3.4.12

Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα η συμφωνία που εκφράζουν οι εργαζόμενοι ότι ο διευθυντής διατηρεί σταθερά υψηλά πρότυπα απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα το 67% απάντησε ότι συμφωνεί, το 31.5% δήλωσε ουδέτερη θέση και μόλις το 1.5% διαφωνεί.

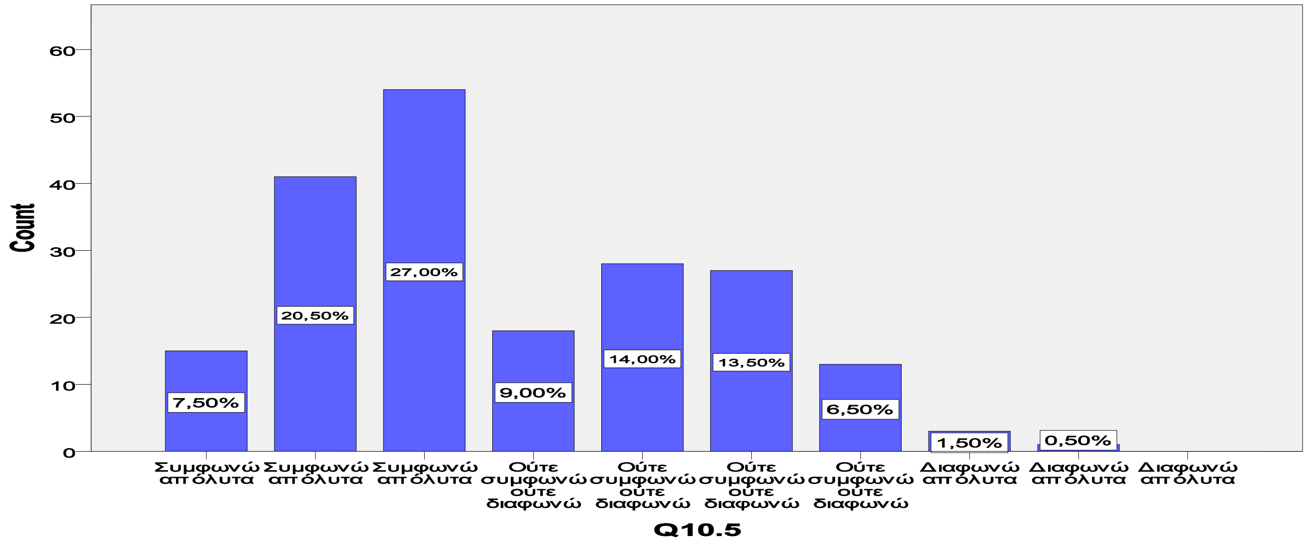
- Σχεδιάζει την εργασία εκ των προτέρων, όποτε αυτό είναι δυνατό



Γράφημα 3.4.13

Το 48.5% συμφωνεί απόλυτα ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής σχεδιάζει την εργασία εκ των προτέρων, όποτε αυτό είναι δυνατό, το 42 % ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 9.5 % διαφωνεί απόλυτα.

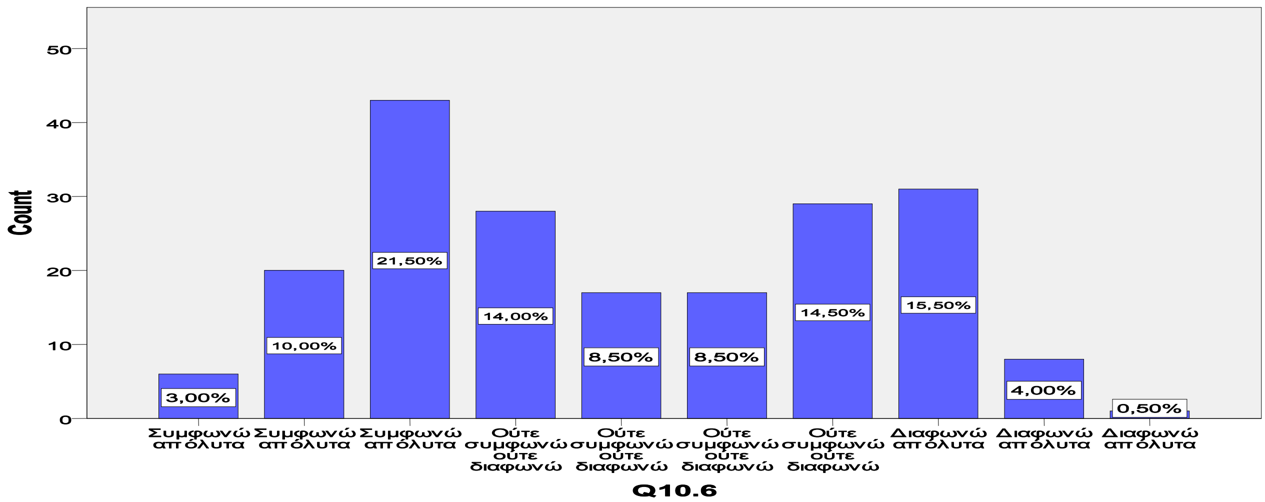
- Σιγουρεύεται ότι έχω κατανοήσει πλήρως τις εργασίες που πρέπει να κάνω



Γράφημα 3.4.14

Εδώ το 55% θεωρεί ότι ο διευθυντής σιγουρεύεται ότι έχω κατανοήσει πλήρως τις εργασίες που πρέπει να κάνω, το 43 % είναι σε ενδιάμεση θέση ενώ το 2% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη.

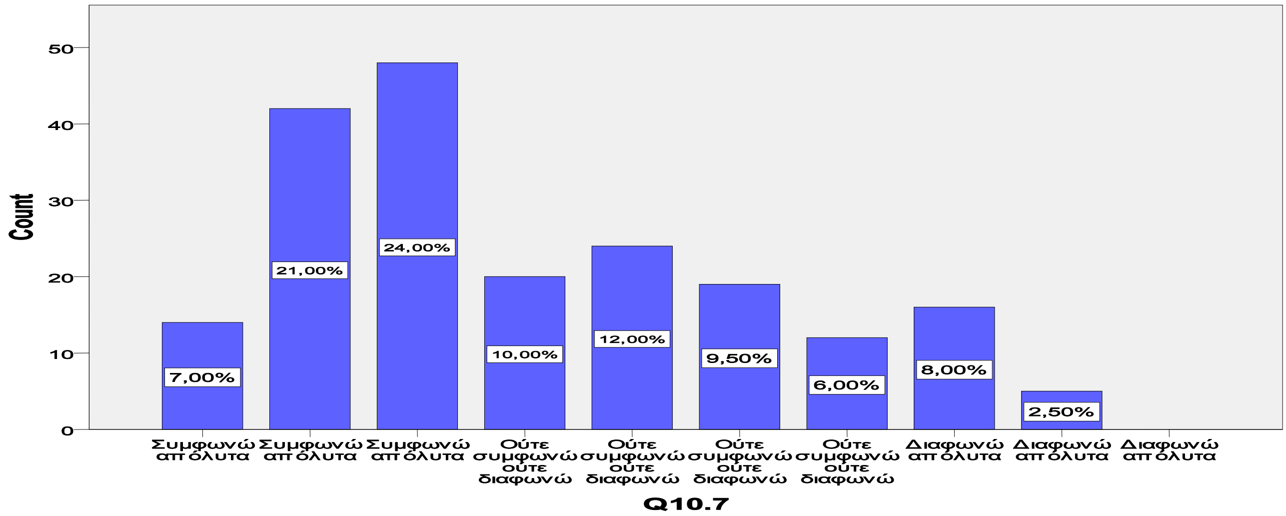
- Μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας



Γράφημα 3.4.15

Το 34.5% θεωρεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μοιράζεται μαζί του τους στόχους της εταιρείας, το 45.5 % ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 20% θεωρεί ότι ο διευθυντής δεν μοιράζεται μαζί του τους στόχους της εταιρείας. Εδώ μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στην ουδέτερη θέση και περισσότερο στις θέσεις 4 και 7 της κλίμακας, όμως αν εξετάσουμε αναλυτικότερα τα δεδομένα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε στην κλίμακα συμφωνίας το 3 που αντιστοιχεί στην άποψη συμφωνώ απόλυτα.

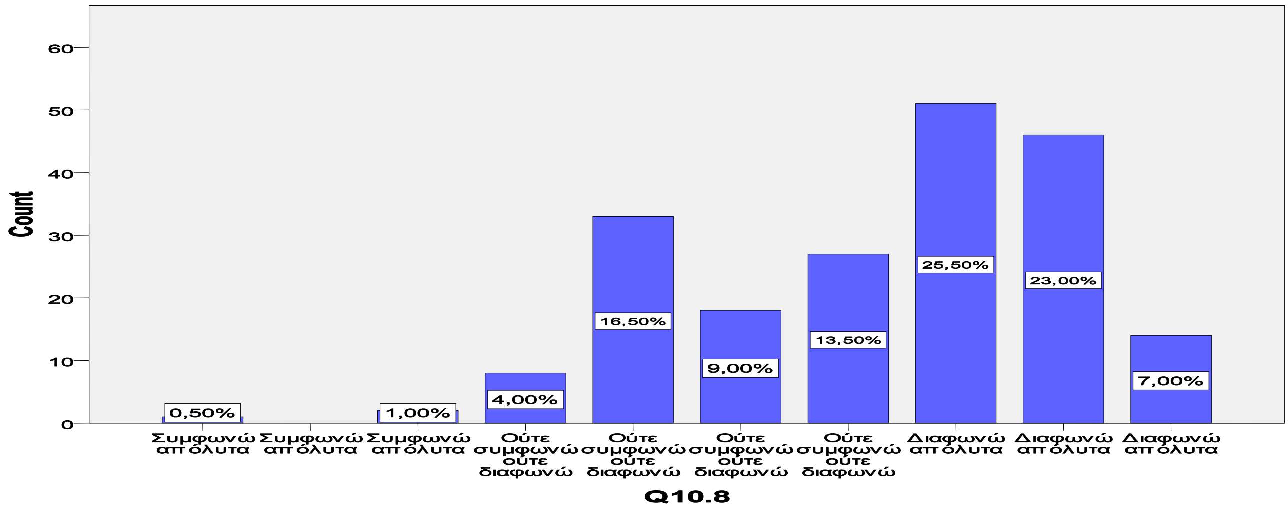
- Μου δίνει την κατεύθυνση και έπειτα με αφήνει να συνεχίσω ανεξάρτητα



Γράφημα 3.4.16

Το 52% δηλώνει ότι ο διευθυντής δίνει την κατεύθυνση και έπειτα με αφήνει να συνεχίσω ανεξάρτητα, το 37.5% κρατάει ουδέτερη θέση και το 10.5% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη. Από το διάγραμμα γίνεται φανερό ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώθηκαν στις θέσεις 2 και 3 της κλίμακας.

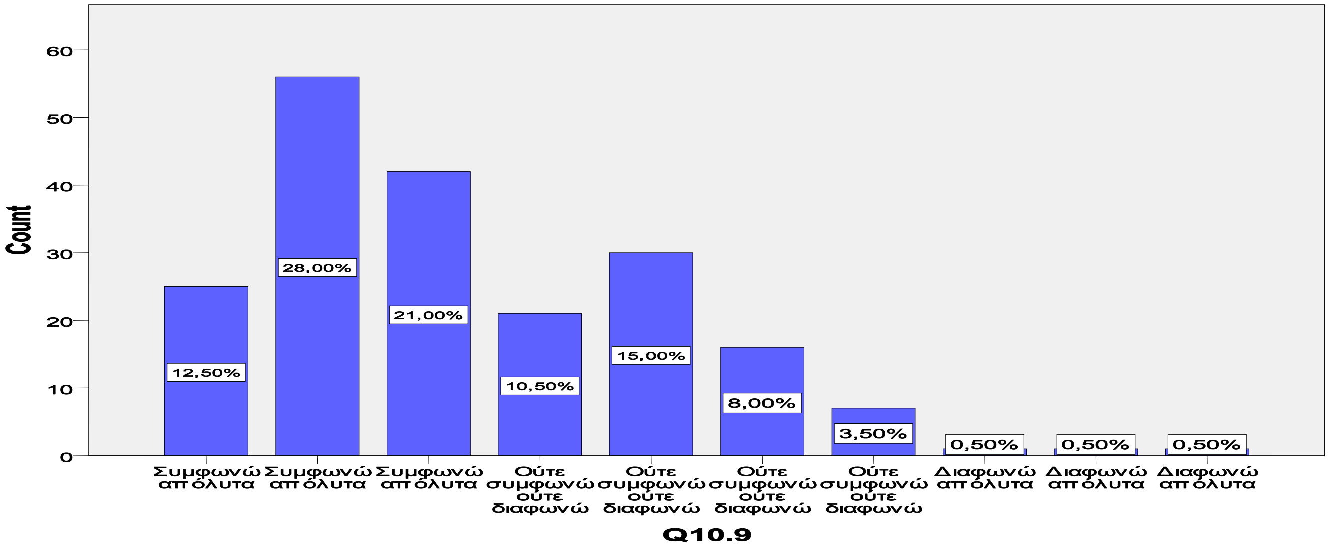
- Με υποστηρίζει μυστικά αλλά απαρνείται τις ιδέες μου σε δημόσιες συζητήσεις



Γράφημα 3.4.17

Εδώ παρατηρούμε μια καταφανή διαφωνία σχετικά με την άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου με υποστηρίζει μυστικά αλλά απαρνείται τις ιδέες μου σε δημόσιες συζητήσεις. Ειδικότερα το 55.5% δηλώνει απόλυτη διαφωνία, το 43% κατέχει ουδέτερη θέση και μόλις το 1.5 % συμφωνεί. Παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα επί μέρους ποσοστά βρίσκονται στις θέσεις 8 και 9 της κλίμακας.

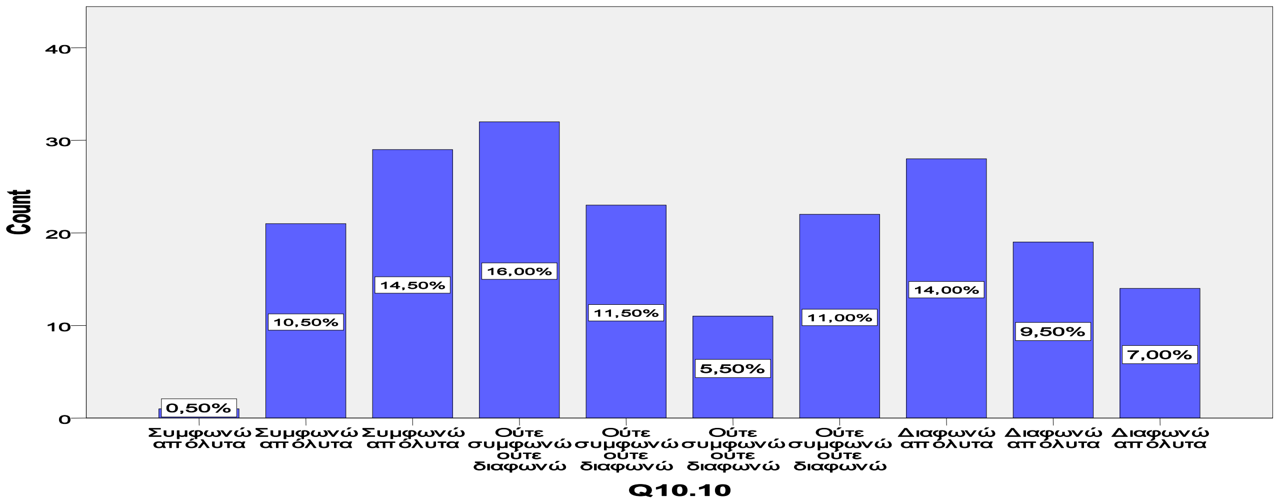
- Με μεταχειρίζεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια



Γράφημα 3.4.18

Η πλειοψηφία φαίνεται να συμφωνεί με την άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής με μεταχειρίζεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Συγκεκριμένα 61.5% συμφωνεί, το 37% έχει ουδέτερη θέση και μόλις το 1.5 διαφωνεί. Παρατηρώντας το διάγραμμα τα μεγαλύτερα ποσοστά σημειώνονται στις θέσεις 2 και 3 της κλίμακας.

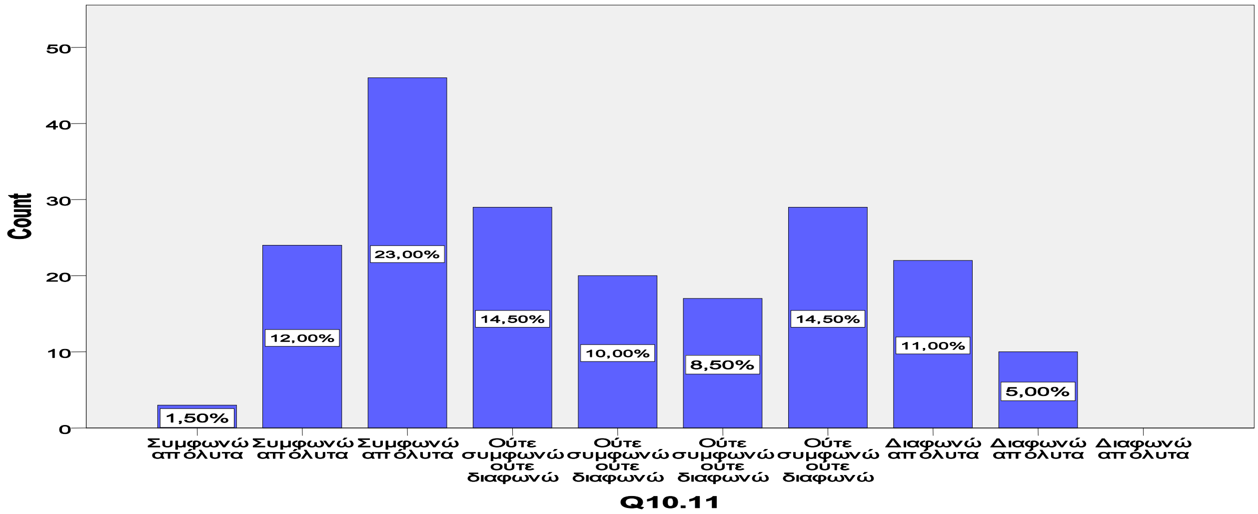
- Επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα



Γράφημα 3.4.19

Από το ιστόγραμμα 3.4.19 γίνεται φανερή η πληθώρα των απαντήσεων που δόθηκαν. Ειδικότερα το 25.5% απάντησε ότι ο διευθυντής επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα, το 44% έχει ουδέτερη άποψη και το 30.5% διαφωνεί. Εδώ αν εξαιρέσουμε τη θέση 1 της κλίμακας οι υπόλοιπες δεν παρουσιάζουν τεράστιες διαφορές μεταξύ τους.

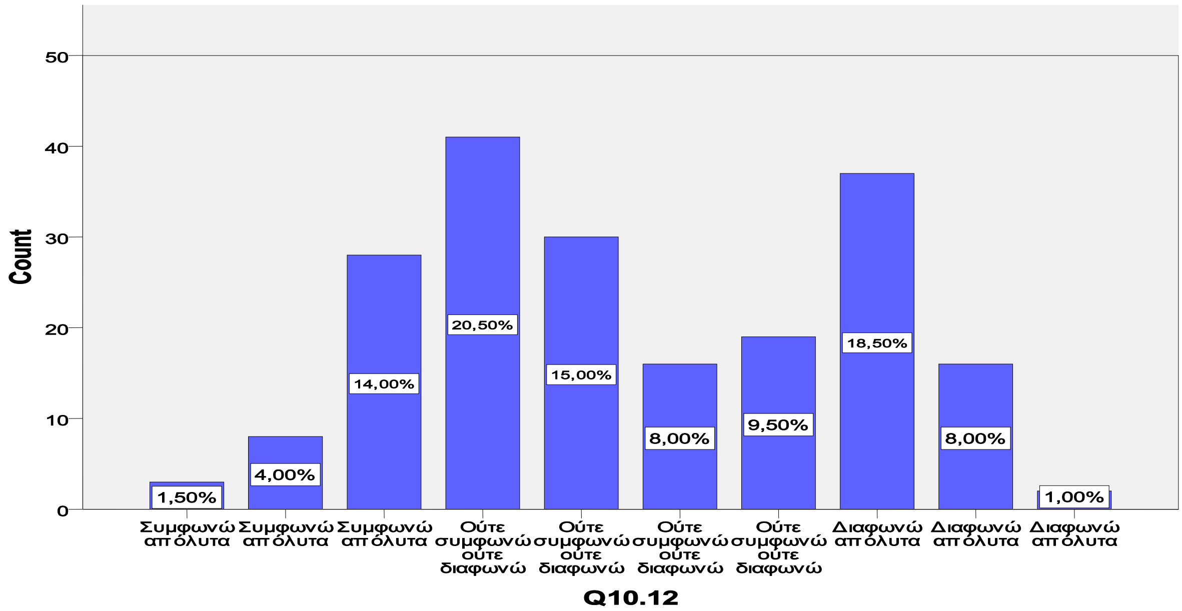
- Με διευκολύνει στο να αναδιοργανώνω το πρόγραμμα εργασίας μου



Γράφημα 3.4.20

Το 36.5% θεωρεί ότι ο διευθυντής τους διευκολύνει στο να αναδιοργανώνουν το πρόγραμμα εργασίας τους, το 47% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 16 % διαφωνεί. Εδώ αν και το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται να παίρνει ενδιάμεση θέση το επί μέρους μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη θέση τρία της κλίμακας συμφωνίας.

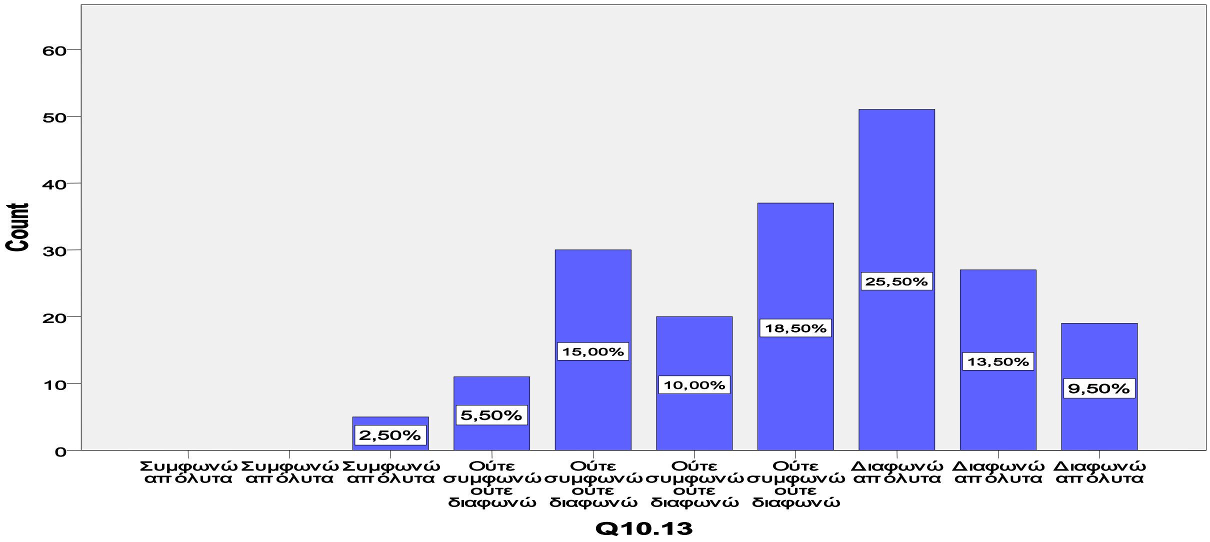
- Με κάνει να αισθάνομαι ένοχος για τις ημέρες απουσίας από τη δουλειά



Γράφημα 3.4.21

Το 19.5% συμφωνεί ότι ο διευθυντής με κάνει να αισθάνομαι ένοχος για τις ημέρες απουσίας από τη δουλειά, το 53 % ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 27.5 % διαφωνεί. Παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα επιμέρους ποσοστά συναντώνται στις θέσεις 4 και 8 της κλίμακας.

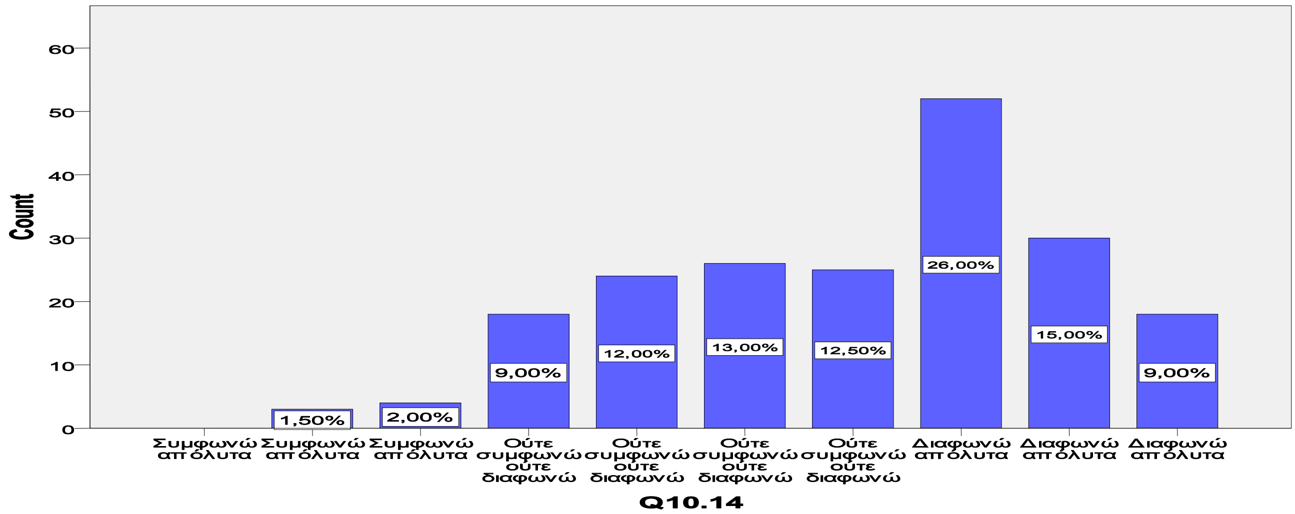
- Μου συμπεριφέρεται σα να είναι η θέση μου κατώτερη από αυτή που πραγματικά είναι



Γράφημα 3.4.22

Από το γράφημα 3.4.22 μόλις το 2.5% θεωρεί ότι ο διευθυντής μου συμπεριφέρεται σα να είναι η θέση μου κατώτερη από αυτή που πραγματικά είναι, το 49% έχει ουδέτερη άποψη και το 48.5% διαφωνεί. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό σημειώνεται στη θέση 8 της κλίμακας συμφωνίας.

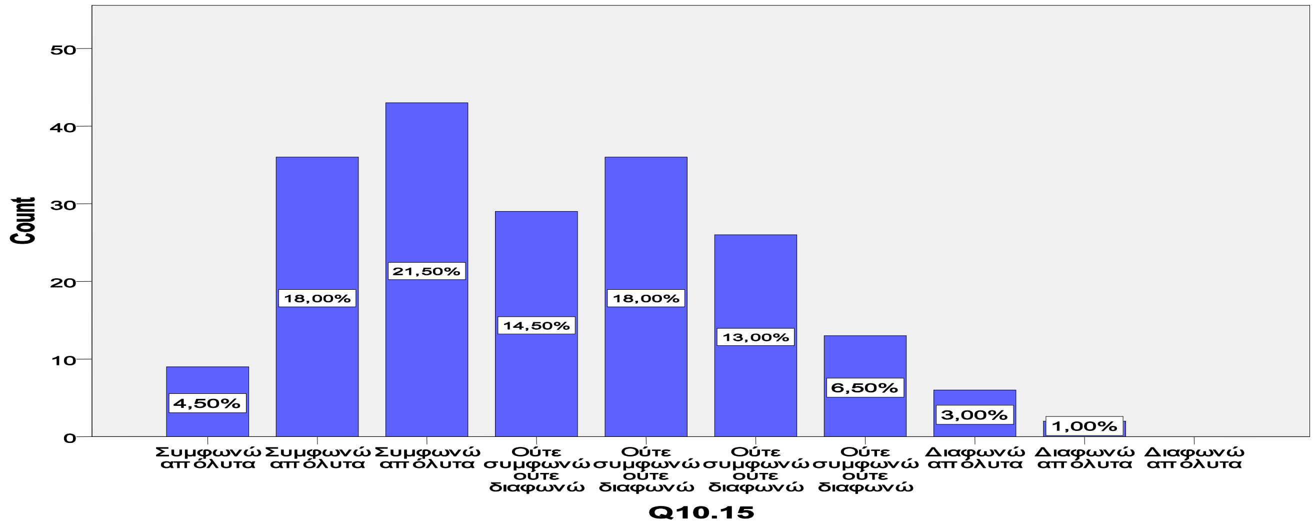
- Λέει στους ανθρώπους αυτό που θέλουν να ακούσουν αλλά μετά συμπεριφέρεται διαφορετικά



Γράφημα 3.4.23

Μόλις το 3.5% θεωρεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής λέει στους ανθρώπους αυτό που θέλουν να ακούσουν αλλά μετά συμπεριφέρεται διαφορετικά, το 46.5% έχει ενδιάμεση θέση στο θέμα και το 50% διαφωνεί. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό σημειώνεται στη θέση 8 της κλίμακας.

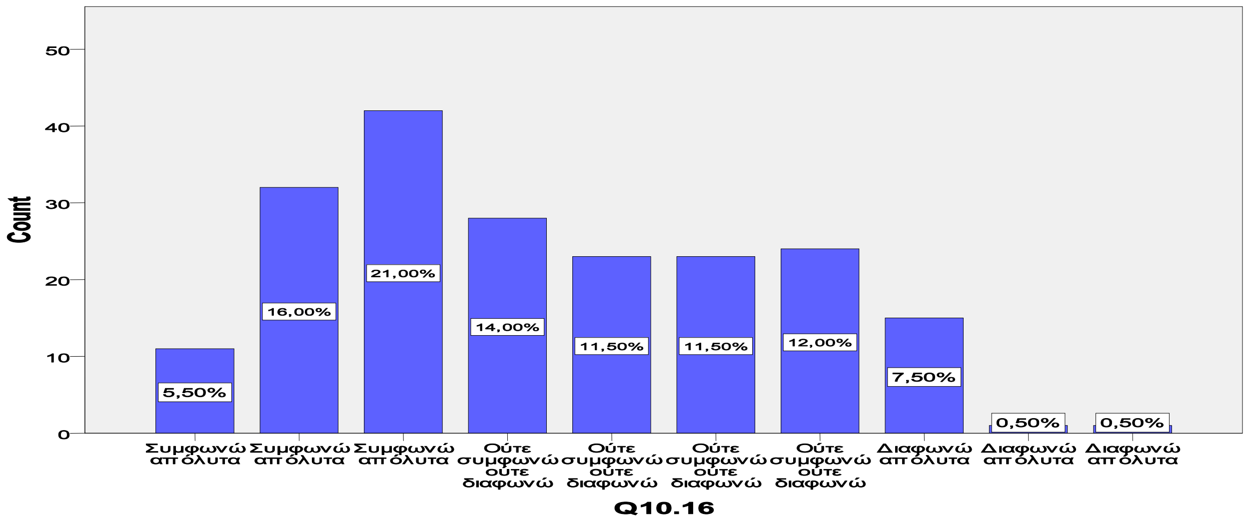
- Μου αναθέτει την απαιτούμενη εξουσία για να διεξάγω τις υπευθυνότητες που μου έχουν εκχωρηθεί



Γράφημα 3.4.24

Σύμφωνα με τα στοιχεία του γραφήματος 3.4.24 το 44% συμφωνεί ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής μου αναθέτει την απαιτούμενη εξουσία για να διεξάγω τις υπευθυνότητες που μου έχουν εκχωρηθεί, το 52% έχει ουδέτερη άποψη ενώ το 4% διαφωνεί. Παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα επιμέρους ποσοστά σημειώνονται στις θέσεις 2,3 και 5 της κλίμακας.

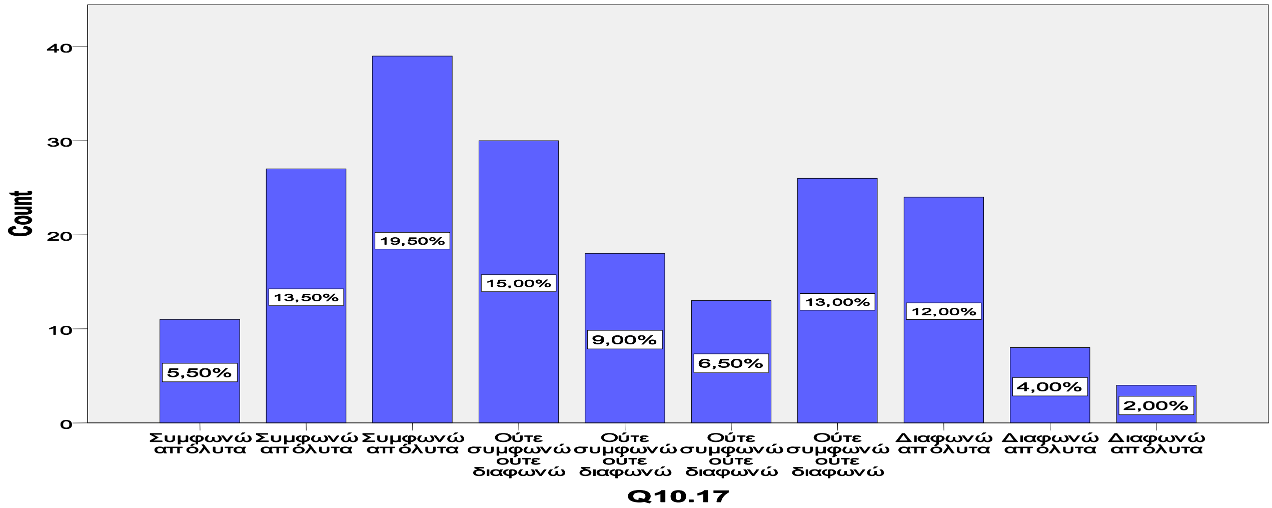
- Ενεργεί ως υπόδειγμα



Γράφημα 3.4.25

Σύμφωνα με το 42.5% του δείγματος ο διευθυντής- επιθεωρητής ενεργεί ως υπόδειγμα, το 49% έχει ουδέτερη θέση και το 8.5% διαφωνεί με αυτή την άποψη. Παρατηρούμε ότι αν και το μεγαλύτερο ποσοστό έχει ουδέτερη άποψη, το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό σημειώνεται στη θέση 3 της κλίμακας συμφωνίας.

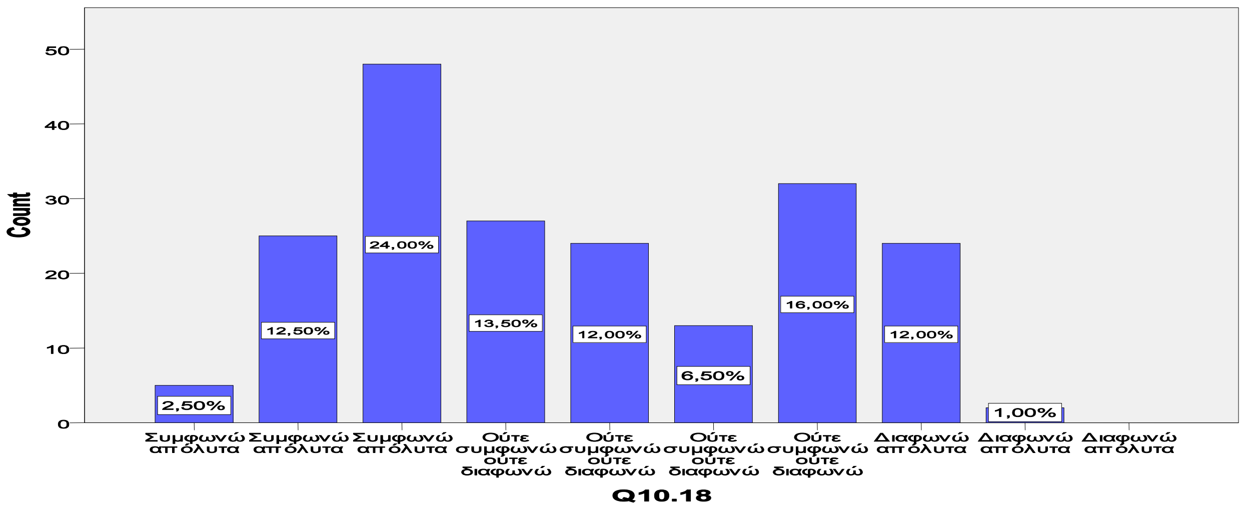
- Διασφαλίζει ότι η γνώμη μου θα ακουστεί στα meetings



Γράφημα 3.4.26

Το 38.5% του δείγματος θεωρεί ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής διασφαλίζει ότι η γνώμη μου θα ακουστεί στα meetings, το 43.5% έχει ουδέτερη άποψη και το18% διαφωνεί. Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται να έχει ουδέτερη άποψη, το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 3 της κλίμακας.

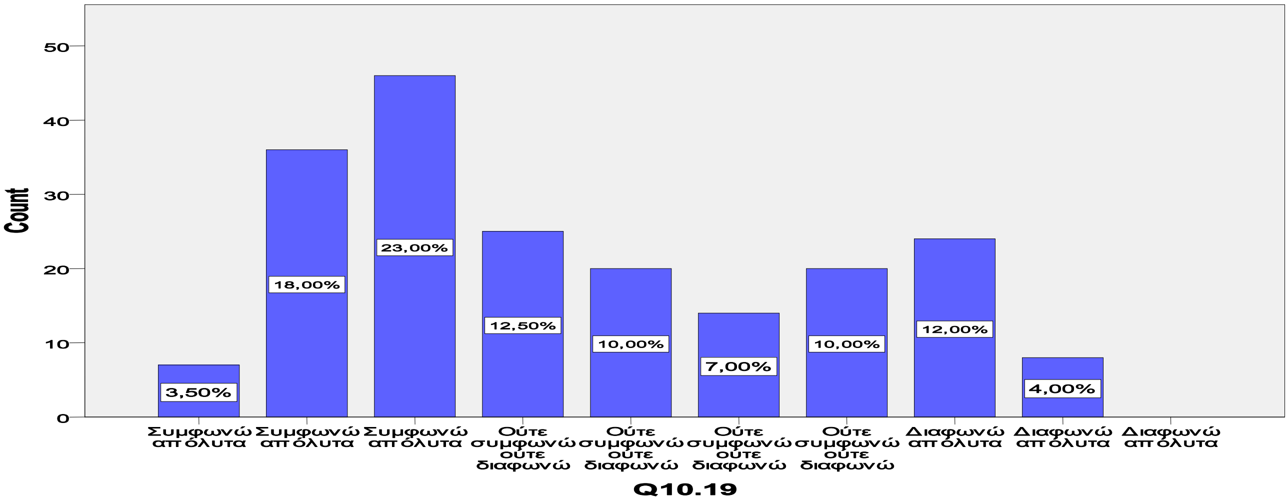
- Υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω



Γράφημα 3.4.27

Το 39% με βάση το γράφημα 3.4.27 θεωρεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω, το 48% έχει ουδέτερη θέση και το 13% διαφωνεί. Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρει ότι το δείγμα έχει ουδέτερη θέση, το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό σημειώνεται στη θέση 3 της κλίμακας.

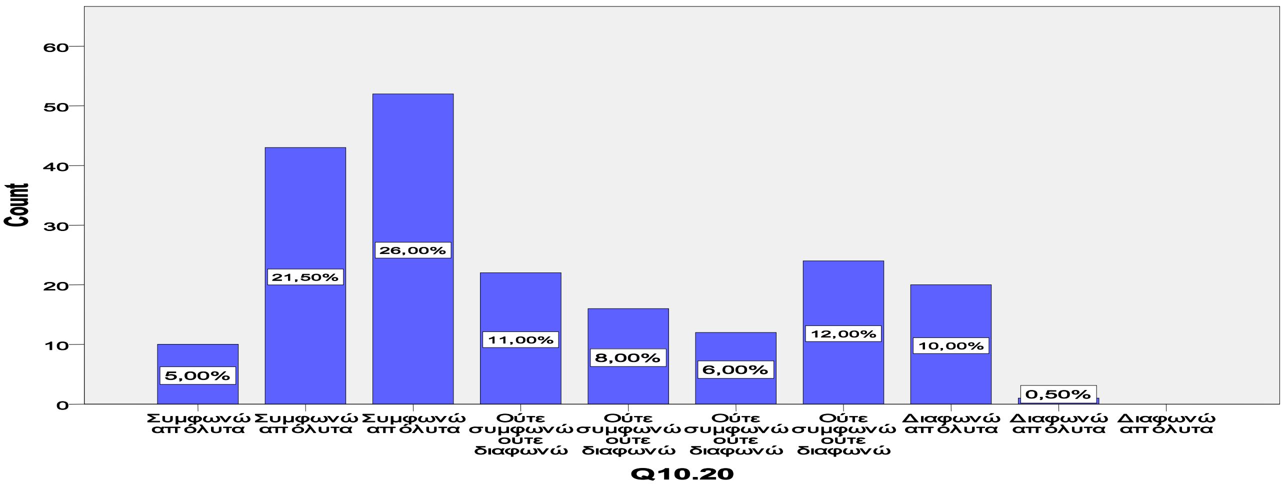
- Με ενθαρρύνει να αναπτύσσω τον εαυτό μου καλλιεργώντας τις ικανότητες, τη γνώση και την εμπειρία μου



Γράφημα 3.4.28

Σύμφωνα με τα δεδομένα του γραφήματος 3.4.28 το 44.5% θεωρεί ότι ο διευθυντής-επιθεωρητής με ενθαρρύνει να αναπτύσσω τον εαυτό μου καλλιεργώντας τις ικανότητες, τη γνώση και την εμπειρία μου, το 39.5% έχει ουδέτερη θέση και το 16% διαφωνεί. Συνεπώς παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, έχοντας το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό στη θέση 3 της κλίμακας.

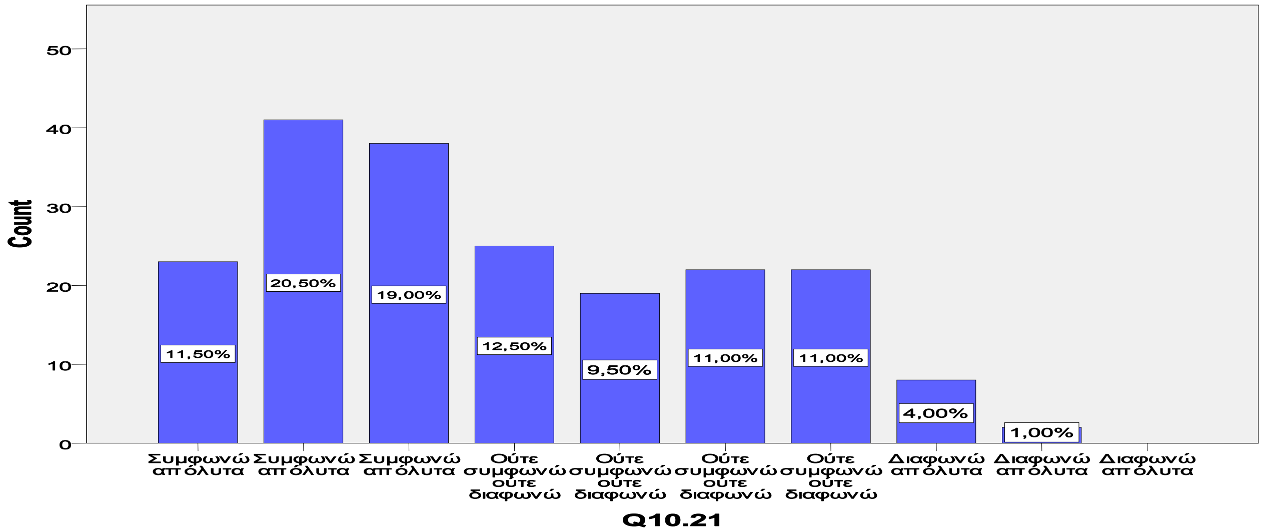
- Εκφράζει την εμπιστοσύνη του για τις ικανότητές μου για μια δύσκολη εργασία



Γράφημα 3.4.29

Από το γράφημα 3.4.29 παρατηρούμε ότι το 52.5% θεωρεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής εκφράζει την εμπιστοσύνη του για τις ικανότητές μου για μια δύσκολη εργασία, το 37% έχει ουδέτερη άποψη και το 10.5% διαφωνεί. Παρατηρούμε ακόμα ότι το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 3 της κλίμακας.

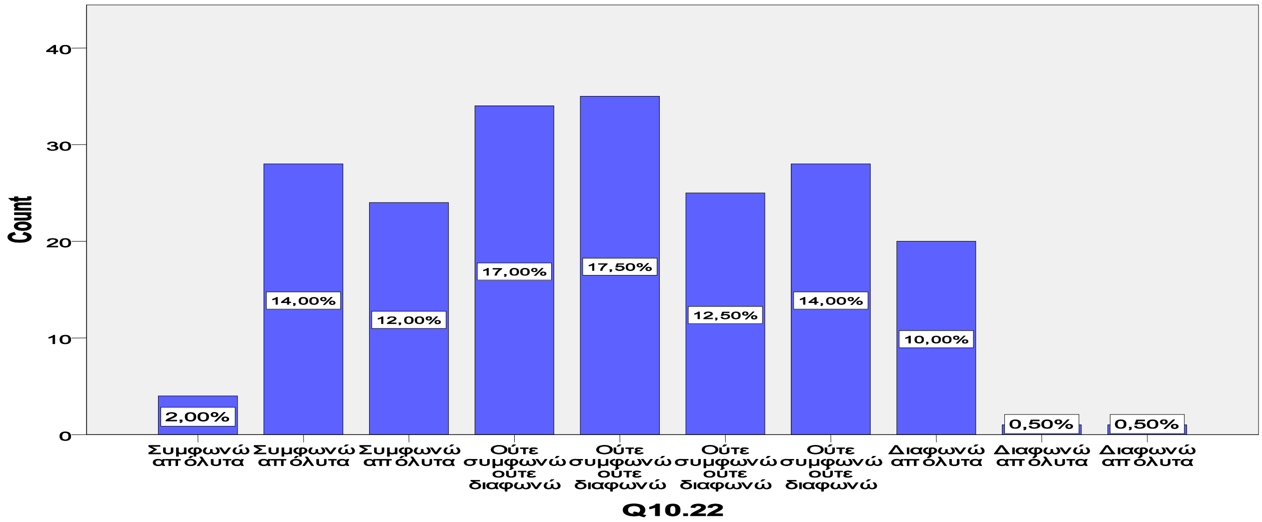
- Με υποστηρίζει στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης



Γράφημα 3.4.30

Από το γράφημα 3.4.30 το 51% συμφωνεί με την άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου με υποστηρίζει στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, το 44% έχει ουδέτερη θέση και το 5% διαφωνεί. Τα μεγαλύτερα επιμέρους ποσοστά σημειώνονται στις θέσεις 2 και 3 της κλίμακας

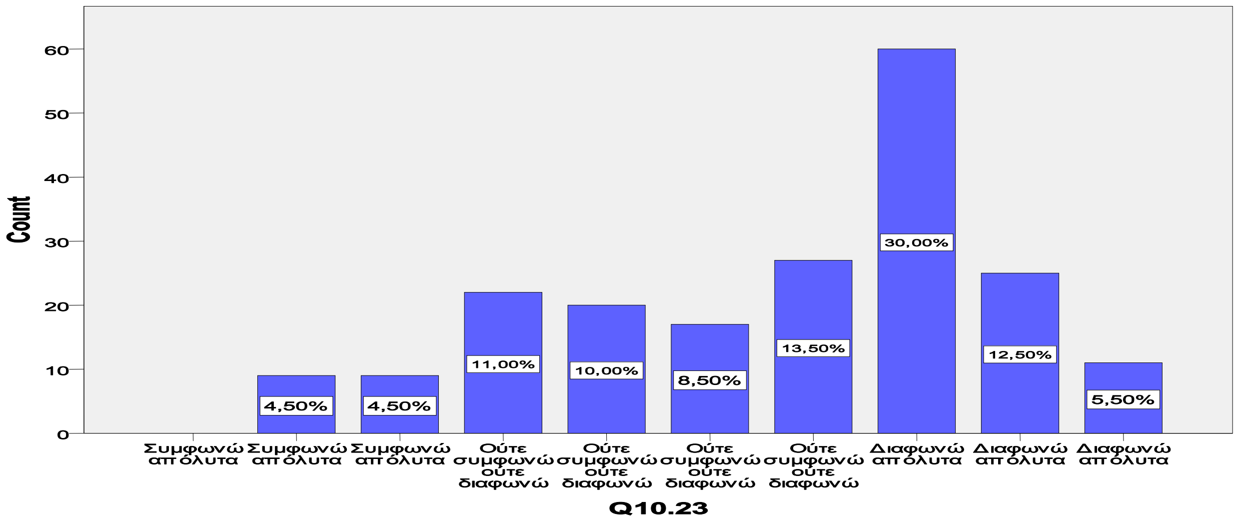
- Μου αναθέτει προκλητικές εργασίες



Γράφημα 3.4.31

Από το γράφημα 3.4.31 έχουμε ότι το 28% θεωρεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου αναθέτει προκλητικές εργασίες, το 61% έχει ουδέτερη θέση και το 11% διαφωνεί. Παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά σημειώνονται στις θέσεις 4 και 5. Άρα γενικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται να έχει ουδέτερη άποψη για το εάν ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου αναθέτει προκλητικές εργασίες

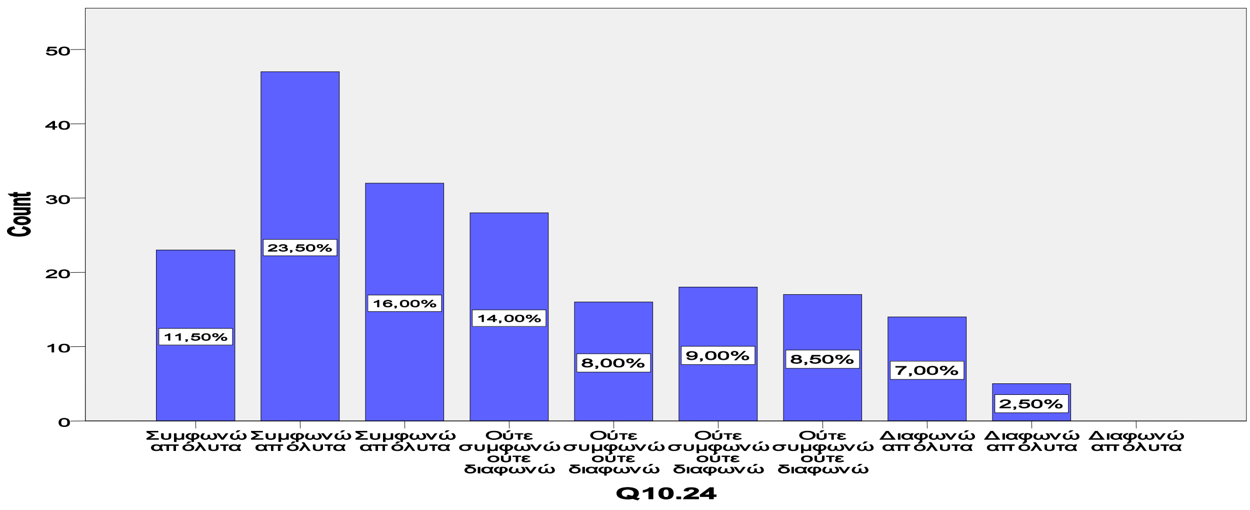
- Δίνει ανεπίσημες πληροφορίες για το πώς τα πάει η επιχείρηση



Γράφημα 3.4.32

Σύμφωνα με το γράφημα 3.4.32 μόλις το 9% συμφωνεί με την άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής δίνει ανεπίσημες πληροφορίες για το πώς τα πάει η επιχείρηση, το 43% έχει ουδέτερη θέση επί του θέματος και το 48% διαφωνεί. Από το διάγραμμα παρατηρούμε ότι και το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 8 της κλίμακας.

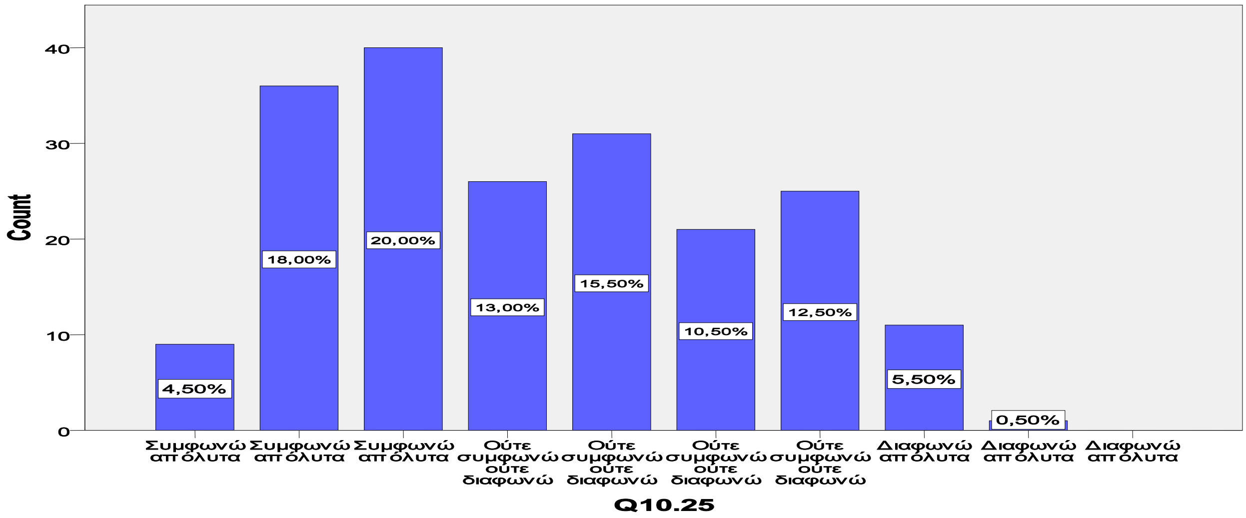
- Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου το αναγνωρίζει



Γράφημα 3.4.33

Από το γράφημα 3.4.33 έχουμε ότι το 51% συμφωνεί ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής όταν κάνω καλά τη δουλειά μου το αναγνωρίζει, το 39.5% έχει ουδέτερη θέση και το 9.5% διαφωνεί. Παρατηρούμε ότι το επιμέρους μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στην κατηγορία συμφωνώ απόλυτα, στη θέση 2 της κλίμακας.

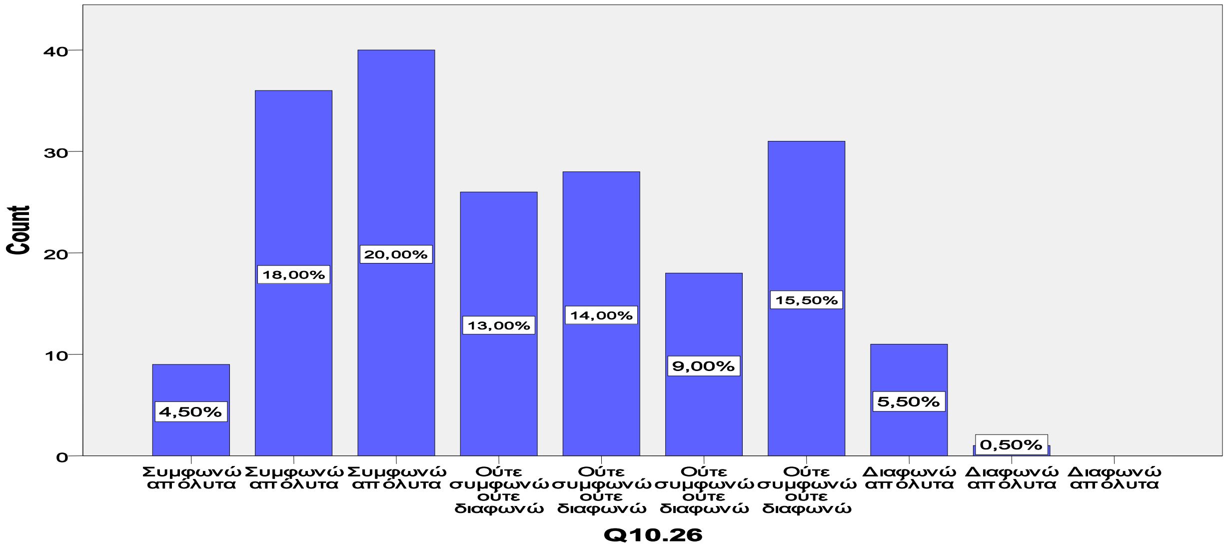
- Μου δίνει αναπληροφόρηση όποτε τη χρειάζομαι



Γράφημα 3.4.34

Εδώ το 42.5% συμφωνεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου δίνει αναπληροφόρηση όποτε τη χρειάζομαι, το 51.5% έχει ουδέτερη θέση ενώ μόλις το 6% διαφωνεί. Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να έχει ουδέτερη θέση το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 3 της κλίμακας

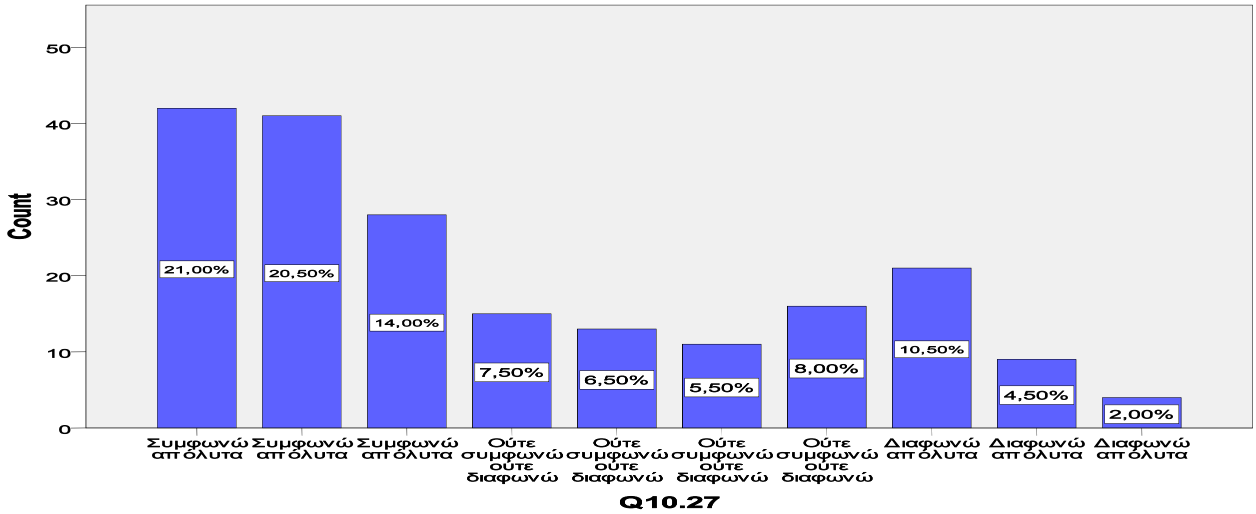
- Παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση της απόδοσης



Γράφημα 3.4.35

Παρατηρώντας το ιστόγραμμα 3.4.35 έχουμε ότι το 42.5% συμφωνεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση της απόδοσης, το 51.5% έχει ουδέτερη θέση ενώ το 6% διαφωνεί. Όσον αφορά το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό αυτό σημειώνεται στη θέση 3 της κλίμακας.

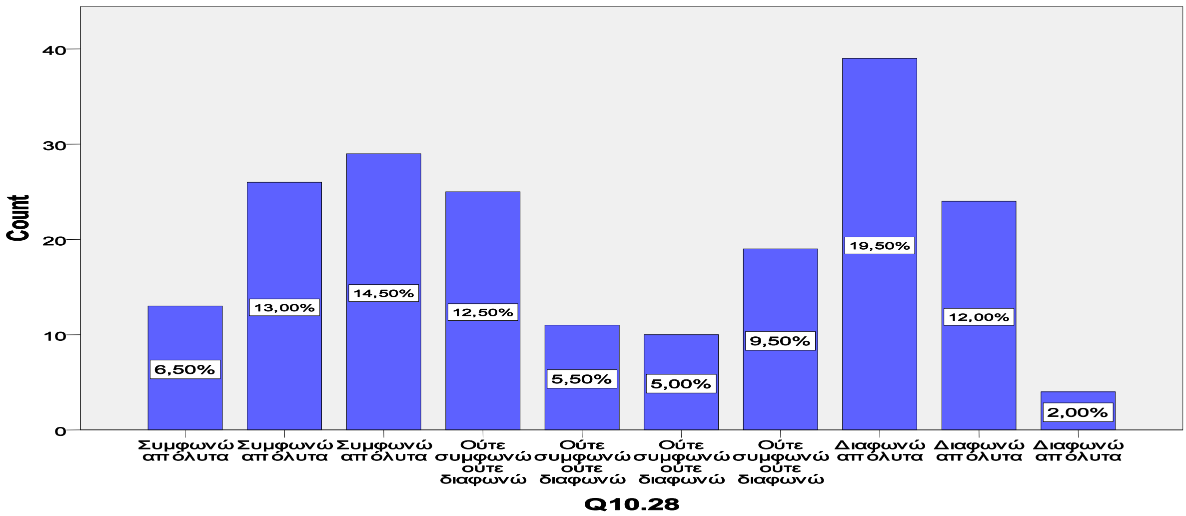
- Έχει πρόσωπο με πρόσωπο συζητήσεις μαζί μου όταν αυτό απαιτείται



Γράφημα 3.4.36

Το 55% δηλώνει ότι ο διευθυντής-επιθεωρητής έχει πρόσωπο με πρόσωπο συζητήσεις μαζί μου όταν αυτό απαιτείται, το 27.5% έχει ουδέτερη θέση και το 17 % διαφωνεί. Όσον αφορά το επιμέρους μεγαλύτερο ποσοστό αυτό σημειώνεται στη θέση 1 της κλίμακας.

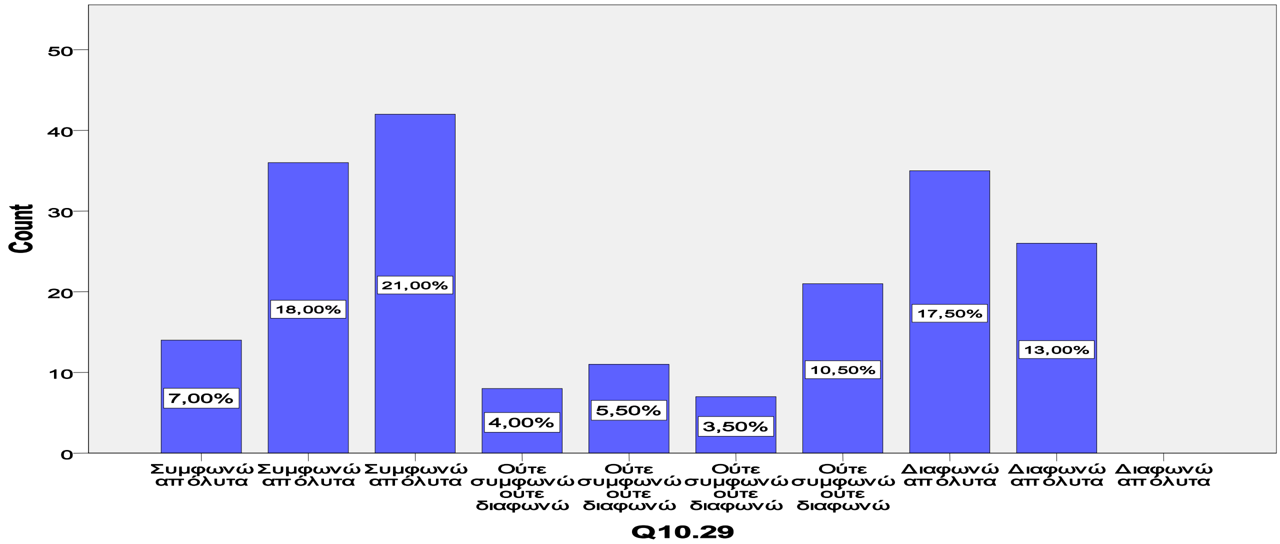
- Μοιράζεται πληροφορίες μαζί μου



Γράφημα 3.4.37

Σύμφωνα με το γράφημα 3.4.37 το 34% συμφωνεί ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μοιράζεται πληροφορίες μαζί μου, το 32.5% έχει ουδέτερη θέση και το 33.5% διαφωνεί. Όσον αφορά το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό, αυτό εμφανίζεται στη θέση 8 της κλίμακας .

- Ζητάει τη γνώμη μου



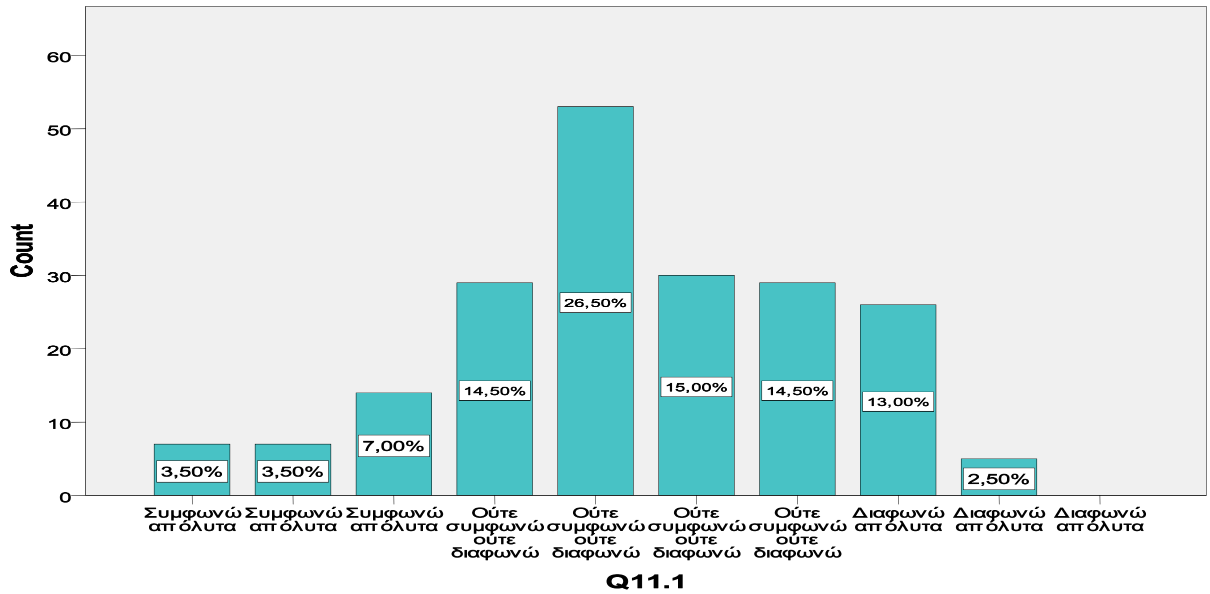
Γράφημα 3.4.38

Όσον αφορά την άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου το 46% συμφωνεί, το 23.5% έχει ενδιάμεση θέση και το 30.5% διαφωνεί. Σχετικά με το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό αυτό εμφανίζεται στη θέση 3 της κλίμακας.

Παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά των εργαζομένων εμφανίζονται να έχουν μια θετική άποψη για τη στάση του διευθυντή– επιθεωρητή τους. Μια ακόμα παρατήρηση είναι ότι δεν υπάρχουν ακραίες τιμές ούτε στη θέση συμφωνώ απόλυτα, ούτε στη θέση διαφωνώ απόλυτα.

Ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση

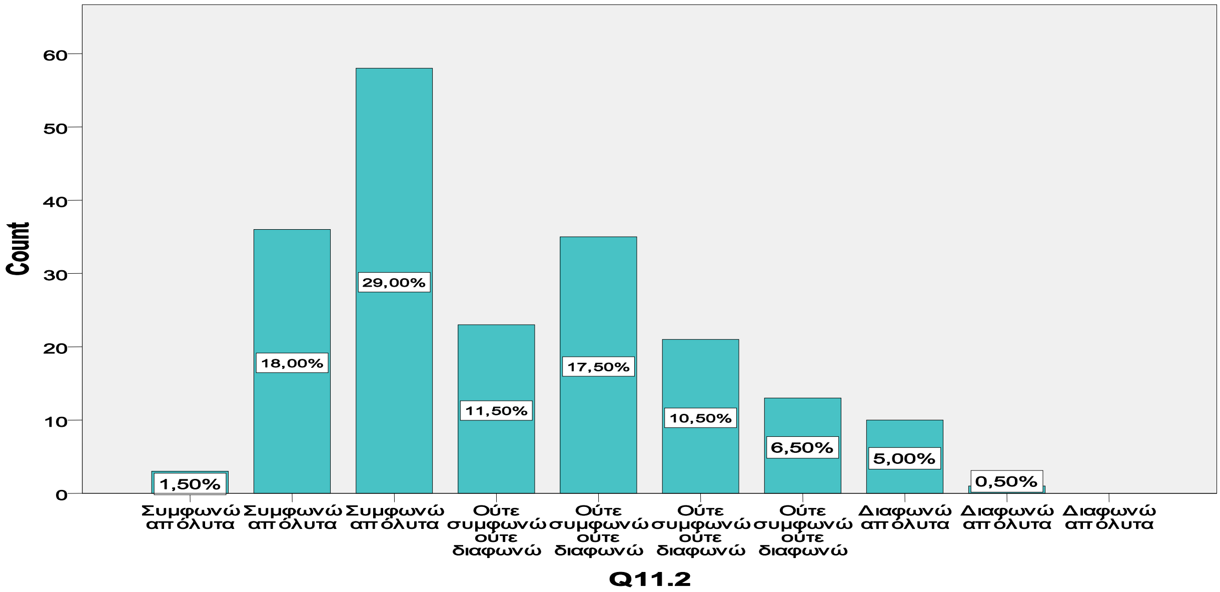
- Μπορεί εύκολα να εντοπιστεί



Γράφημα 3.4.39

Από το γράφημα 3.4.39 συνάγεται ότι το 14% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση μπορεί εύκολα να εντοπιστεί, το 70.5% έχει ουδέτερη άποψη και το μικρότερο ποσοστό 15.5% διαφωνεί. Όσον αφορά το επιμέρους μεγαλύτερο ποσοστό εκείνο εμφανίζεται στη θέση 5 της κλίμακας.

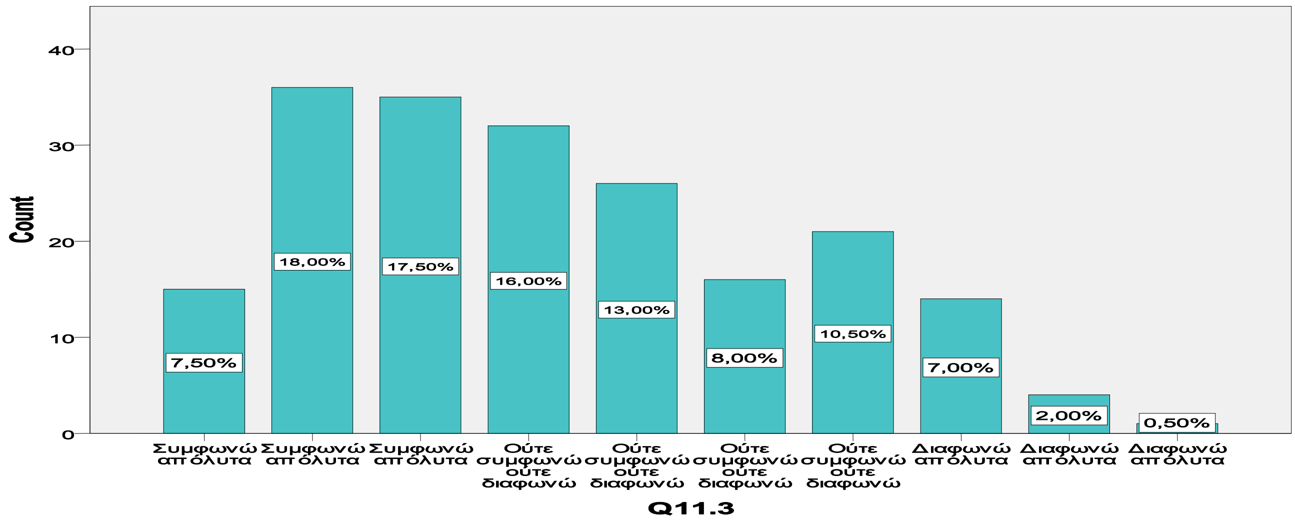
- Ενεργεί στις προτάσεις των εργαζομένων



Γράφημα 3.4.40

Το 48.5% συμφωνεί ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση ενεργεί στις προτάσεις των εργαζομένων, το 46% έχει ουδέτερη άποψη και το 5.5% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 3 της κλίμακας.

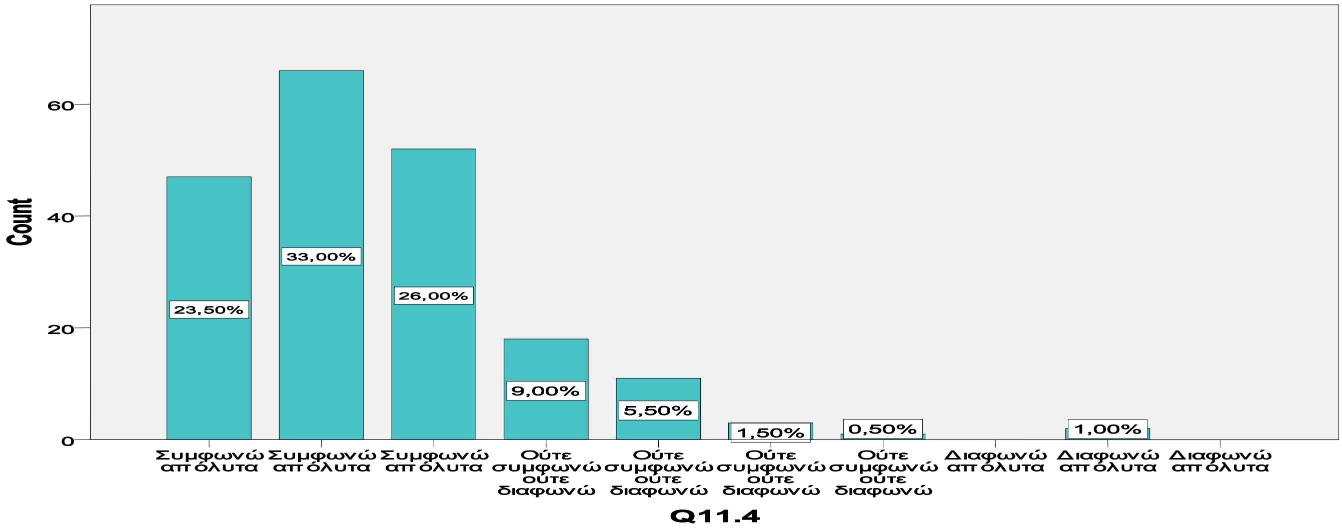
- Ανακοινώνει πού πάει η επιχείρηση και γιατί



Γράφημα 3.4.41

Το 43% εμφανίζεται να συμφωνεί ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση ανακοινώνει πού πάει η επιχείρηση και γιατί, το 47.5% έχει ουδέτερη άποψη και το 9.5% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

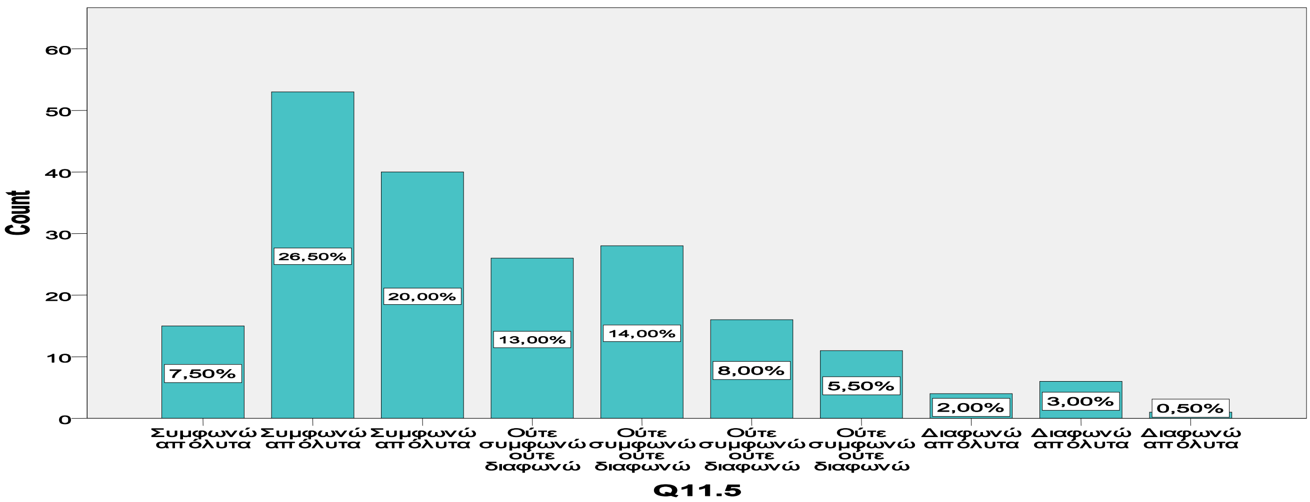
- Έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων



Γράφημα 3.4.42

Το μεγαλύτερο ποσοστό 82.5% εμφανίζεται να συμφωνεί με την άποψη ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων, το 16.5% έχει ουδέτερη θέση και μόλις το 1% διαφωνεί. Επιπλέον το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

- Διασφαλίζει ότι η εταιρεία μου είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του ανταγωνισμού

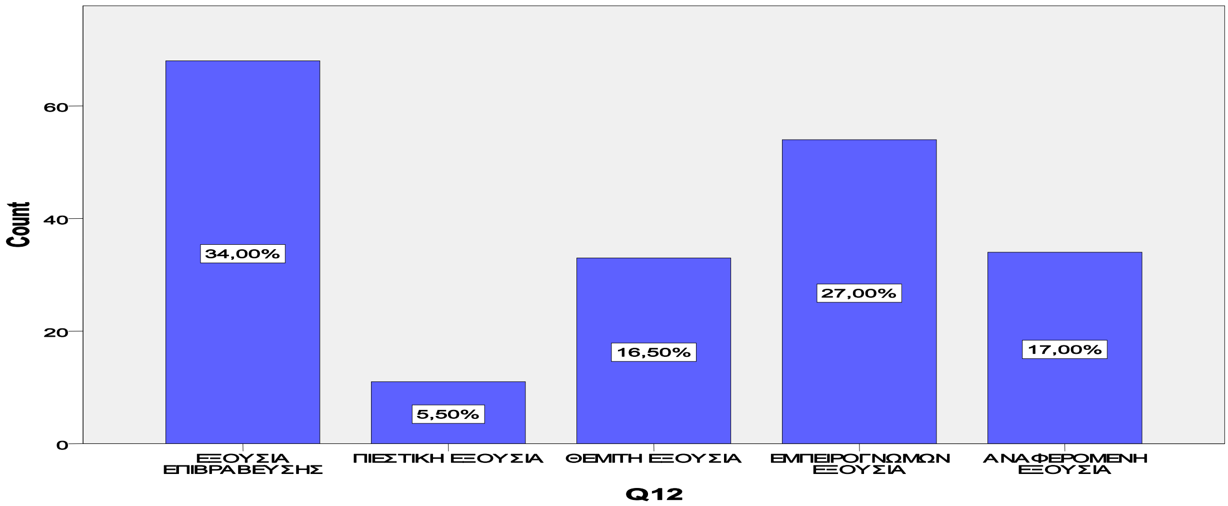


Γράφημα 3.4.43

Από το γράφημα 3.4.43 έχουμε ότι το 54% συμφωνεί ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση διασφαλίζει ότι η εταιρεία μου είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, το 40.5% έχει ουδέτερη θέση και το 5.5% διαφωνεί. Να σημειώσουμε ότι το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας

Από τα παραπάνω γραφήματα που αναφέρονται στον άνθρωπο ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση μπορούμε να πούμε περισσότερο συνοπτικά ότι, πρέπει να ενεργεί στις προτάσεις των εργαζομένων, να έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων, να διασφαλίζει ότι η εταιρεία μου είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του ανταγωνισμού. Ωστόσο θολή εικόνα επικρατεί σχετικά με το εάν ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στη επιχείρηση μπορεί εύκολα να εντοπιστεί και εάν πρέπει να ανακοινώνει που πάει η επιχείρηση και γιατί.

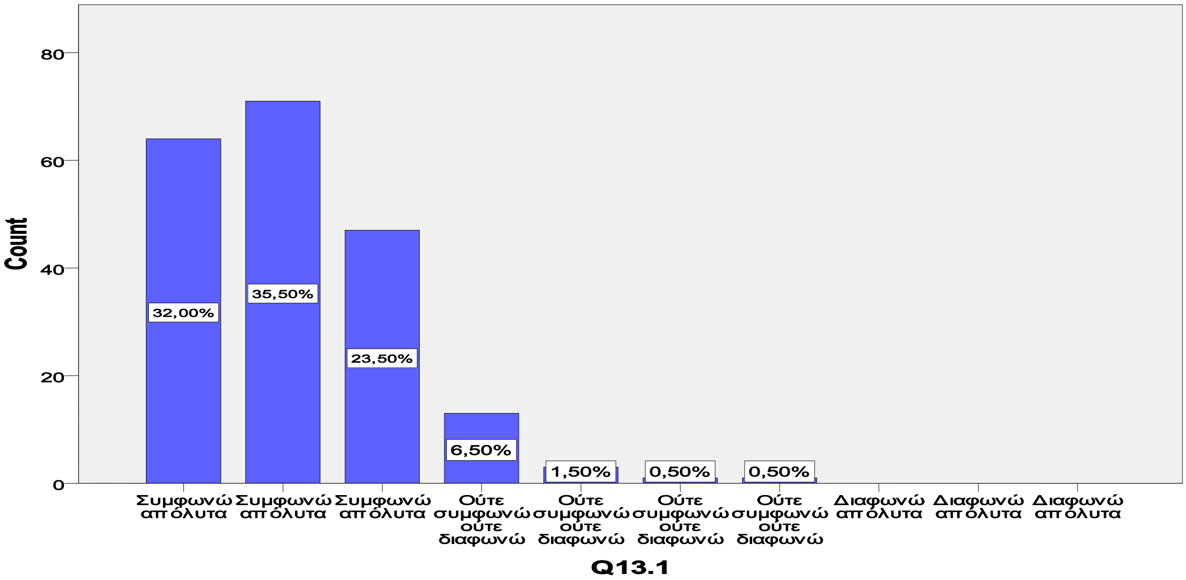
- **Η ηγεσία υπό μια έννοια είναι άσκηση εξουσίας . Ποιο από τα παρακάτω είναι πιο σημαντικό για εσάς**



Γράφημα 3.4.44

Από τα παραπάνω αποτελέσματα συνάγεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων προτιμά την εξουσία επιβράβευσης (34%), ακολουθεί η εμπειρογνώμων εξουσία (27%),η αναφερόμενη εξουσία (17%), η θεμιτή εξουσία (16.5%) και τέλος η πιεστική εξουσία 5%

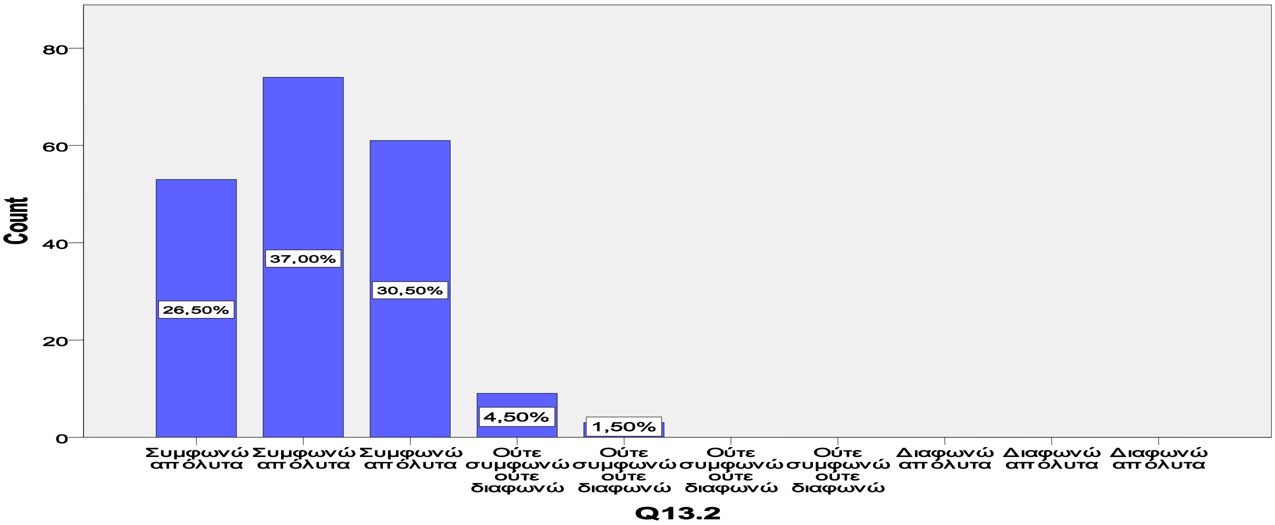
- **Η ηγεσία είναι σημαντική στην ξενοδοχειακή βιομηχανία γιατί μέσα από ένα επαρκές σύστημα ηγεσίας επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη**



Γράφημα 3.4.45

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι σχεδόν όλος ο πληθυσμός του δείγματος συμφωνεί απόλυτα, με το μεγαλύτερο ποσοστό να σημειώνεται στη κατηγορία 2 (36.5%) ότι η ηγεσία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι σημαντική για την ικανοποίηση του πελάτη.

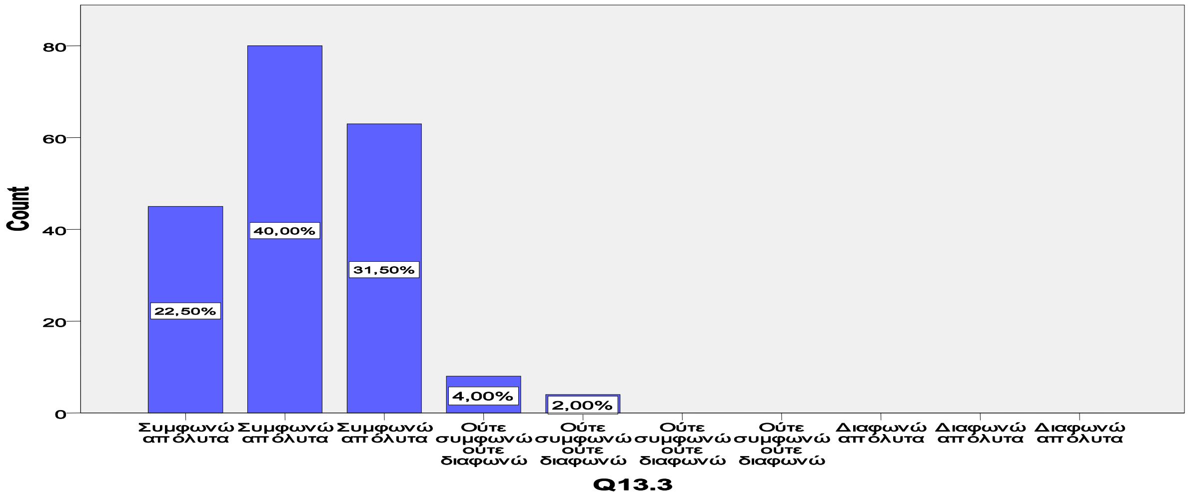
- **Η χειραφέτηση επιτυγχάνεται σαν αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης των ανώτερων στελεχών (π.χ. προσωπάρχης) στους υφιστάμενους και της ενθάρρυνσης αυτών να είναι υπεύθυνοι και να σκέφτονται στρατηγικά**



Γράφημα 3.4.46

Με την παραπάνω άποψη φαίνεται να συμφωνεί η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος με το μεγαλύτερο ποσοστό να σημειώνεται στη θέση 2 της κλίμακας.

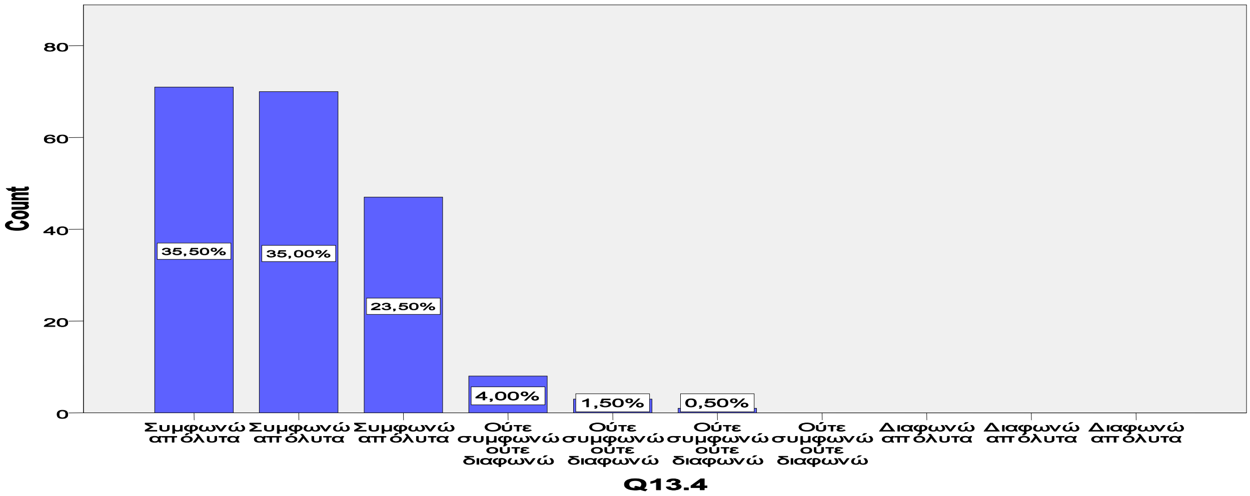
- **Τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας , ελέγχου και πρόκλησης**



Γράφημα 3.4.4

Και εδώ φαίνεται να συμφωνεί το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος με το μεγαλύτερο ποσοστό να σημειώνεται στη θέση 2 της κλίμακας.

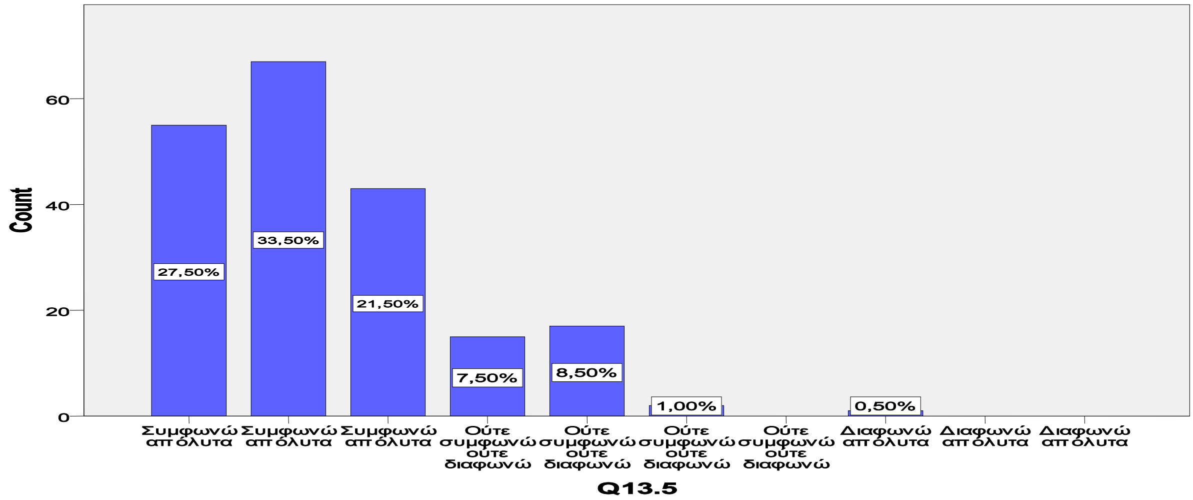
- **Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδους σημασίας για να παρακινηθεί το προσωπικό και βασίζεται στην ακεραιότητα του διευθυντή**



Γράφημα 3.4.48

Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι συμφωνούν πως η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδους σημασίας για να παρακινηθεί το προσωπικό και βασίζεται στην ακεραιότητα του διευθυντή, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 1 της κλίμακας

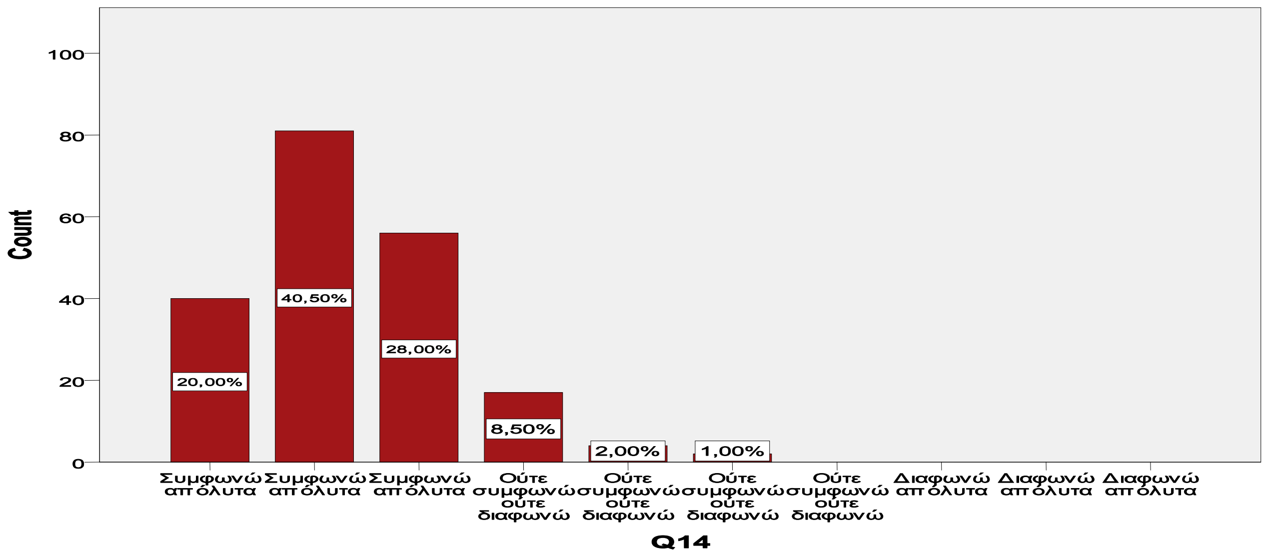
- **Ο μόνος τρόπος για να βάλεις τους πελάτες πρώτους στη βιομηχανία της φιλοξενίας είναι να βάλεις τους εργαζόμενους πρώτα**



Γράφημα 3.4.49

Με την παραπάνω άποψη συμφωνεί το 82.5% του δείγματος, το 17% εμφανίζει ουδέτερη θέση και μόλις το 0.5% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας συμφωνίας.

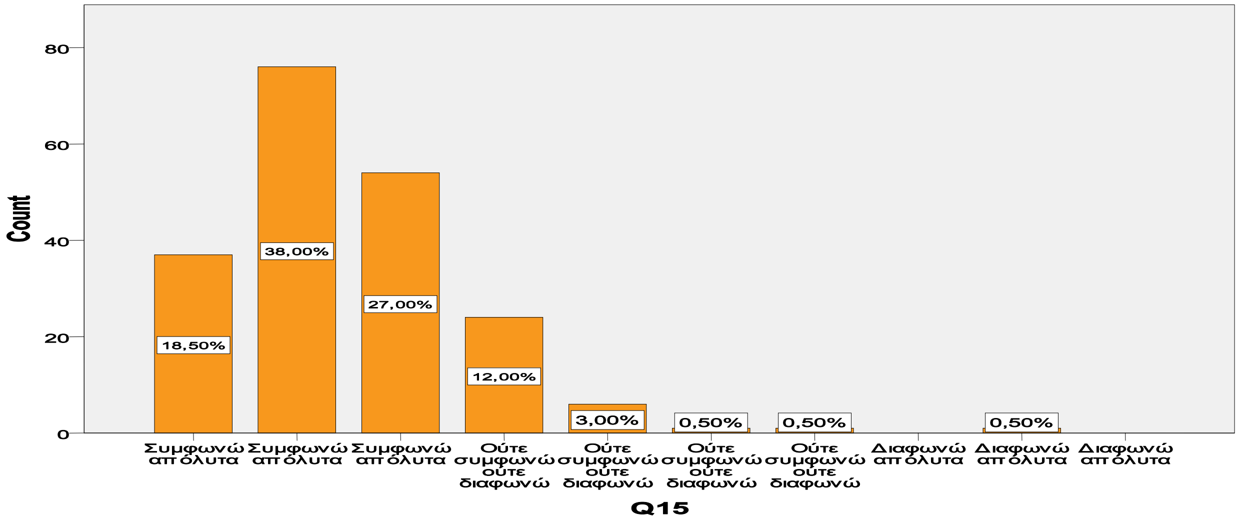
- **Η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην τροποποίηση της συμπεριφοράς και στην αλλαγή της στάσης των ατόμων.**



Γράφημα 3.4.50

Σύμφωνα με το γράφημα 3.4.50 οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην τροποποίηση της συμπεριφοράς και στην αλλαγή της στάσης των ατόμων, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

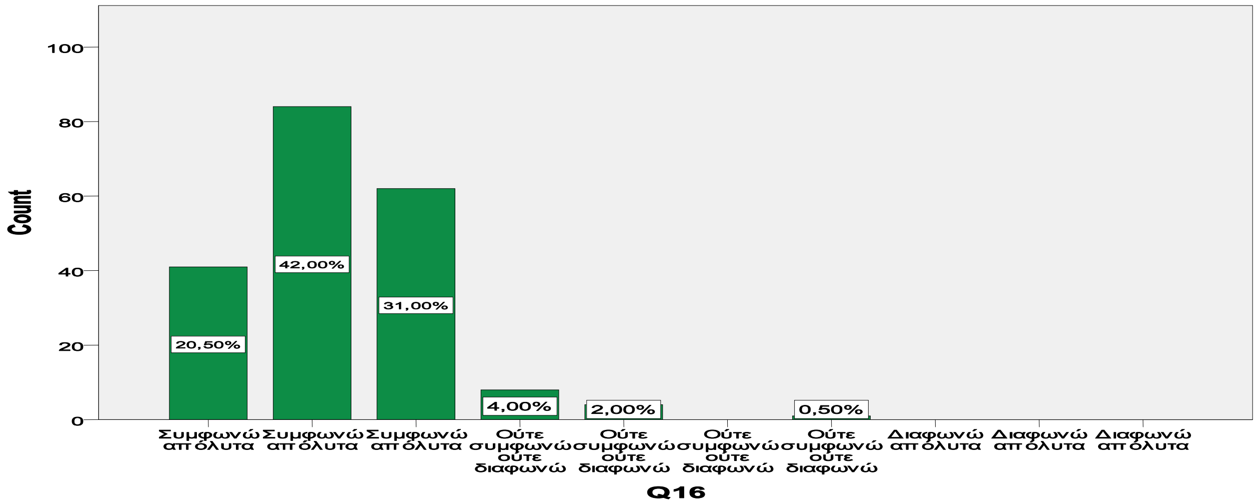
- **Ηγεσία σημαίνει να γίνονται πράγματα μέσω των ανθρώπων**



Γράφημα 3.4.51

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί με την άποψη που λέει ότι ηγεσία σημαίνει να γίνονται πράγματα μέσω των ανθρώπων και ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

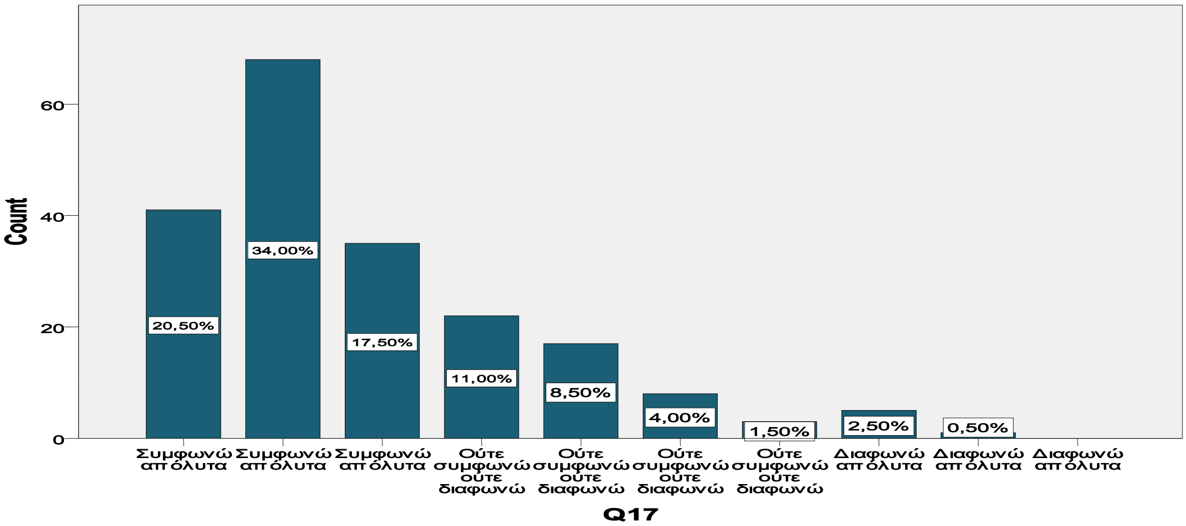
- **Η ηγεσία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μετασχηματίζονται και να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά**



Γράφημα 3.4.52

Και στην άποψη ότι η ηγεσία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μετασχηματίζονται και να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος εκφράζει συμφωνία, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό και σε αυτή την περίπτωση εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

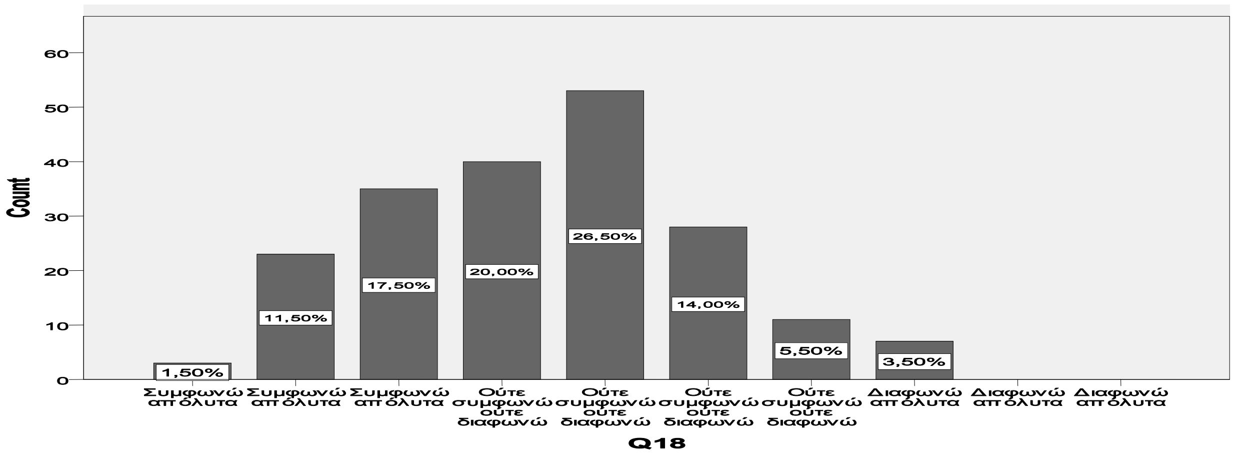
- **Η ηγεσία δεν είναι επιστήμη, είναι μια τέχνη προσβάσιμη από τον οποιοδήποτε αφού μπορεί να διδαχθεί, να ασκηθεί και να αναπτυχθεί δεδομένου ότι οι περισσότερες ηγετικές ικανότητες μαθαίνονται**



Γράφημα 3.4.53

Το 72% συμφωνεί απόλυτα ότι η ηγεσία δεν είναι επιστήμη, είναι μια τέχνη προσβάσιμη από τον οποιοδήποτε αφού μπορεί να διδαχθεί, να ασκηθεί και να αναπτυχθεί δεδομένου ότι οι περισσότερες ηγετικές ικανότητες μαθαίνονται, το 25% έχει ουδέτερη άποψη και μόλις το 3% εκφράζει διαφωνία. Όσον αφορά το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό αυτό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

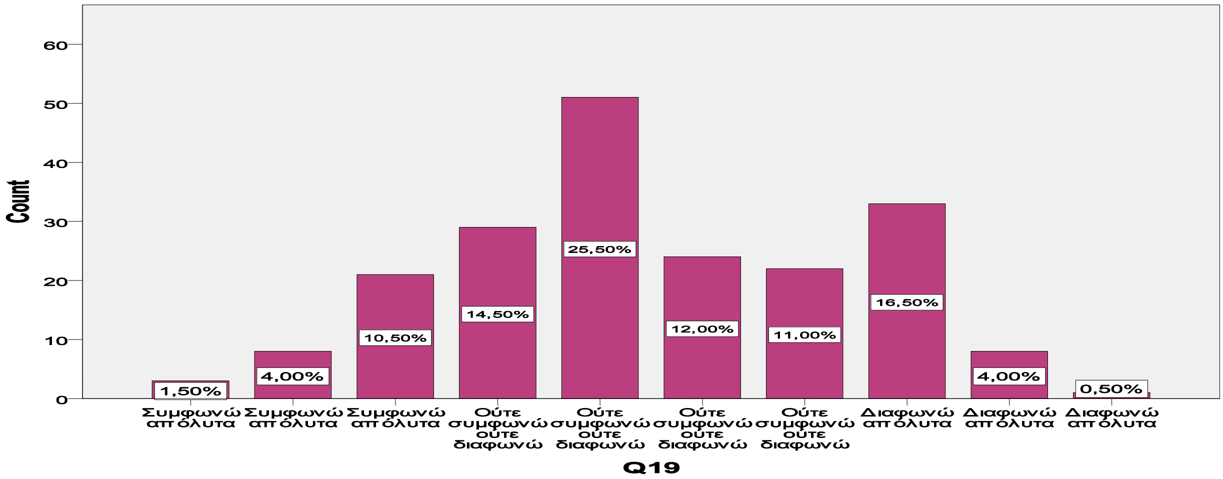
- **Κατά τη διάρκεια των τριών προηγούμενων ετών η εταιρεία μου βελτίωσε την απόδοσή της**



Γράφημα 3.4.54

Παρατηρώντας το γράφημα 3.4.54 έχουμε ότι το 30,5% συμφωνεί ότι κατά τη διάρκεια των τριών προηγούμενων ετών η εταιρεία μου βελτίωσε την απόδοσή της, το 66% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και μόλις το 3.5% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 5 της κλίμακας.

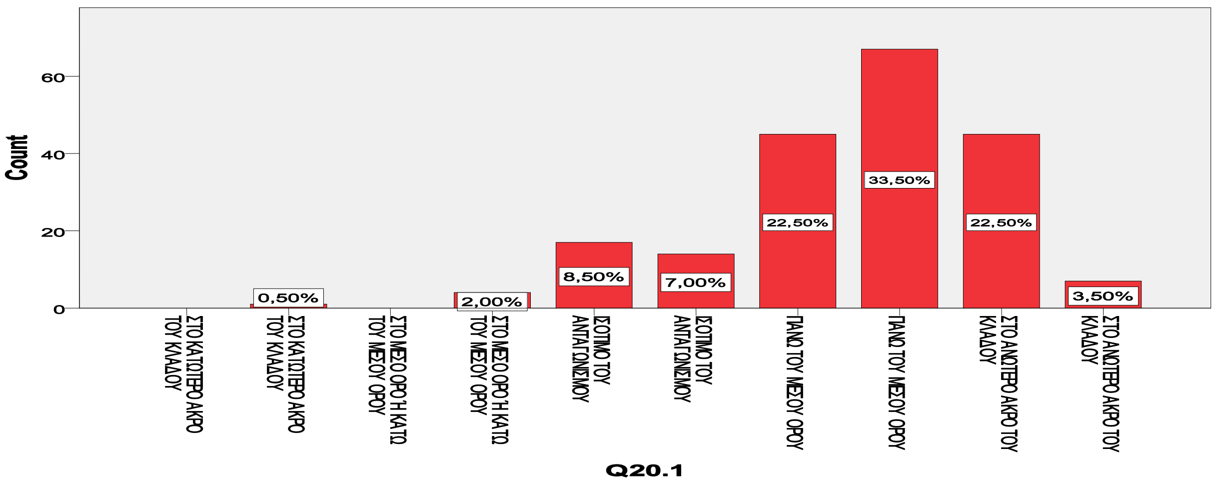
- **Οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών**



Γράφημα 3.4.55

Από το γράφημα 3.4.55 παρατηρούμε ότι το 16% συμφωνεί ότι οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών, το 63% έχει ουδέτερη θέση και το 21% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο επιμέρους ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 5 της κλίμακας.

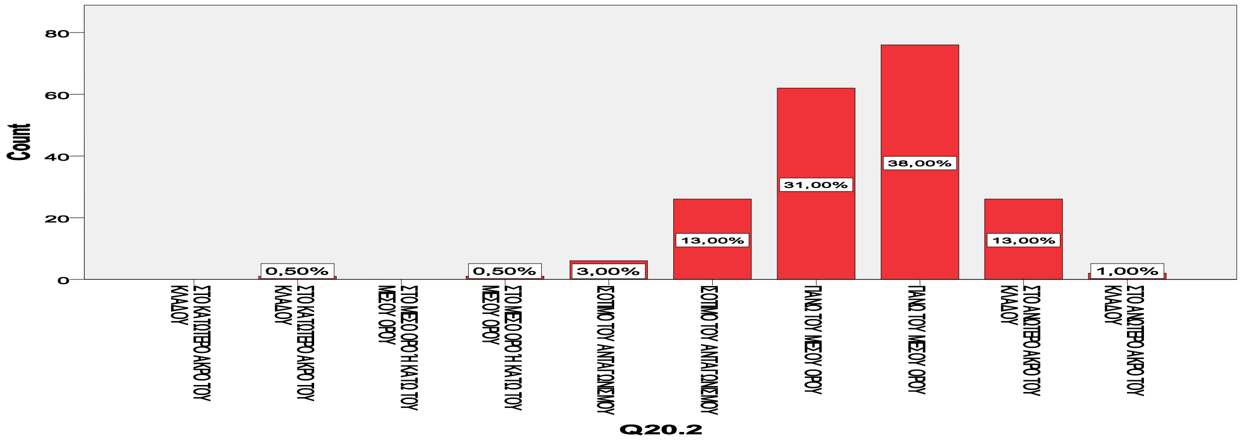
- **Συγκριτικά με άλλους οργανισμούς του κλάδου σας, πώς θα εκτιμούσατε την απόδοση της επιχείρησής σας σε σχέση με τα ακόλουθα;**
- Ποιότητα υπηρεσιών



Γράφημα 3.4.56

Από το γράφημα 3.4.56 και σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών της επιχείρησης στην οποία εργάζονται σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, το 0.5% θεωρεί ότι επιχείρηση στην οποία εργάζεται βρίσκεται στο κατώτερο άκρο του κλάδου, το 2% στο μέσο όρο ή κάτω του μέσου όρου, το 15.5% ισότιμο του ανταγωνισμού, το 56% πάνω του μέσου όρου και το 26% στο ανώτερο άκρο του κλάδου

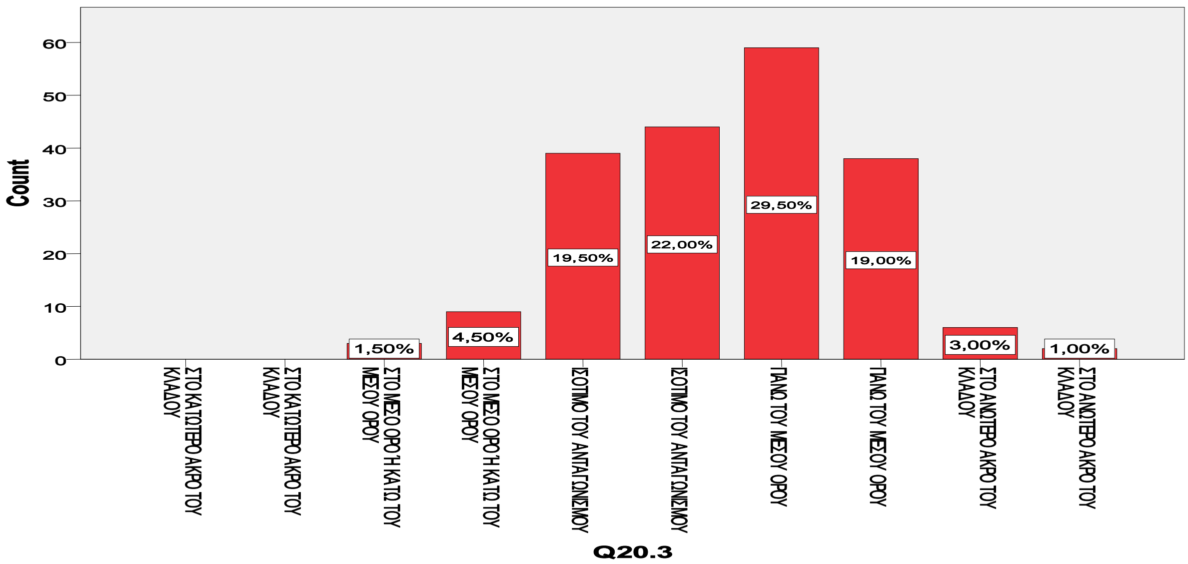
- Ύψος παραγωγικότητας



Γράφημα 3.4.57

Από το γράφημα 3.4.57 και σχετικά με το ύψος παραγωγικότητας της επιχείρησης στην οποία εργάζονται σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, το 0.5% θεωρεί ότι επιχείρηση στην οποία εργάζεται βρίσκεται στο κατώτερο άκρο του κλάδου, το 0.5% στο μέσο όρο ή κάτω του μέσου όρου, το 16% ισότιμο του ανταγωνισμού, το 69% πάνω του μέσου όρου και το 14% στο ανώτερο άκρο του κλάδου

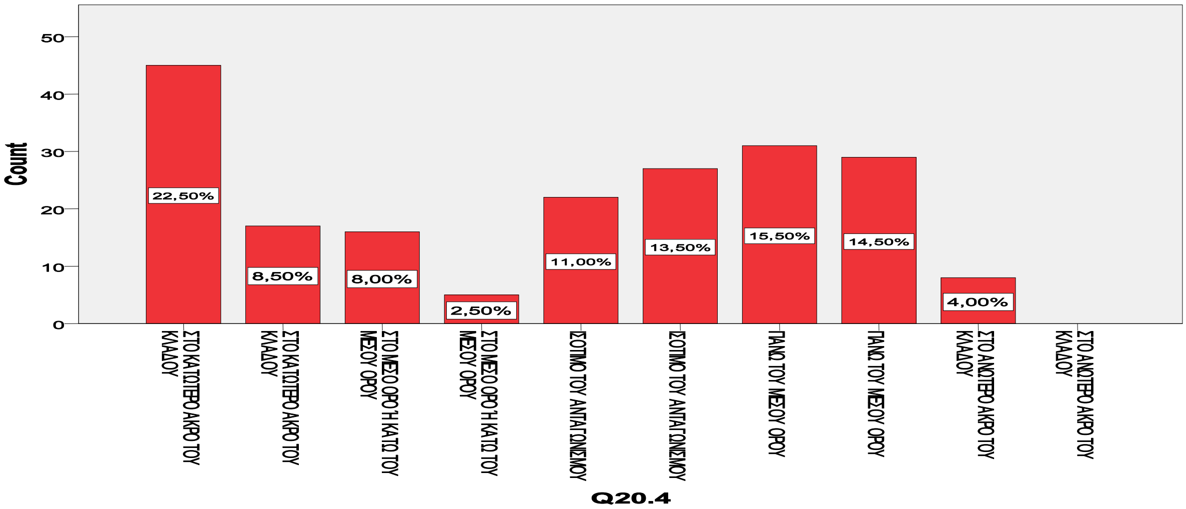
- Κερδοφορία



Γράφημα 3.4.58

Από το γράφημα 3.4.58 και σχετικά με την κερδοφορία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό το 6% στο μέσο όρο ή κάτω του μέσου όρου, το 41.5% ισότιμο του ανταγωνισμού, το 48.5% πάνω του μέσου όρου και το 4% στο ανώτερο άκρο του κλάδου

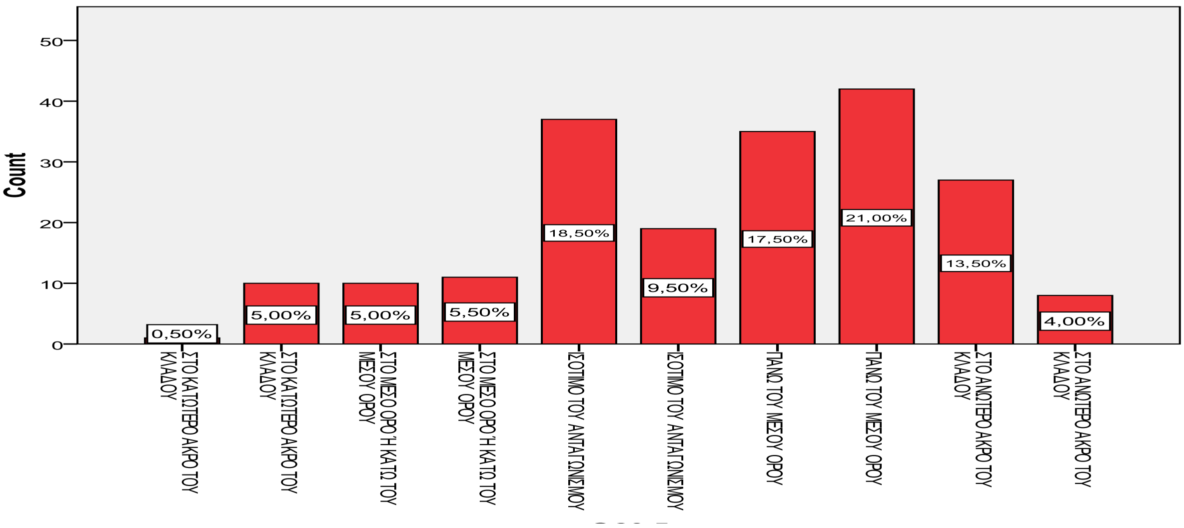
- Επίδοση στο χρηματιστήριο



Γράφημα 3.4.59

Από το γράφημα 3.4.59 και σχετικά με την επίδοση στο χρηματιστήριο της επιχείρησης στην οποία εργάζονται σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό , το 31% θεωρεί ότι επιχείρηση στην οποία εργάζεται βρίσκεται στο κατώτερο άκρο του κλάδου, το 10.5% στο μέσο όρο ή κάτω του μέσου όρου, το 24.5% ισότιμο του ανταγωνισμού, το 30% πάνω του μέσου όρου και το 4% στο ανώτερο άκρο του κλάδου

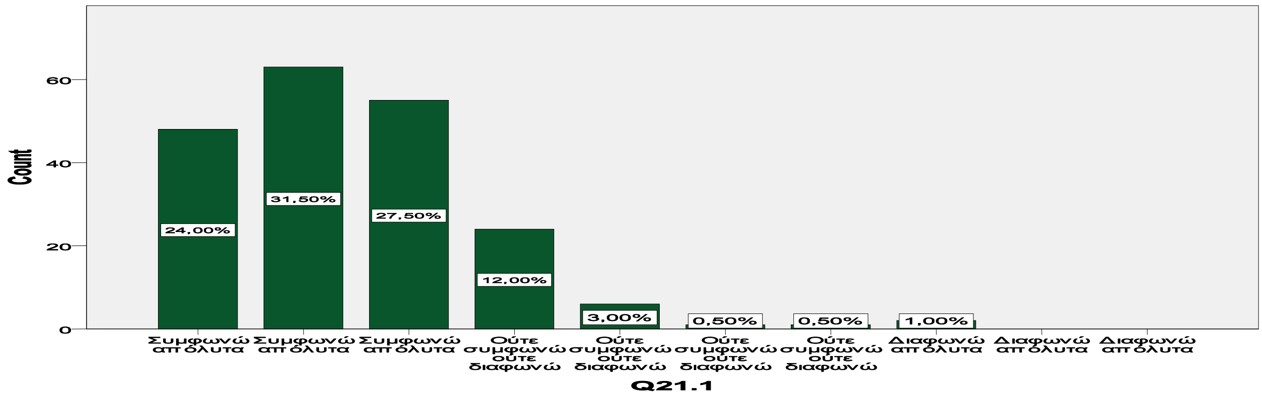
- Περιβαλλοντικά θέματα



Γράφημα 3.4.60

Από το γράφημα 3.4.60 και σχετικά με την επίδοση στο χρηματιστήριο της επιχείρησης στην οποία εργάζονται σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, το 5.5% θεωρεί ότι επιχείρηση στην οποία εργάζεται βρίσκεται στο κατώτερο άκρο του κλάδου, το 10.5% στο μέσο όρο ή κάτω του μέσου όρου, το 28% ισότιμο του ανταγωνισμού, το 38.5% πάνω του μέσου όρου και το 17.5% στο ανώτερο άκρο του κλάδου

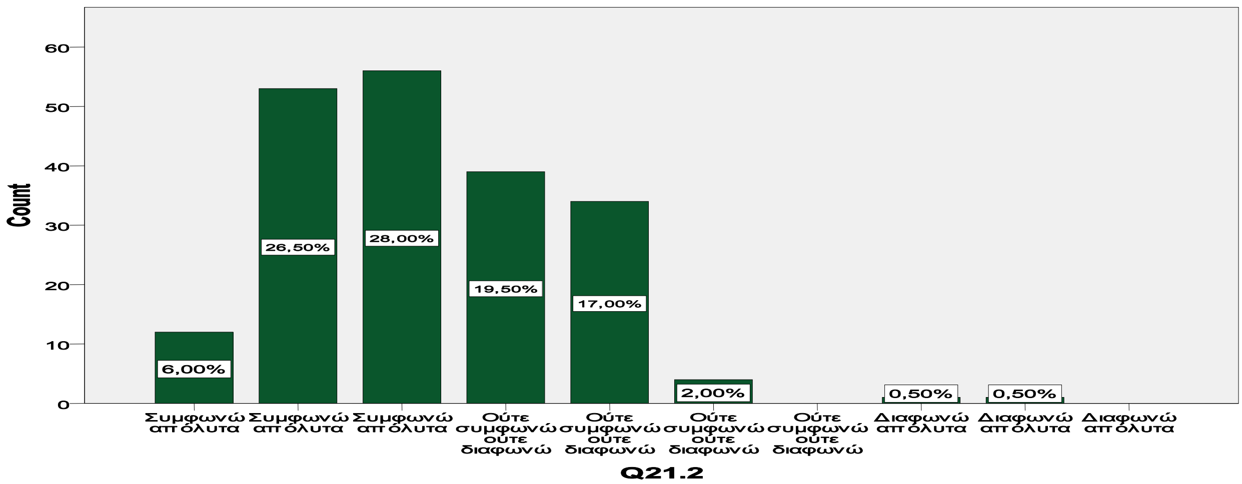
- **Λόγοι υιοθέτησης ενός συστήματος ηγεσίας/διοίκησης**
- Θα βελτιώσει την προσπάθεια να γίνει πιο αποτελεσματική η επιχείρηση



Γράφημα 3.4.61

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 83% θεωρεί ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος ηγεσίας/διοίκησης θα βελτιώσει την προσπάθεια να γίνει πιο αποτελεσματική η επιχείρηση. Ένα μικρό ποσοστό 16% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόλις το 1% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

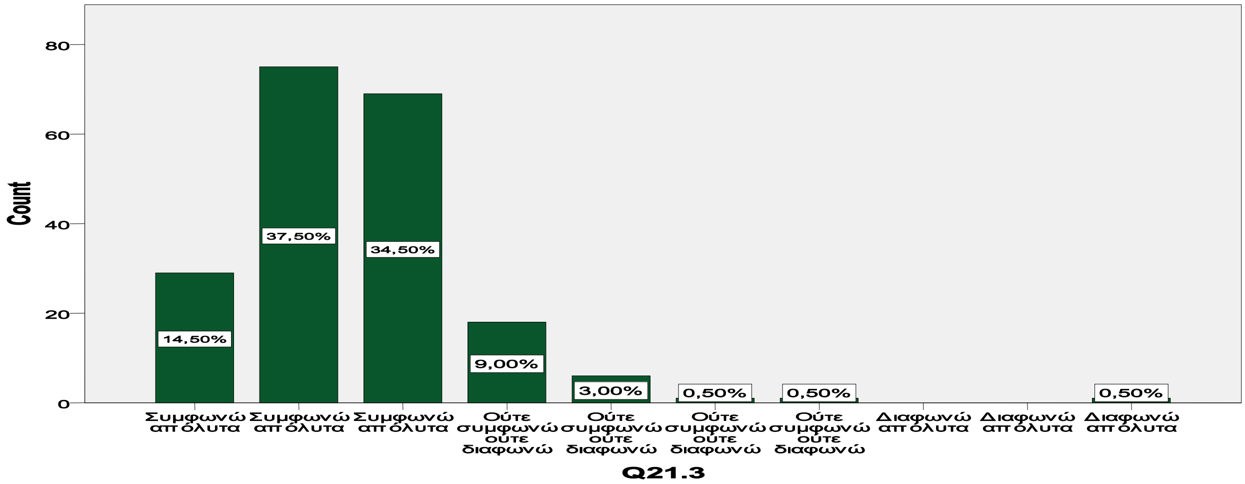
- Είναι απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης



Γράφημα 3.4.62

Σύμφωνα με το γράφημα 3.4.62 το 60.5% θεωρεί ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος ηγεσίας/διοίκησης είναι απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης. Όμως ένα αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξης του 38.5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόλις το 1% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 3 της κλίμακας.

- Η εφαρμογή της ηγεσίας θα βελτιώσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης



Γράφημα 3.4.63

Σύμφωνα με το γράφημα 3.4.63 το 86.5% θεωρεί ότι η εφαρμογή της ηγεσίας θα βελτιώσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Το 13% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόλις το 0.5% διαφωνεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη θέση 2 της κλίμακας.

Όσον αφορά λογούς υιοθέτησης ενός συστήματος ηγεσίας/διοίκησης παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί ότι το σύστημα ηγεσίας θα βελτιώσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (86.5%), ακολουθεί ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος ηγεσίας/διοίκησης θα βελτιώσει την προσπάθεια να γίνει πιο αποτελεσματική η επιχείρηση (83%) και τέλος ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος ηγεσίας/διοίκησης είναι απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης (60.5%).

Σύνοψη

Βασιζόμενοι στον πίνακα 3.3.1(παράρτημα 2) και συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής μπορούμε να πούμε ότι το δείγμα από το οποίο αποτελείται η παρούσα έρευνα φαίνεται ιδιαίτερα ικανοποιημένο από τις πρακτικές που εφαρμόζονται τόσο από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, όσο και από τους επιμέρους διευθυντές- επιθεωρητές. Σχετικά με τον άνθρωπο ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση μπορούμε να πούμε ότι

I. πρέπει να ενεργεί στις προτάσεις των εργαζομένων
II. να έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων
III. να διασφαλίζει ότι η εταιρεία είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του ανταγωνισμού

Ωστόσο θολή εικόνα επικρατεί σχετικά με το εάν ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στη επιχείρηση μπορεί εύκολα να εντοπιστεί και εάν πρέπει να ανακοινώνει που πάει η επιχείρηση και γιατί.

Επιπλέον σχετικά με τον τύπο της ηγεσίας ο οποίος φαίνεται να είναι περισσότερος αγαπητός από τους εργαζόμενους αναφέρεται στην εξουσία επιβράβευσης και στην εμπειρογνώμων εξουσία.

Στη συνέχεια καταγράφονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε αναφορικά με την επίδραση της ηγεσία και των πρακτικών της

- Η ηγεσία είναι σημαντική στην ξενοδοχειακή βιομηχανία γιατί μέσα από ένα επαρκές σύστημα ηγεσίας επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη
- Η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην τροποποίηση της συμπεριφοράς και στην αλλαγή της στάσης των ατόμων.
- Η ηγεσία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μετασχηματίζονται και να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά
- Η ηγεσία δεν είναι επιστήμη, είναι μια τέχνη προσβάσιμη από τον οποιοδήποτε αφού μπορεί να διδαχθεί , να ασκηθεί και να αναπτυχθεί δεδομένου ότι οι περισσότερες ηγετικές ικανότητες μαθαίνονται

Σύμφωνα με τα παραπάνω η ηγεσία μπορεί μέσα από ένα σωστά σχεδιασμένο πλάνο πρακτικών να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα της επιτρέψουν να προχωρήσει και να εξελιχθεί. Οι πρακτικές αυτές μπορεί να διαφέρουν, όμως η βάση τους θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι:

- Η χειραφέτηση επιτυγχάνεται σαν αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης των ανώτερων στελεχών (π.χ. προσωπάρχης) στους υφιστάμενους και της ενθάρρυνσης αυτών να είναι υπεύθυνοι και να σκέφτονται στρατηγικά

- Τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας, ελέγχου και πρόκλησης

- Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδους σημασίας για να παρακινηθεί το προσωπικό και βασίζεται στην ακεραιότητα του διευθυντή

- Ο μόνος τρόπος για να βάλεις τους πελάτες πρώτους στη βιομηχανία της φιλοξενίας είναι να βάλεις τους εργαζόμενους πρώτα

Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν χώρα στην παρούσα έρευνα κατατάσσονται στην κατηγορία πάνω του μέσου όρου σχετικά με τα παρακάτω χαρακτηριστικά

- Ύψος παραγωγικότητας
- Κερδοφορία
- Ποιότητα υπηρεσιών
- Επίδοση στο χρηματιστήριο
- Περιβαλλοντικά θέματα

Συνεπώς μπορούμε να πούμε ότι το δείγμα μας αποτελείται από υγιείς επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν στην βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας τους

Σχετικά με την ερώτηση περί αποδοτικότητας της επιχείρησης κατά τη διαρκεί των τριών τελευταίων ετών παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σύγχυση χωρίς να εκφράζεται κάποια σαφή απάντηση. Η ίδια εικόνα επικρατεί και γύρω από την ερώτηση που τέθηκε σχετικά με το εάν οι πρακτικές της ηγεσίας συνείσφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια της τριετίας. Συνεπώς δεν μπορούμε να βγάλουμε σαφή συμπεράσματα σχετικά με το εάν οι πρακτικές της ηγεσίας είχαν επίδραση στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Μπορούμε όμως να πούμε ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν θετικά την ηγεσία και τις πρακτικές της.

Τέλος λόγοι εφαρμογής ενός συστήματος ηγεσίας είναι ότι :

- ✓ Θα βελτιώσει την προσπάθεια να γίνει πιο αποτελεσματική η επιχείρηση
- ✓ Είναι απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης
- ✓ Η εφαρμογή της ηγεσίας θα βελτιώσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης

3.5 Ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων – έλεγχος υποθέσεων

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνουν κάποιες υποθέσεις οι οποίες πηγάζουν από το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας. Πιο συγκεκριμένα εφαρμόζοντας Ανάλυση Διακύμανσης δυο παραγόντων θα μελετήσουμε πώς κάποιες πρακτικές ηγεσίας συνδέονται με την ηλικία και τη θέση των εργαζομένων.

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται ο έλεγχος υποθέσεων είναι να παρουσιαστεί η συσχέτιση των εξαρτημένων μεταβλητών με τις ανεξάρτητες. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές στο συγκεκριμένο έλεγχο υποθέσεων έχουμε επιλέξει την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου στην επιχείρηση. Εξαρτημένη είναι η μεταβλητή που θέλουμε να ελέγξουμε κάθε φορά.

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιούνται δώδεκα έλεγχοι υποθέσεων οι οποίοι είναι :

- Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τη γενική ικανοποίησή μου από τη δουλειά, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τις ιδέες μου, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Η άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου σωστά ,δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Η άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας ,δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Η άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής μου επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Η άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Ο βαθμός συμφωνίας στην άποψη ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων ,δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Ο βαθμός συμφωνίας στην άποψη ότι τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Ο βαθμός συμφωνίας στην άποψη οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου
- Ο βαθμός συμφωνίας της άποψη ότι τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου

Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τις δύο μεταβλητές που θα χρησιμοποιήσουμε για τις συγκρίσεις μας, οι οποίες όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι η ηλικιακή κατηγορία και η θέση εργασίας.

Αναλυτικότερα, στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται πόσοι άνθρωποι του δείγματος ανήκουν σε κάθε κατηγορία των δυο κριτηρίων .

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Q2	1	20-29	64
	2	30-39	77
	3	40-49	39
	4	50-59	20
Q7	1	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	152
	2	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	15
	3	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	17
	4	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	13
	5	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3

Πίνακας 3.5.1

Συμπερασματικά με βάση τον πίνακα 3.5.1 θα λέγαμε ότι όσον αφορά τη θέση εργασίας, η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει στην κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής, ενώ όσον αφορά την ηλικία, το μεγαλύτερο ποσοστό σημειώνεται στην κατηγορία 30-39 ετών .

- Η πρώτη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(Η1)
  - Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τη γενική ικανοποίησή μου από τη δουλειά, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)
  - Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τη γενική ικανοποίησή μου από τη δουλειά, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.2 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση νοιάζεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά. Αντίθετα η κατηγορία 50-59 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι οι ανώτεροι διευθυντές συμφωνούν περισσότερο ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση νοιάζεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q9.2

F	df1	df2	Sig.
3,030	16	183	0,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.3

Το Levene’s Test of Equality of Error Variancesχρησιμοποιείται ώστε να γίνει έλεγχος διασπορών και δε θέλουμε να είναι στατιστικά σημαντικό το. Αν είναι σημαίνει ότι δεν υπάρχει ομογένεια της διακύμανσης ανάμεσα στα δείγματα και αναφέρουμε τα αποτελέσματα από Equal variances not assumed

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.3) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01.

Ο πιο σημαντικός πίνακας στην ανάλυση AN.O.VA είναι ο πίνακας 3.5.4 που ακολουθεί, Tests of Between- Subjects Effects. Αυτός ο πίνακας δίνει ένα μεγάλο αριθμό από πληροφορίες για τις υποθέσεις μας (H).

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q9.2

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power

Corrected Model	161,630[a]	16	10,102	4,134	0,000	0,265	66,148	1,000
Intercept	321,304	1	321,304	131,496	0,000	0,418	131,496	1,000
Q2	4,416	3	1,472	0,602	0,614	0,010	1,807	0,174
Q7	100,896	4	25,224	10,323	0,000	0,184	41,292	1,000
Q2 * Q7	7,079	9	0,787	0,322	0,967	0,016	2,897	0,162
Error	447,150	183	2,443					
Total	3512,000	200						
Corrected Total	608,780	199						

a. R Squared = 0,265 (Adjusted R Squared = 0,201)

Πίνακας 3.5.4

Στον πίνακα 3.5.4 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.4 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.614>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για την ικανοποίησή μου από τη δουλειά είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο « Η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τη γενική ικανοποίησή μου από τη δουλειά».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.01 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση, δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών έχει μικρή μεταβολή.

Αντιθέτως η μεταβλητή θέση εργασίας έχει σημαντική επίδραση ,αφού η τιμή της είναι 0.184. Συνεπώς οι μέσες τιμές των κατηγοριών της θέσης εργασίας παρουσιάζουν σημαντική μεταβολή.

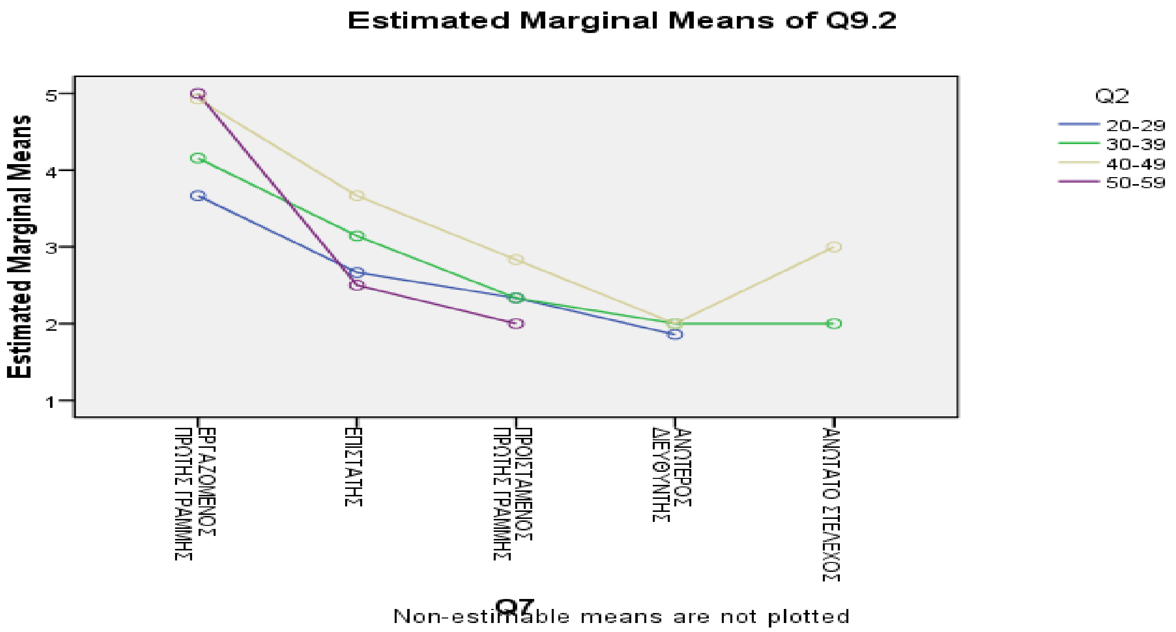
Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.4. Η τιμή αυτή 0.967 που είναι πολύ μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της θέσης εργασίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

Στον πίνακα 3.5.5 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο. Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και προϊστάμενος πρώτης γραμμής, καθώς επίσης εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη του 0.01

Στο σχήμα 3.5.1 παρακάτω, δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο ότι η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης νοιάζεται για τη γενική ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά, στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 50-59, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 50-59, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 30-39 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10 , όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Profile Plots



Σχήμα 3.5.1

- Η δεύτερη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(H2)

  - Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τις ιδέες μου, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)

  - Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τις ιδέες μου, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.6 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση μου νοιάζεται για τις ιδέες μου. Αντίθετα η κατηγορία 40-49 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε , ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση νοιάζεται για τις ιδέες μου ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.7) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι’ αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q9.5

F	df1	df2	Sig.
3,676	16	183	0,000

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.7

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q9.5

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	169,949[a]	16	10,622	2,295	0,004	0,167	36,718	0,982
Intercept	534,762	1	534,762	115,538	0,000	0,387	115,538	1,000
Q2	30,864	3	10,288	2,223	0,087	0,035	6,668	0,557

Q7	86,845	4	21,711	4,691	0,001	0,093	18,763	0,947
Q2 * Q7	32,486	9	3,610	0,780	0,635	0,037	7,019	0,380
Error	847,006	183	4,628					
Total	4655,000	200						
Corrected Total	1016,955	199						

a. R Squared = 0,167 (Adjusted R Squared = ,094)

Πίνακας 3.5.8

Στον πίνακα 3.5.8 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.8 και με βάση τα παραπάνω, η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.087>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τις ιδέες μου είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «Η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τις ιδέες μου».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.035 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή προς μέτρια επίδραση, δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών έχει μικρή έως μεσαία μεταβολή.

Αντιθέτως η μεταβλητή θέση εργασίας τείνει να έχει σημαντική επίδραση ,αφού η τιμή της είναι 0.093. Συνεπώς οι μέσες τιμές των κατηγοριών της θέσης εργασίας παρουσιάζουν σημαντική μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.8. Η τιμή αυτή 0.635 που είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας είναι δεν σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

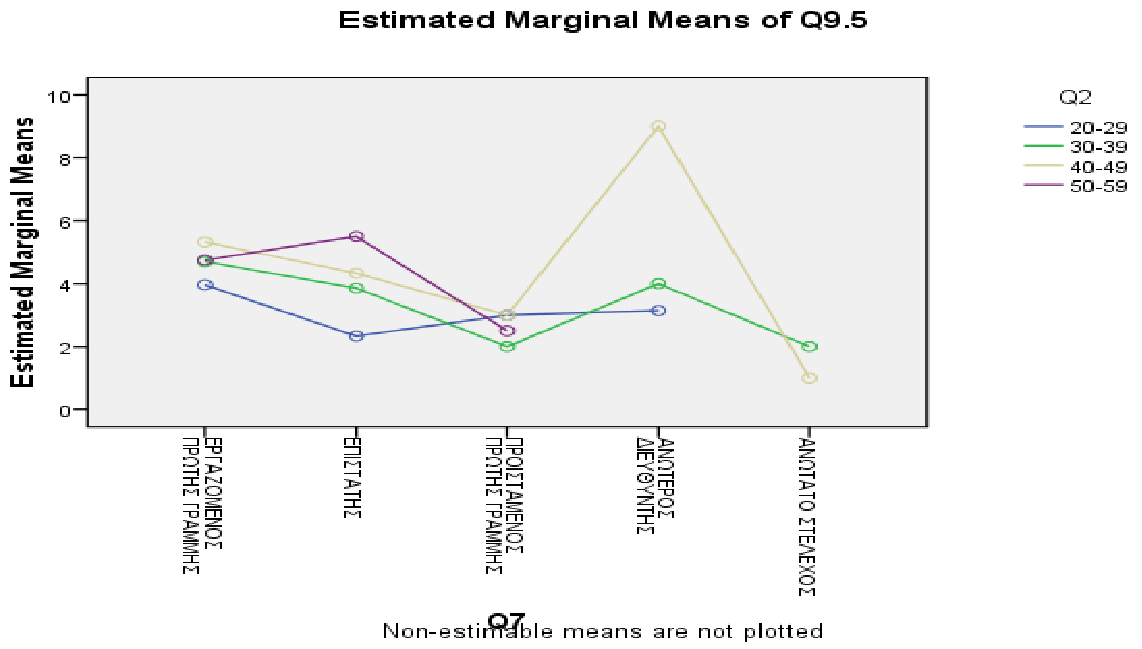
Στον πίνακα 3.5.9 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και προϊστάμενος πρώτης. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη του 0.01 και συγκεκριμένα 0.004

Στο σχήμα 3.5.2 , δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης νοιάζεται για τις ιδέες μου» στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 30-39, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα, εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Profile Plots



Σχήμα 3.5.2

- Η τρίτη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(H3)
  - Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου. (Μηδενική υπόθεση)
  - Η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου (εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.10 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση μου είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα. Αντίθετα η κατηγορία 40-49 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση μου είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.11) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q9.9

F	df1	df2	Sig.
3,287	16	183	,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.11

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q9.9

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	222,997[a]	16	13,937	4,220	0,000	0,270	67,519	1,000
Intercept	304,261	1	304,261	92,124	0,000	0,335	92,124	1,000
Q2	15,144	3	5,048	1,528	0,209	0,024	4,585	0,399
Q7	111,743	4	27,936	8,458	0,000	0,156	33,833	0,999
Q2 * Q7	8,892	9	0,988	0,299	0,974	0,014	2,692	0,152
Error	604,398	183	3,303					
Total	3723,000	200						
Corrected Total	827,395	199						

a. R Squared = 0,270 (Adjusted R Squared = 0,206)

Πίνακας 3.5.12

Στον πίνακα 3.5.12 παραπάνω εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή(Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.12 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.209>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «η ανώτατη διοίκηση είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.024 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή προς μέτρια επίδραση, δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών έχει μικρή έως μεσαία μεταβολή.

Αντιθέτως η μεταβλητή θέση εργασίας τείνει να έχει πολύ σημαντική επίδραση ,αφού η τιμή της είναι 0.156. Συνεπώς οι μέσες τιμές των κατηγοριών της θέσης εργασίας παρουσιάζουν πολύ σημαντική μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα

3.5.12. Η τιμή αυτή 0.974 που είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας είναι δεν σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

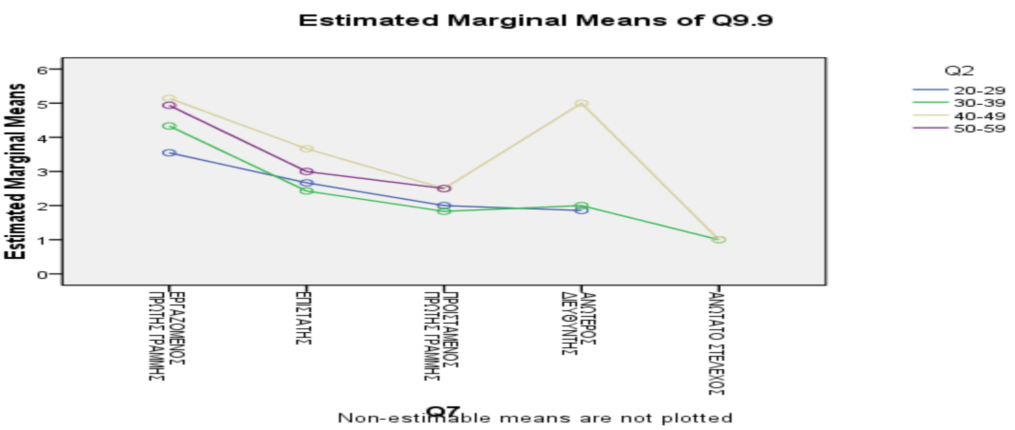
Στον πίνακα 3.13 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και προϊστάμενος πρώτης, καθώς και μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη του 0.01 .

Στο σχήμα 3.5.3 , δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης μου είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα», στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 30-39, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 30-39, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνούν περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο τόσο η κατηγορία 40-49 ετών όσο και η 30-39.Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα, εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες

Profile Plots



Σχήμα 3.5.3

- Η τέταρτη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(H4)
  - Η άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου σωστά ,δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)
  - Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου σωστά, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.14 παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου σωστά. Αντίθετα η κατηγορία 40-49 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου σωστά ,ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.15) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q10.2

F	df1	df2	Sig.
3,793	16	183	0,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.15

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q10.2

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power

Corrected Model	208,382[a]	16	13,024	3,410	0,000	0,230	54,554	0,999
Intercept	349,967	1	349,967	91,620	0,000	0,334	91,620	1,000
Q2	3,160	3	1,053	0,276	0,843	0,005	0,827	0,102
Q7	128,912	4	32,228	8,437	0,000	0,156	33,749	0,999
Q2 * Q7	5,986	9	0,665	0,174	0,996	0,008	1,567	0,104
Error	699,013	183	3,820					
Total	4427,000	200						
Corrected Total	907,395	199						

a. R Squared = 0,230 (Adjusted R Squared = 0,162)

Πίνακας 3.5.16

Στον πίνακα 3.5.16 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.16 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.843>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι ο διευθυντής-επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες- δεξιότητές μου σωστά είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «ο διευθυντής- επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες- δεξιότητές μου σωστά».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.005 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση, δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών έχει μικρή μεταβολή.

Αντιθέτως η μεταβλητή θέση εργασίας τείνει να έχει πολύ σημαντική επίδραση ,αφού η τιμή της είναι 0.156. Συνεπώς οι μέσες τιμές των κατηγοριών της θέσης εργασίας παρουσιάζουν πολύ σημαντική μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.16. Η τιμή αυτή 0.996 που είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας είναι δεν σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

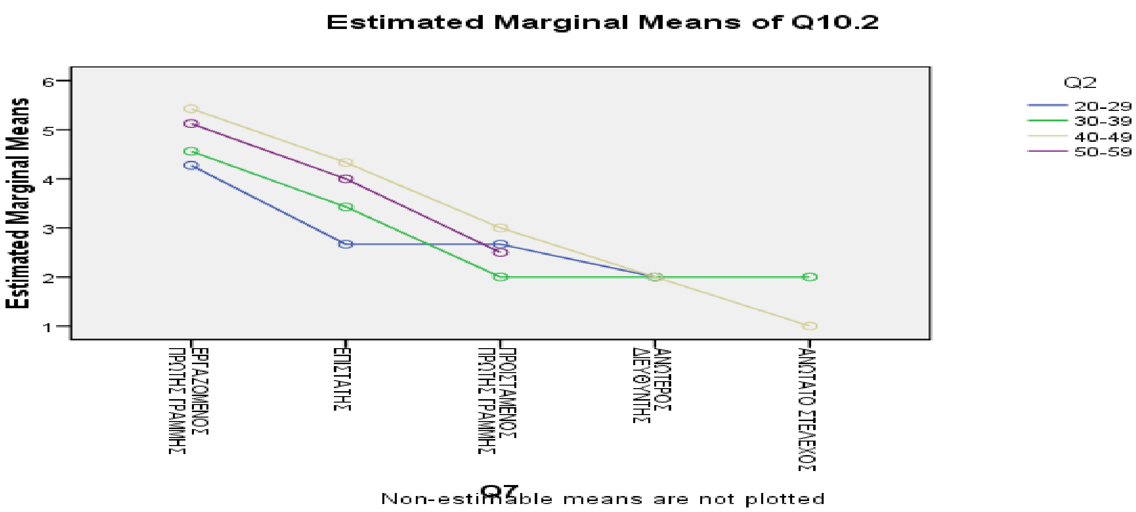
Στον πίνακα 3.5.17 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και προϊστάμενος πρώτης, καθώς και μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη του 0.01 .

Στο σχήμα 3.5.4, δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «ο διευθυντής – επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και δεξιότητές μου σωστά», στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 30-39, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνούν περισσότερο οι ηλικιακές κατηγορίες 20-29, 30-39 και 40-49 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Profile Plots



Σχήμα 3.5.4

- Η πέμπτη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(H5)
  - Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας ,δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)
  - Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου (εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.18 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας. Αντίθετα η κατηγορία 40-49 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας ,ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.19) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q10.6

F	df1	df2	Sig.
4,801	16	183	0,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.19

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q10.6

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power

Corrected Model	286,871[a]	16	17,929	4,352	0,000	0,276	69,636	1,000
Intercept	474,738	1	474,738	115,239	0,000	0,386	115,239	1,000
Q2	6,635	3	2,212	0,537	0,658	0,009	1,611	0,159
Q7	183,665	4	45,916	11,146	0,000	0,196	44,583	1,000
Q2 * Q7	9,873	9	1,097	0,266	0,983	0,013	2,397	0,139
Error	753,884	183	4,120					
Total	6111,000	200						
Corrected Total	1040,755	199						

a. R Squared = 0,276 (Adjusted R Squared = 0,212)

Πίνακας 3.5.20

Στον πίνακα 3.5.20 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωσ , δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.20 και με βάση τα παραπάνω, η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.658>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι ο διευθυντής-επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «ο διευθυντής- επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.009 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση , δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών έχει μικρή μεταβολή.

Αντιθέτως η μεταβλητή θέση εργασίας τείνει να έχει πολύ σημαντική επίδραση ,αφού η τιμή της είναι 0.196. Συνεπώς οι μέσες τιμές των κατηγοριών της θέσης εργασίας παρουσιάζουν πολύ σημαντική μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.20. Η τιμή αυτή 0.983 που είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας είναι δεν σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

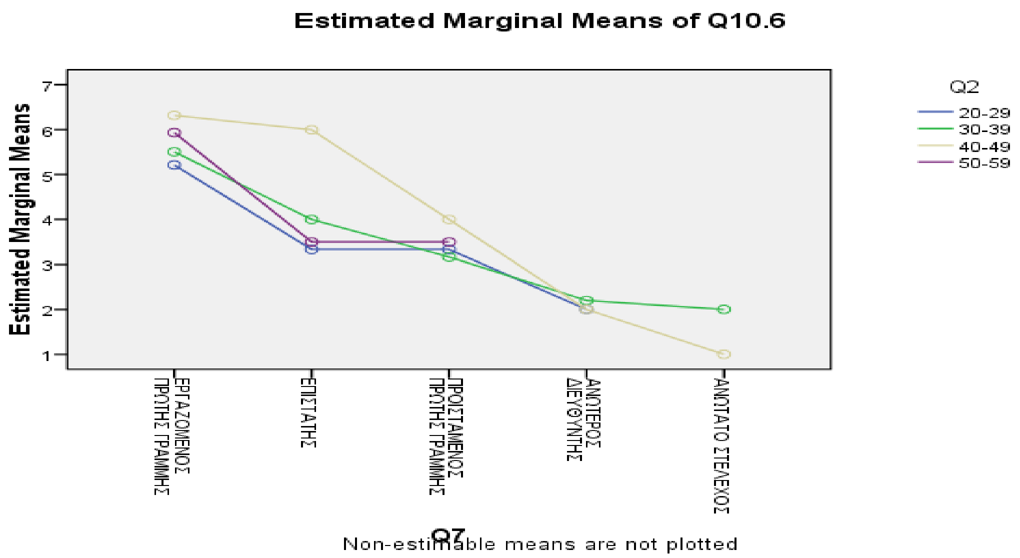
Στον πίνακα 3.5.21 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και προϊστάμενος πρώτης γραμμής, εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής και τέλος εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτατο στέλεχος. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη του 0.01 .

Στο σχήμα 3.5.5, δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «ο διευθυντής – επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας», στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 30-39, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνούν περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία και 40-49 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10 , όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα, εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Profile Plots



Σχήμα 3.5.5

- Η έκτη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(Η6)

  - Η άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής μου επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)

  - Η άποψη ότι ο διευθυντής – επιθεωρητής επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.22 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 50-59 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου επικεντρώνεται περισσότερο στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα. Αντίθετα η κατηγορία 20-29 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής συμφωνούν περισσότερο ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου επικεντρώνεται περισσότερο στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα, ενώ οι ανώτεροι διευθυντές διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.23) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση δεν παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q10.10

F	df1	df2	Sig.
1,799	16	183	0,034

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.23

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q10.10

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	224,409[a]	16	14,026	2,441	0,002	0,176	39,049	0,988
Intercept	1836,758	1	1836,758	319,612	0,000	0,636	319,612	1,000
Q2	29,080	3	9,693	1,687	0,171	0,027	5,060	0,437
Q7	112,034	4	28,009	4,874	0,001	0,096	19,495	0,955
Q2 * Q7	40,662	9	4,518	0,786	0,629	0,037	7,076	0,383
Error	1051,671	183	5,747					
Total	7638,000	200						
Corrected Total	1276,080	199						

a. R Squared = 0,176 (Adjusted R Squared = 0,104)

Πίνακας 3.5.24

Στον πίνακα 3.5.24 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.171>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι ο διευθυντής-επιθεωρητής μου επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «ο διευθυντής- επιθεωρητής μου επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.027 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση , δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.24. Η τιμή αυτή είναι 0.629 και είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

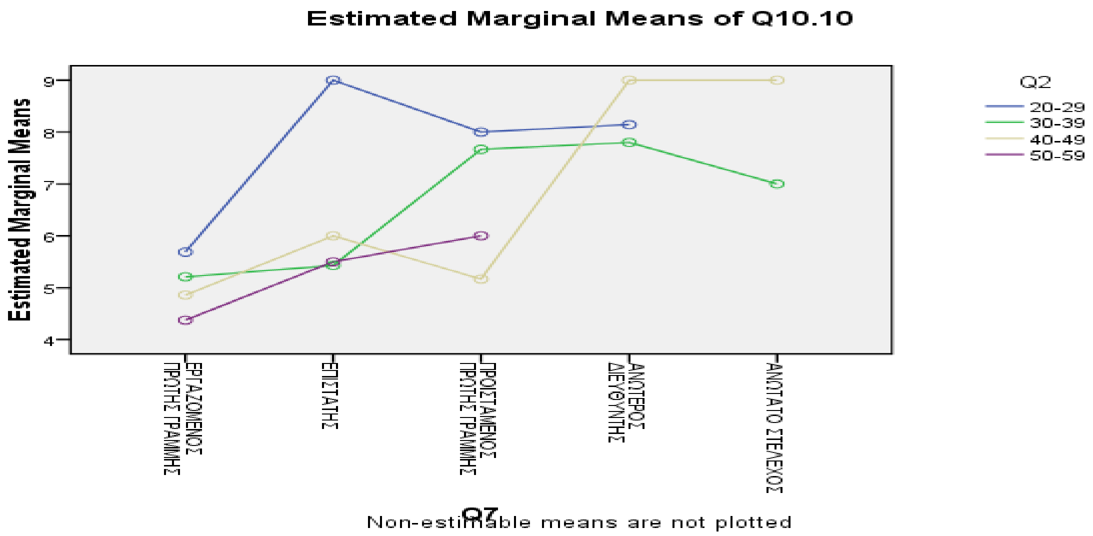
Στον πίνακα 3.5.25 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη του 0.01 .

Στο σχήμα 3.5.6, δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 50-59 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «ο διευθυντής – επιθεωρητής επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα», στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο οι ηλικιακές κατηγορίες 30-39 και 50-59, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 40-49, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνούν περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία και 30-39 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 30-39 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες

Profile Plots



Σχήμα 3.5.6

- Η έβδομη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(Η7)

- Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)
- Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.26 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω. Αντίθετα η κατηγορία 50-59 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω, ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.27) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση δεν παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q10.18

F	df1	df2	Sig.
3,843	16	183	0,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

Πίνακας 3.5.27

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q10.18

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power

Corrected Model	266,264[a]	16	16,642	4,848	0,000	0,298	77,574	1,000
Intercept	415,381	1	415,381	121,017	0,000	0,398	121,017	1,000
Q2	7,116	3	2,372	0,691	0,559	0,011	2,073	0,195
Q7	174,847	4	43,712	12,735	0,000	0,218	50,940	1,000
Q2 * Q7	14,504	9	1,612	0,470	0,894	0,023	4,226	0,227
Error	628,131	183	3,432					
Total	5303,000	200						
Corrected Total	894,395	199						

a. R Squared = 0,298 (Adjusted R Squared =0 ,236)

Πίνακας 3.5.28

Στον πίνακα 3.5.28 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση , δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.28 και με βάση τα παραπάνω, η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.559>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι ο διευθυντής-επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «ο διευθυντής- επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.011 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση, δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών έχει μικρή μεταβολή.

Αντιθέτως η μεταβλητή θέση εργασίας έχει πολύ σημαντική επίδραση ,αφού η τιμή της είναι 0.218. Συνεπώς οι μέσες τιμές των κατηγοριών της θέσης εργασίας παρουσιάζουν σημαντική μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.28. Η τιμή αυτή είναι 0.894 και είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

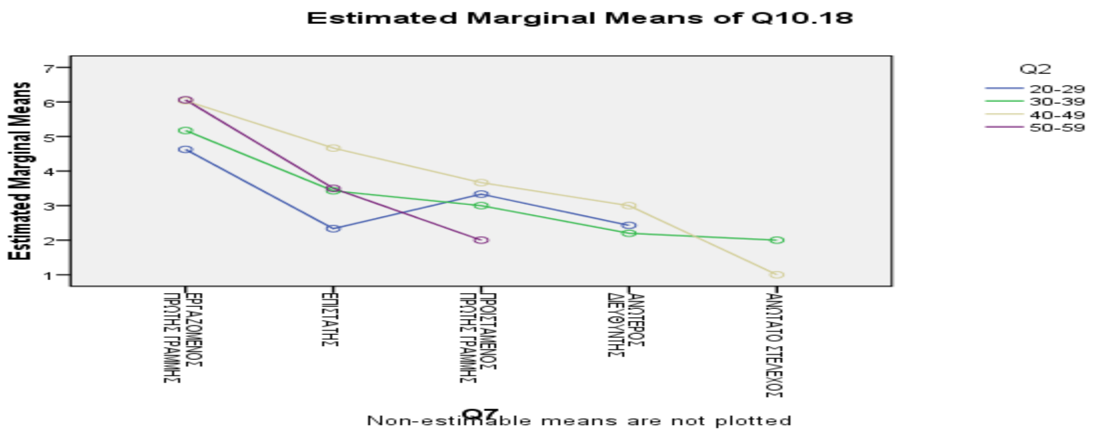
Στον πίνακα 3.5.29 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής, εργαζόμενος πρώτης γραμμής και επιστάτης, εργαζόμενος πρώτης γραμμής και προϊστάμενος πρώτης γραμμής, εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής, εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτατο στέλεχος. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη ή ίση του 0.01 .

Στο σχήμα 3.5.7 , δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «ο διευθυντής– επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω» , στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29 , στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 50-59, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία και 30-39 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες

Profile Plots



Σχήμα 3.5.7

- Η όγδοη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(Η8)

- Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)

- Η άποψη ότι ο διευθυντής– επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.30 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου. Αντίθετα η κατηγορία 50-59 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε , ότι τα ανώτατα στελέχη και ο ανώτερος διευθυντής συμφωνούν περισσότερο ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου, ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.31) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q10.29

F	df1	df2	Sig.
6,972	16	183	0,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.31

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q10.29

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	532,716[a]	16	33,295	6,013	0,000	0,345	96,211	1,000
Intercept	489,959	1	489,959	88,489	0,000	0,326	88,489	1,000
Q2	21,787	3	7,262	1,312	0,272	0,021	3,935	0,346
Q7	248,928	4	62,232	11,239	0,000	0,197	44,958	1,000
Q2 * Q7	27,921	9	3,102	0,560	0,828	0,027	5,043	0,271

Error	1013,264	183	5,537					
Total	6566,000	200						
Corrected Total	1545,980	199						

a. R Squared = 0,345 (Adjusted R Squared = 0,287)

Πίνακας 3.5.32

Στον πίνακα 3.5.32 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.32 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.272>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι ο διευθυντής-επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας αφού για τη μεταβλητή αυτή η τιμή του Sig μικρότερη του 0.01.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «ο διευθυντής- επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.021 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση, δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών έχει μικρή μεταβολή.

Αντιθέτως η μεταβλητή θέση εργασίας έχει πολύ σημαντική επίδραση ,αφού η τιμή της είναι 0.197. Συνεπώς οι μέσες τιμές των κατηγοριών της θέσης εργασίας παρουσιάζουν σημαντική μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.32. Η τιμή αυτή είναι 0.828 και είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας.

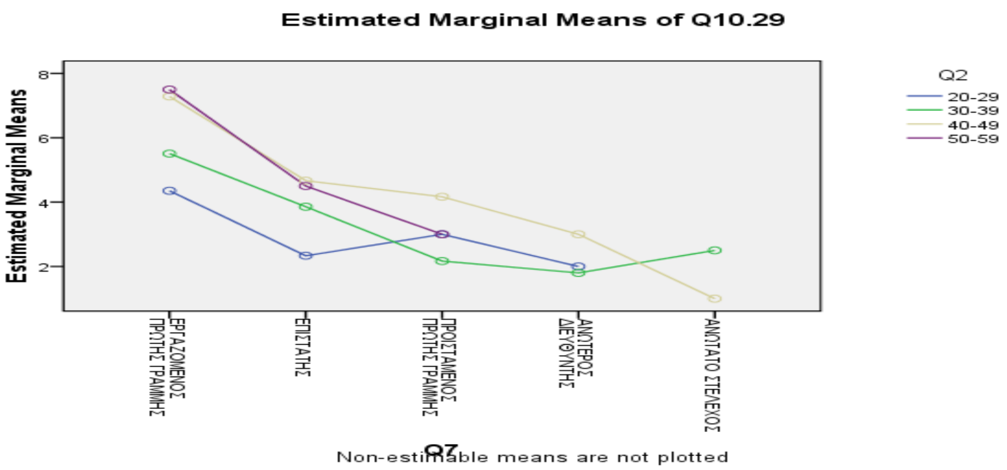
Στον πίνακα 3.5.33 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργαζόμενος πρώτης γραμμής και ανώτερος διευθυντής, εργαζόμενος πρώτης γραμμής και προϊστάμενος πρώτης γραμμής. Για τις θέσεις αυτές η τιμή του Sig ήταν μικρότερη ή ίση του 0.01 .

Στο σχήμα 3.5.8 , δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «ο διευθυντής – επιθεωρητής ζητάει τη γνώμη μου», στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29 , στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 30-39, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία και 30-39 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες

Profile Plots



Σχήμα 3.5.8

- Η ένατη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(Η9)

- Ο βαθμός συμφωνίας στην άποψη ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων ,δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)

- Ο βαθμός συμφωνίας της άποψη ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.34 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 50-59 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων. Αντίθετα η κατηγορία 20-29 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων, ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.35) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση δεν παραβιάζεται .

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q11.4

F	df1	df2	Sig.
1,126	16	183	,334

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.35

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q11.4

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power[b]
Corrected Model	40,173[a]	16	2,511	1,329	0,183	0,104	21,266	0,815
Intercept	158,202	1	158,202	83,745	0,000	0,314	83,745	1,000
Q2	5,620	3	1,873	0,992	0,398	0,016	2,975	0,267

Q7	15,076	4	3,769	1,995	0,097	0,042	7,981	0,591
Q2 * Q7	9,842	9	1,094	0,579	0,813	0,028	5,210	0,280
Error	345,702	183	1,889					
Total	1661,000	200						
Corrected Total	385,875	199						

a. R Squared = 0,104 (Adjusted R Squared = 0,026)

Πίνακας 3.5.36

Στον πίνακα 3.5.36 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.05 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.05 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή.(Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.36 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.398>0.05. Συνεπώς η άποψη ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων είναι ανεξάρτητη της ηλικίας και της θέσης εργασίας (0.097>0.05).

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας και ηλικίας δεν διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.016 και η μεταβλητή θέση εργασίας 0.042 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση , δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών και μεταξύ των θέσεων εργασίας έχει μικρή μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα3.5.36 . Η τιμή αυτή είναι 0.813 και είναι μεγαλύτερη του 0.05, επομένως η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας και αντίστροφα.

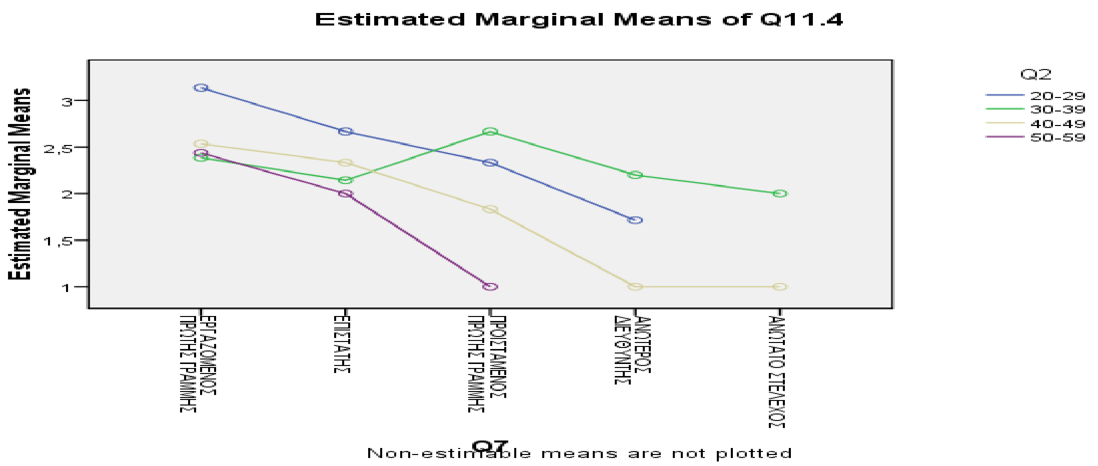
Στον πίνακα 3.5.37 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.05. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας , όπως ήταν αναμενόμενο και από τον έλεγχο μέσω του στήλη Partial Eta Squared. Το ίδιο ισχύει και για τις διάφορες κατηγορίες ηλικίας.

Στο σχήμα 3.5.9, δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 30-39 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων» , στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 50-59, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 40-49, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία και 40-49 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες

Profile Plots



Σχήμα 3.5.9

- Η δέκατη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(H10)

  - Ο βαθμός συμφωνίας στην άποψη ότι τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)

  - Ο βαθμός συμφωνίας της άποψη τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.38 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 40-49 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης. Αντίθετα η κατηγορία 20-29 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης, ενώ οι ανώτεροι διευθυντές διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.39) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205)

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q13.3

F	df1	df2	Sig.
3,317	16	183	0,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.39

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q13.3

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power[b]
Corrected Model	7,313[a]	16	0,457	0,529	0,929	0,044	8,465	0,346
Intercept	172,852	1	172,852	200,067	0,000	0,522	200,067	1,000
Q2	0,420	3	0,140	0,162	0,922	0,003	0,486	0,080
Q7	3,303	4	0,826	0,956	0,433	0,020	3,823	0,299
Q2 * Q7	3,925	9	0,436	0,505	0,870	0,024	4,543	0,244
Error	158,107	183	0,864					

Total	1160,000	200						
Corrected Total	165,420	199						

a. R Squared = 0,044 (Adjusted R Squared = -0,039)

Πίνακας 3.5.40

Στον πίνακα 3.5.40 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.40 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.922>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης είναι ανεξάρτητη της ηλικίας και της θέσης εργασίας (0.433>0.01).

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας και ηλικίας δεν διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.003 και η μεταβλητή θέση εργασίας 0.02 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση, δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών και μεταξύ των θέσεων εργασίας έχει μικρή μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.40. Η τιμή αυτή είναι 0.870 και είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας και αντίστροφα.

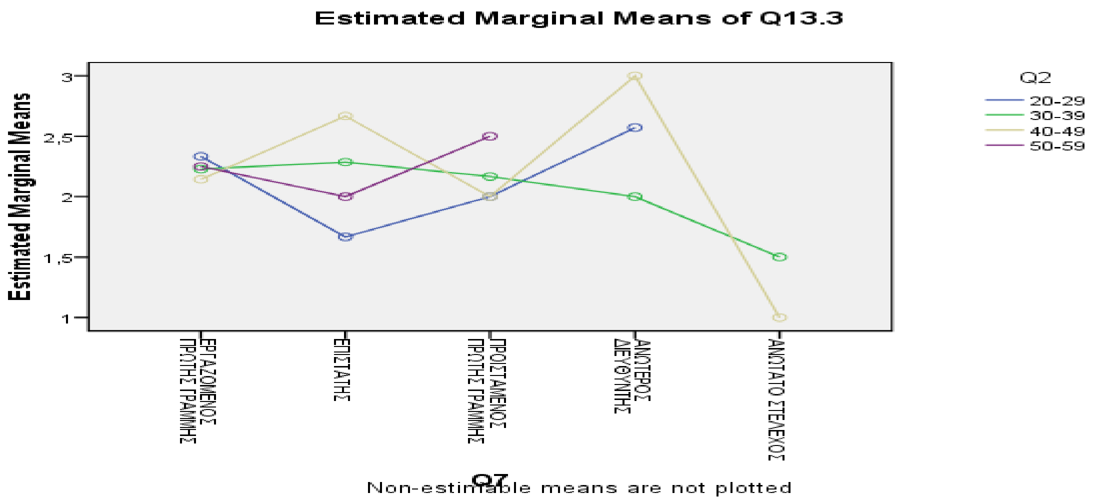
Στον πίνακα 3.5.41 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις κατηγορίες των θέσεων εργασίας.

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας , όπως ήταν αναμενόμενο και από τον έλεγχο μέσω του στήλη Partial Eta Squared. Το ίδιο ισχύει και για τις διάφορες κατηγορίες ηλικίας.

Στο σχήμα 3.5.10 , δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 40-49 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης» , στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 40-49, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία και 30-39 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Profile Plots



Σχήμα 3.5.10

- Η ενδέκατη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(Η11)
  - Ο βαθμός συμφωνίας στην άποψη οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)
  - Ο βαθμός συμφωνίας της άποψη οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.42 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 30-39 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών. Αντίθετα η κατηγορία 50-59 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε , ότι οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών, ενώ οι ανώτεροι διευθυντές διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.43) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση παραβιάζεται και γι’ αυτό το λόγο θα κάνουμε αυστηρότερο έλεγχο επιπέδου σημαντικότητας 0.01(SPSS survival manual page 205).

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q19

F	df1	df2	Sig.
2,494	16	183	,002

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.43

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q19

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power[b]
Corrected Model	103,563[a]	16	6,473	1,838	0,029	0,138	29,411	0,941
Intercept	1383,486	1	1383,486	392,894	0,000	0,682	392,894	1,000
Q2	29,877	3	9,959	2,828	0,040	0,044	8,485	0,672
Q7	35,901	4	8,975	2,549	0,041	0,053	10,196	0,713
Q2 * Q7	56,710	9	6,301	1,789	0,073	0,081	16,105	0,792
Error	644,392	183	3,521					
Total	6765,000	200						
Corrected Total	747,955	199						

a. R Squared = 0,138 (Adjusted R Squared = 0,063)

Πίνακας 3.5.44

Στον πίνακα 3.5.44 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.44 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.04>0.01. Συνεπώς η άποψη ότι οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών είναι ανεξάρτητη της ηλικίας και της θέσης εργασίας (0.041>0.01).

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας και ηλικίας δεν διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.044 και η μεταβλητή θέση εργασίας 0.053 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει σχεδόν μεσαία επίδραση , δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών και μεταξύ των θέσεων εργασίας έχει μεσαία μεταβολή.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.44. Η τιμή αυτή είναι 0.073 και είναι μεγαλύτερη του 0.01, επομένως η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας και αντίστροφα.

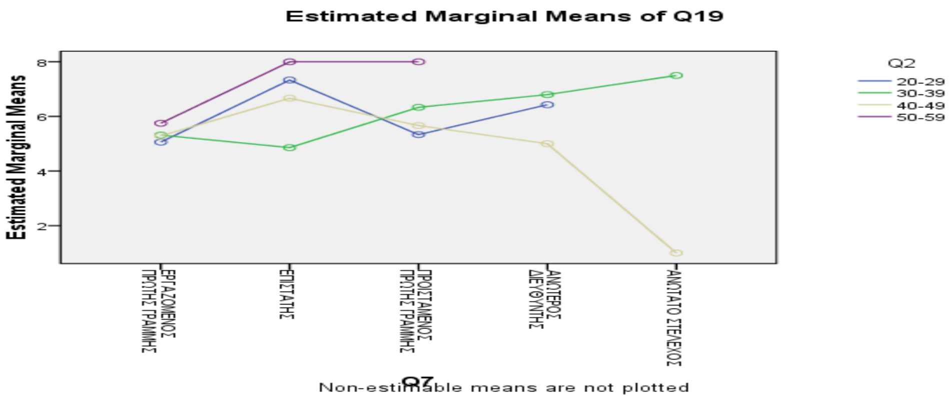
Στον πίνακα 3.5.45 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις ηλικιακές κατηγορίες και στις κατηγορίες των θέσεων εργασία

Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.01. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας , όπως ήταν αναμενόμενο και από τον έλεγχο μέσω του στήλη Partial Eta Squared. Το ίδιο ισχύει και για τις διάφορες κατηγορίες ηλικίας.

Στο σχήμα 3.5.11, δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 20-29 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών» , στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 30-39, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία και 40-49 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνεί περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο η κατηγορία 40-49 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα , εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες

Profile Plots



Σχήμα 3.5.11

- Η δωδέκατη υπόθεση που εξετάζεται με την ανάλυση διακύμανσης δυο παραγόντων είναι η εξής(Η12)

  - Ο βαθμός συμφωνίας της άποψη ότι τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης, δεν εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(Μηδενική υπόθεση)

  - Ο βαθμός συμφωνίας της άποψη τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης, εξαρτάται από την ηλικία και τη θέση του εργαζομένου.(εναλλακτική υπόθεση).

Στον πίνακα 3.5.46 του παραρτήματος παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία 40-49 συγκεντρώνει το μικρότερο μέσο όρο που σημαίνει ότι αυτή η κατηγορία συμφωνεί περισσότερο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, με την άποψη ότι τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης. Αντίθετα η κατηγορία 30-39 ετών φαίνεται να διαφωνεί περισσότερο με την παραπάνω άποψη.

Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1-10 με το 1 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και το 10 διαφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον όσον αφορά και τη θέση εργασίας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης, ενώ οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαφωνούν περισσότερο.

Στον πίνακα του **Levene's** (Πίνακας 3.5.47) μας ενδιαφέρει η τιμή του Sig που πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.05 για να συμπεράνουμε ότι δεν έχουμε παραβεί την υπόθεση ομοιογένειας της διακύμανσης. Εδώ παρατηρούμε ότι η υπόθεση δεν παραβιάζεται αφού 0.177>0.05

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:Q21.2

F	df1	df2	Sig.
1,463	16	183	0,117

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Q2 + Q7 + Q2 * Q7

Πίνακας 3.5.47

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Q21.2

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power[b]
Corrected Model	31,280[a]	16	1,955	1,092	0,366	0,087	17,469	0,709
Intercept	303,427	1	303,427	169,458	0,000	0,481	169,458	1,000
Q2	4,640	3	1,547	0,864	0,461	0,014	2,592	0,236
Q7	16,223	4	4,056	2,265	0,064	0,047	9,060	0,654
Q2 * Q7	10,090	9	1,121	,626	0,774	0,030	5,635	0,303
Error	327,675	183	1,791					
Total	2491,000	200						
Corrected Total	358,955	199						

a. R Squared = 0,087 (Adjusted R Squared = 0,007)

Πίνακας 3.5.48

Στον πίνακα 3.5.48 εκείνο που μας ενδιαφέρει ουσιαστικά είναι οι τιμές της στήλης Sig και η σχέση του με τη στήλη source. Ειδικότερα αν η τιμή Sig είναι μικρότερη ή ίση του 0.01 τότε υπάρχει κάποια σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή που μελετάμε (απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση). Σε αντίθετη περίπτωση , δηλαδή αν η τιμή sig μεγαλύτερη από 0.01 δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της μεταβλητής αυτής στη εξαρτημένη μεταβλητή (Δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 3.5.48 και με βάση τα παραπάνω , η τιμή του Sig για τη μεταβλητή Q2 που αφορά την ηλικία είναι 0.461>0.05. Συνεπώς ο βαθμός συμφωνίας- διαφωνίας στην άποψη ότι τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης είναι ανεξάρτητος της ηλικίας και της θέσης εργασίας (0.064>0.05).

Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι κατηγορίες εργασίας και ηλικίας δεν διαφέρουν στο score τους στο κριτήριο «τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης..».

Στην στήλη Partial Eta Squared βλέπουμε τις τιμές που έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Όπως παρατηρούμε η μεταβλητή ηλικία έχει τιμή 0.014 και η μεταβλητή θέση εργασίας 0.047 που σημαίνει (σύμφωνα με το κριτήριο Cohen's, όπου 0.1 αντιστοιχεί σε μικρή επίδραση, 0.6 σε μέτρια επίδραση και 0.14 σε μεγάλη επίδραση) ότι υπάρχει μικρή επίδραση για την ηλικία και σχεδόν μεσαία επίδραση για τη θέση εργασίας. Δηλαδή η μέση τιμή μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών και μεταξύ των θέσεων εργασίας έχει μικρή και μεσαία μεταβολή αντίστοιχα.

Ένα ακόμα σημείο που μελετάμε είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Συμπέρασμα γι' αυτό συνάγεται από τη γραμμή Q2*Q7 του πίνακα 3.5.48 . Η τιμή αυτή είναι 0.744 και είναι μεγαλύτερη του 0.05, επομένως η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική για τη εξεταζόμενη μεταβλητή για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας και αντίστροφα.

Στον πίνακα 3.5.49 του παραρτήματος (**Multiple Comparisons)** θα εξετάσουμε πού εντοπίζεται η διαφορά στις ηλικιακές κατηγορίες και στις κατηγορίες των θέσεων εργασία

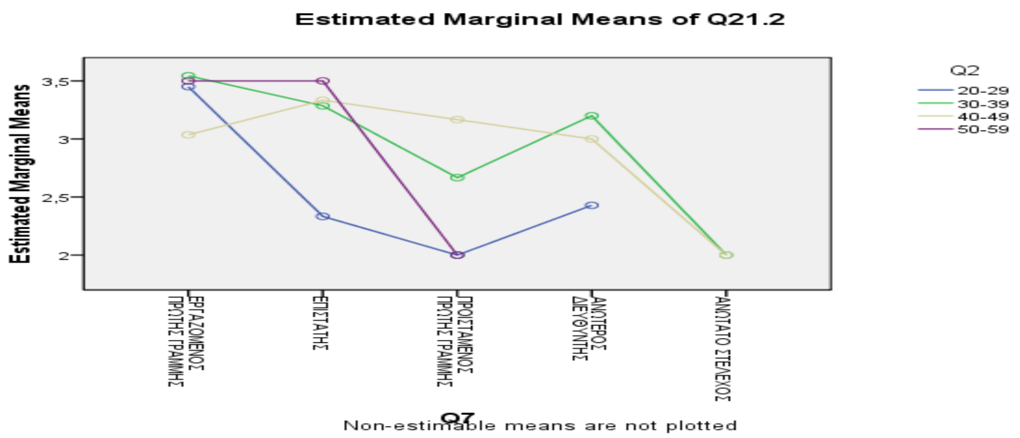
Κάναμε το Tukey Honestly Significant Difference test που είναι το συνήθως χρησιμοποιούμενο. Κοιτώντας τη στήλη Sig αναζητούμε τιμές μικρότερες ή ίσες του 0.05. Αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης αντιληπτό και από τη στήλη Mean Difference του ίδιου πίνακα. Εκεί η σημαντική διαφορά σημειώνεται με αστερίσκο.

Ειδικότερα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας , όπως ήταν αναμενόμενο και από τον έλεγχο μέσω του στήλη Partial Eta Squared. Το ίδιο ισχύει και για τις διάφορες κατηγορίες ηλικίας.

Στο σχήμα 3.5.12, δίνεται η γραφική παράσταση των διαφορετικών τιμών των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τη θέση εργασίας. Όπως παρατηρούμε από την κατηγορία των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ηλικιακή κατηγορία 40-49 συμφωνεί περισσότερο με την άποψη ότι «τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης», στην κατηγορία των επιστατών φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-29, στην κατηγορία προϊστάμενος πρώτης γραμμής συμφωνούν περισσότερο οι ηλικιακές κατηγορίες 50-59 και 20-29, στην κατηγορία ανώτερος διευθυντής συμφωνεί περισσότερο η ηλικιακή κατηγορία 20-

29 και τέλος στην κατηγορία ανώτατο στέλεχος συμφωνούν περισσότερο με το εξεταζόμενο κριτήριο οι κατηγορίες 40-49 και 30-39 ετών. Υπενθυμίζουμε ότι η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 10.Στο 1 εκφράζεται η απόλυτη συμφωνία και σταδιακά υπάρχει μείωση της συμφωνίας ως το 10, όπου και συναντάμε την απόλυτη διαφωνία. Συνεπώς οι τιμές που πλησιάζουν περισσότερο τη μονάδα, εκείνες εκφράζουν και το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Profile Plots



Σχήμα 3.5.12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^{O}

ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 Ανάλυση παραγόντων

Παρακάτω εμφανίζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση παραγόντων

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11763,113
	df	1953
	Sig.	0,000

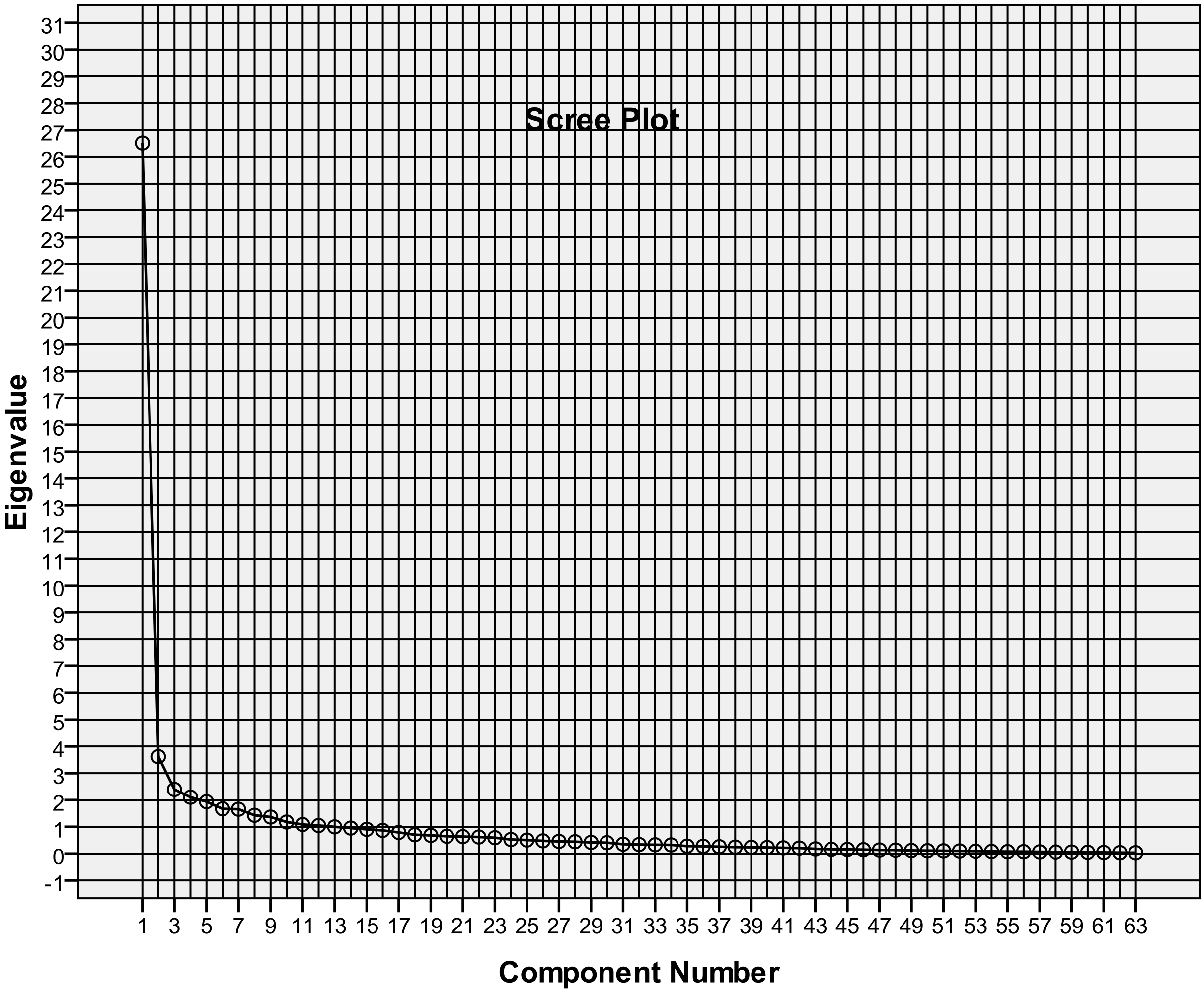
Πίνακας 4.1

Ο παραπάνω πίνακας αποτελεί σημαντικό τμήμα της ανάλυσης παραγόντων. Εδώ μας ενδιαφέρει η τιμή του Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO), δείκτης που αναφέρεται στην επάρκεια του δείγματος. Η τιμή του δείκτη αυτού πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.6, απαίτηση η οποία καλύπτεται όπως φαίνεται και από τον πίνακα. Ένα δεύτερο στοιχείο που ελέγχουμε στον παραπάνω πίνακα είναι ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity ο οποίος αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή ανάλυσης παραγόντων (ειδικότερα η τιμή του Sig). Η τιμή αυτού του δείκτη θα πρέπει θα πρέπει να είναι μικρότερη ή ίση του 0.05. Παρατηρούμε ότι καλύπτεται και ο δεύτερος περιορισμός αναφορικά με τον δεύτερο δείκτη, οπότε είμαστε σε θέση να εφαρμόσουμε ανάλυση παραγόντων.

Ο πίνακας 4.2 του παραρτήματος μας βοηθάει να προσδιορίσουμε πόσα στοιχεία (factors) θα αποσπάσουμε. Κάνοντας χρήση του κριτηρίου Kaiser, μόνο στοιχεία με eigenvalue μεγαλύτερο ή ίσο του 1 παραμένουν για περαιτέρω έρευνα, δηλαδή μόνο στοιχεία με ιδιοτιμή πάνω από 1. Η τιμή eigenvalue (ιδιοτιμή) αντιπροσωπεύει τη συνολική διακύμανση που οφείλεται στο συγκεκριμένο παράγοντα(factor).

Για να συμπεράνουμε πόσα συστατικά (components) ακολουθούν το παραπάνω κριτήριο ανατρέχουμε στον παραπάνω πίνακα και κοιτάμε τις στήλες initial eigenvalue-total. Έτσι παρατηρούμε ότι μόνο τα πρώτα 12 συστατικά πληρούν το κριτήριο αυτό. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι κρατάμε τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι ερμηνεύουν το 65-80% της συνολικής διακύμανσης. Σε αυτά τα 12 συστατικά οφείλεται το 73,014 % της διακύμανσης(στήλες initial eigenvalue-Cumulative). Το ποσοστό αυτό μας καλύπτει και κρίνεται σωστή η επιλογή των δώδεκα πρώτων παραγόντων

Η επιλογή των δώδεκα παραγόντων επαληθεύεται και από το παρακάτω διάγραμμα όπου φαίνεται ότι μόνο τα δώδεκα πρώτα συστατικά υπερβαίνουν τη μονάδα



Σχήμα 4.1

Στο σημείο αυτό αναζητούμε τα κριτήρια που συνθέτουν τους δώδεκα παράγοντες σύμφωνα με το κριτήριο Kaiser. Από τον πίνακα 4.3 του παραρτήματος παρατηρούμε στον κάθετο άξονα τα κριτήρια και στον οριζόντιο τους δώδεκα παράγοντες. Άμεσα παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των κριτηρίων φορτώνεται στον πρώτο παράγοντα.

4.2 Περιστροφή (rotation) των παραγόντων

Για μια περισσότερο αυστηρή ανάλυση κάνουμε μια περιστροφή (rotation) των παραγόντων. Επιλέγουμε να κάνουμε ορθογώνια περιστροφή διότι γνωρίζουμε με βάση τη θεωρία ότι οι παράγοντες που θα προκύψουν στη συνέχεια θα είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	24,157	38,344	38,344

2	2,773	4,402	42,746
3	2,262	3,591	46,336
4	2,153	3,417	49,753
5	2,041	3,240	52,993
6	2,037	3,234	56,227
7	2,000	3,175	59,402
8	1,951	3,098	62,499
9	1,766	2,803	65,302
10	1,737	2,758	68,060
11	1,613	2,560	70,620
12	1,508	2,394	73,014

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 4.4

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι μετά την περιστροφή η διακύμανση κάποιων παραγόντων έχει αλλάξει όπως για παράδειγμα ο πρώτος παράγοντας είχε διακύμανση 42,073 ενώ τώρα έχει διακύμανση 38.344. Μια δεύτερη σημαντική πληροφορία είναι ότι αν και αλλάζει η διακύμανση σε κάποιους παράγοντες , η συνολική διακύμανση παραμένει σταθερή και ίση με 73.014 τις εκατό.

Από τον πίνακα 4.5 βλέπουμε σε ποιο από τα δώδεκα factors φορτώνεται κάθε κριτήριο. Η τιμή που αναφέρεται στη φόρτωση του κάθε κριτηρίου στον αντίστοιχο παράγοντα αποτελεί το βάρος κάθε μεταβλητής (στοιχείο) στον κάθε παράγοντα (δείκτη συσχέτισης). Για να είναι σημαντική μια φόρτιση πρέπει η τιμή της να είναι μεγαλύτερη του 0.3. Σε περίπτωση που ένα υποκριτήριο φορτώνεται σε περισσότερους του ενός παράγοντες τότε το εκχωρούμε σε αυτόν τον παράγοντα στον οποίο σημειώνεται η μεγαλύτερη τιμή.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι μέσω της ανάλυσης παραγόντων καταφέραμε να βελτιστοποιήσουμε το μοντέλο δημιουργώντας δώδεκα παράγοντες στους οποίους φορτώνουμε τα κριτήρια. Μια τελευταία παρατήρηση είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των κριτηρίων φορτώνεται στον πρώτο παράγοντα

Συμπεράσματα…

Τελειώνοντας την παρούσα εργασία είναι αρκετά σημαντική η παράθεση κάποιων συμπερασμάτων που πηγάζουν από την έρευνα. Όσον αφορά τις ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι και οι οποίες αναφέρονται στις πρακτικές που εφαρμόζονται από τη ανώτατη διοίκηση και τους επιθεωρητές- διευθυντές, συμπεραίνουμε βάση της περιγραφικής στατιστικής ότι υπάρχει γενικότερα μια ικανοποίηση από πλευράς εργαζομένων. Παρατηρούμε δηλαδή ότι το δείγμα φαίνεται να συμφωνεί ότι εφαρμόζονται πρακτικές οι οποίες είναι ευοίωνες για τους εργαζόμενους και συνεπώς τους προκαλούν αίσθημα ευχαρίστησης. Από την άλλη παρατηρούμε να διαφωνούν ότι εφαρμόζονται από την ανώτατη διοίκηση και τους επιθεωρητές- διευθυντές πρακτικές που εναντιώνονται στις αξίες και στα συμφέροντα των εργαζομένων.

Σχετικά με τις ερωτήσεις όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με τη δύναμη της ηγεσίας και των πρακτικών της γενικά, και πάλι φαίνεται από το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος να υπάρχει μια καλή εικόνα γύρω από το θέμα.

Μια ακόμα σημαντική παρατήρηση γύρω από την απάντηση που έδωσαν οι εργαζόμενοι για την αποδοτικότητα της επιχείρησής τους είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό έδωσε ουδέτερη απάντηση, δηλαδή πως ούτε η απόδοση βελτιώθηκε αλλά ούτε και χειροτέρεψε. Την ίδια ακριβώς απάντηση συναντάμε και στην ερώτηση σχετικά με το εάν οι πρακτικές της ηγεσίας συνέβαλλαν στην βελτίωση της απόδοσης γεγονός που ερμηνεύεται με δυο τρόπους. Δηλαδή είτε ότι το μεγαλύτερο μέρος έχει ενδιάμεση θέση σχετικά με το εάν οι πρακτικές της ηγεσίας βοήθησαν στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, είτε ότι δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι δεν αυξήθηκε η αποδοτικότητα λογικό είναι πως και οι ηγετικές πρακτικές δεν συντέλεσαν στην αύξηση αυτής.

Αναφορικά με τον έλεγχο των δώδεκα υποθέσεων που διεξήχθη μπορούμε να πούμε ότι η επίδραση της ηλικίας δεν είναι σημαντική ,για την εκάστοτε εξεταζόμενη μεταβλητή ,για τις διάφορες κατηγορίες εργασίας και αντίστροφα. Ειδικότερα για καθεμία από τις υποθέσεις έχουμε συγκεντρωτικά ότι

- η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για την ικανοποίησή μου από τη δουλειά είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας
- η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου νοιάζεται για τις ιδέες μου είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας
- η άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας
- η άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες- δεξιότητές μου σωστά είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας
- η άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας

- η άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας
- η άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας
- η άποψη ότι ο διευθυντής- επιθεωρητής μου ζητάει τη γνώμη μου είναι ανεξάρτητη της ηλικίας. Αντίθετα η παραπάνω άποψη σχετίζεται με τη θέση εργασίας
- η άποψη ότι ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων είναι ανεξάρτητη της ηλικίας και της θέσης εργασίας
- η άποψη ότι τα ανώτατα στελέχη συμφωνούν περισσότερο ότι τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας ελέγχου και πρόκλησης είναι ανεξάρτητη της ηλικίας και της θέσης εργασίας
- η άποψη ότι οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνεισέφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών είναι ανεξάρτητη της ηλικίας και της θέσης εργασίας
- ο βαθμός συμφωνίας- διαφωνίας στην άποψη ότι τα συστήματα ηγεσίας αποτελούν απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης είναι ανεξάρτητος της ηλικίας και της θέσης εργασίας

Παρατηρούμε λοιπόν γενικά ότι καμία από τις υποθέσεις δεν σχετίζεται με τη ηλικία ενώ αντίθετα, εξαιρουμένων των υποθέσεων 9 , 10,11 και 12, η θέση εργασίας σχετίζεται με την εξεταζόμενη μεταβλητή.

Τέλος, αναφορικά με την ανάλυση παραγόντων συμπεραίνουμε ότι το σύνολο των ερωτήσεων φορτώνονται σε δώδεκα παράγοντες εκ των οποίων η πλειοψηφία των απαντήσεων πηγαίνει στον πρώτο παράγοντα. Για το λόγο αυτό ,ότι δηλαδή ο πρώτος παράγοντας συγκεντρώνει το σύνολο σχεδόν των ερωτήσεων δεν προχωράμε σε περαιτέρω επεξεργασία. (π.χ. από το AMOS)

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε μια περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων που συλλέχθηκαν από το δείγμα μας και στη συνέχεια παρουσιάστηκαν κάποιες υποθέσεις ώστε να μελετήσουμε την επιρροή της ηλικίας και της εργασιακής θέσης σε κάποιες ερωτήσεις. Λόγω όμως του μεγάλου πλήθους των ερωτήσεων, δεν ήταν δυνατή η ανάλυση όλων των πρακτικών και απόψεων και η συσχέτισή τους με την ηλικία και τη θέση των εργαζομένων. Επιπλέον πολύ μεγάλο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε να μελετηθεί πως οι εξαρτημένες μεταβλητές σχετίζονται και με άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές, όπως για παράδειγμα το φύλο, η μόρφωση, το είδος της επιχείρησης καθώς και συνδυασμοί αυτών (π.χ. ανάλυση της συσχέτισης των εξαρτημένων μεταβλητών με τις ανεξάρτητες φύλο και μόρφωση εργαζομένου)

Ακόμα μελλοντικά θα μπορούσε να γίνει μια περισσότερο εξειδικευμένη έρευνα σχετικά με τον τομέα της επιχείρησης και στη συνέχεια να γίνει μια συγκριτική μελέτη μεταξύ των τριών τομέων (παροχής υπηρεσιών, βιομηχανίας και λιανικού εμπορίου) ώστε να μελετηθεί πως οι ηγετικές-διοικητικές πρακτικές μεταβάλλονται από τομέα σε τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παναγιωτόπουλος Α.(2000), «Ηγεσία – Η Τέχνη της Αλλαγής», Εκδόσεις Καρμανώρ, Κρήτη .
- Δημητριάδης Αν. (1999), «Διοίκηση -Διαχείρηση Έργου». Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1984), «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα
- SPSS survival manual
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2000). *Statistics for the behavioral sciences* (5th edition).Belmont, CA: Wadsworth)
- Πλατσίδου, Μ. (2001). Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων στην ψυχολογική έρευνα: Βασικές αρχές, περιορισμοί, και παραδείγματα εφαρμογής. *Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής*
- ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
  Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ- ΞΙΦΑΡΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΧΑΝΙΑ 2003
- Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS -3η έκδοση (Βασίλης Γ.Μακράκης)

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΗΓΕΤΙΚΕΣ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΤΜΗΜΑ 1ο ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. ΦΥΛΟ

☐ ΑΝΔΡΑΣ ☐ ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ

☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59

3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

☐ ΛΥΚΕΙΟ ☐ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ☐ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ (MSc) ☐ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ (PhD)

4. ΤΟΜΕΑΣ)

(1) ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

(2) ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

(3) ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

5. ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

(1) 15 – 50 (3) 101 – 200 (5) 501 – 1000

(2) 51 – 100 (4) 201 – 500 (6) 1000 ΚΑΙ ΑΝΩ

6. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση)

(1) 0 – 5 (3) 10 – 15 (5) 30 – 50

(2) 5 – 10 (4) 15 – 30 (6) 50 ΚΑΙ ΩΑΝΩ

7. Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

☐ Εργαζόμενος πρώτης γραμμής ☐ Επιστάτης ☐ Προϊστάμενος πρώτης γραμμής ☐ Ανώτερος διευθυντής ☐ Ανώτατο στέλεχος

8. Η επιχείρηση είναι

☐ Εθνική ΜΜΕ (ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ) ☐ Διεθνής ΜΜΕ ☐ Μεγάλη επιχείρηση εθνικής εμβέλειας ☐ Μεγάλη επιχείρηση πολυεθνική

9. Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις:

	Η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρηση μου:	**Συμφωνώ απόλυτα**			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1	Δείχνει πολύ λίγη μέριμνα για μένα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Νοιάζεται για τη γενική ικανοποίηση μου από τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Πραγματικά νοιάζεται για την ευημερία μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Λαμβάνει υπόψη σοβαρά τους στόχους και τις αξίες μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Νοιάζεται για τις ιδέες μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Δεν θα παρατηρούσε, ακόμα και αν έκανα την καλύτερη δυνατή δουλειά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Υπερηφανεύεται για τα επιτεύγματα μου στην εργασία	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Είναι πρόθυμη να επεκταθεί ώστε να με βοηθήσει να εκτελέσω την εργασία μου στο μέγιστο των ικανοτήτων μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Είναι διαθέσιμη να με βοηθήσει αν έχω κάποιο πρόβλημα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις:

Ο Διευθυντής / Επιθεωρητής μου :		**Συμφωνώ απόλυτα**			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1.	Αφαιρεί τα εμπόδια και με βοηθάει να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητες μου σωστά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Διατηρεί σταθερά, υψηλά πρότυπα απόδοσης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Σχεδιάζει την εργασία εκ των προτέρων ,όποτε αυτό είναι δυνατό	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Σιγουρεύεται ότι έχω κατανοήσει πλήρως τις εργασίες που πρέπει να κάνω	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Μοιράζεται μαζί μου τους στόχους της εταιρείας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Μου δίνει την κατεύθυνση και έπειτα με αφήνει να συνεχίσω ανεξάρτητα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Με υποστηρίζει μυστικά αλλά απαρνείται τις ιδέες μου σε δημόσιες συζητήσεις	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Με μεταχειρίζεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Επικεντρώνεται στις ώρες εργασίας και όχι στο αποτέλεσμα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Με διευκολύνει στο να αναδιοργανώνω το πρόγραμμα εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Με κάνει να αισθάνομαι ένοχος για τις ημέρες απουσίας μου λόγω ασθένειας, για την απουσία μου από τις δραστηριότητες της επιχείρησης ,για την απουσία μου για προσωπικούς λόγους	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Μου συμπεριφέρεται σα να είναι η θέση μου κατώτερη από αυτή που πραγματικά είναι	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Λέει στους ανθρώπους αυτό που θέλουν να ακούσουν αλλά μετά συμπεριφέρεται διαφορετικά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Μου αναθέτει την απαιτούμενη εξουσία για να διεξάγω τις υπευθυνότητες που μου έχουν εκχωρηθεί	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Ενεργεί ως υπόδειγμα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Διασφαλίζει ότι η γνώμη μου θα ακουστεί στα meetings	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνω	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Με ενθαρρύνει να αναπτύσσω τον εαυτό μου καλλιεργώντας τις ικανότητες, τη γνώση και την εμπειρία μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Εκφράζει την εμπιστοσύνη του για τις ικανότητές μου για μια δύσκολη εργασία	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Με υποστηρίζει στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Μου αναθέτει προκλητικές εργασίες	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Δίνει ανεπίσημες πληροφορίες για το πώς τα πάει η επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου το αναγνωρίζει	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Μου δίνει αναπληροφόρηση όποτε τη χρειάζομαι	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση της απόδοσης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	Έχει πρόσωπο με πρόσωπο συζητήσεις μαζί μου όταν αυτό απαιτείται	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Μοιράζεται πληροφορίες μαζί μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Ζητάει τη γνώμη μου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις:

Ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση		**Συμφωνώ απόλυτα**			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1.	Μπορεί εύκολα να εντοπιστεί	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Ενεργεί στις προτάσεις των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Ανακοινώνει πού πάει η επιχείρηση και γιατί	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Έχει αυξημένη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους χαμηλότερων θέσεων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Διασφαλίζει ότι η εταιρεία μου είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του ανταγωνισμού	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12 Η ηγεσία υπό μια έννοια είναι άσκηση εξουσίας . Ποιο από τα παρακάτω είναι πιο σημαντικό για εσάς (παρακαλώ επιλέξτε μόνο μια επιλογή)

(1) Εξουσία επιβράβευσης (αυξήσεις μισθών, προαγωγές)

(2) Πιεστική εξουσία (η εξουσία να τιμωρεί, πειθαρχικά μέτρα)

(3) Θεμιτή εξουσία (βασισμένη στην ορισθείσα αρχή)

(4) Εμπειρογνώμων εξουσία (βασίζεται στην αντιληπτή γνώση των ικανοτήτων του ατόμου)

(5) Αναφερόμενη εξουσία (βασίζεται στο χάρισμα)

13. Κατά τη γνώμη σας σε τι βαθμό η ηγεσία περιλαμβάνει τα επόμενα θέματα

(Κυκλώστε τον αριθμό σύμφωνα με την άποψη σας)

		Συμφωνώ απόλυτα			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1.	Η ηγεσία είναι σημαντική στην ξενοδοχειακή βιομηχανία γιατί μέσα από ένα επαρκές σύστημα ηγεσίας επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Η χειραφέτηση επιτυγχάνεται σαν αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης των ανώτερων στελεχών (π.χ. προσωπάρχης) στους υφιστάμενους και της ενθάρρυνσης αυτών να είναι υπεύθυνοι και να σκέφτονται στρατηγικά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν κανάλια επικοινωνίας , ελέγχου και πρόκλησης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδους σημασίας για να παρακινηθεί το προσωπικό και βασίζεται στην ακεραιότητα του διευθυντή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Ο μόνος τρόπος για να βάλεις τους πελάτες πρώτους στη βιομηχανία της φιλοξενίας είναι να βάλεις τους εργαζόμενους πρώτα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Τώρα θα θέλαμε να μας πείτε αν συμφωνείτε/διαφωνείτε και σε τι βαθμό με τις παρακάτω δηλώσεις που αναφέρονται σε κάποιες απόψεις

14. " Η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην τροποποίηση της συμπεριφοράς και στην αλλαγή της στάσης των ατόμων."

Συμφωνώ απόλυτα			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. " Ηγεσία σημαίνει να γίνονται πράγματα μέσω των ανθρώπων."

Συμφωνώ απόλυτα			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. "Η ηγεσία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μετασχηματίζονται και να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά."

Συμφωνώ απόλυτα			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. "Η ηγεσία δεν είναι επιστήμη, είναι μια τέχνη προσβάσιμη από τον οποιοδήποτε αφού μπορεί να διδαχθεί , να ασκηθεί και να αναπτυχθεί δεδομένου ότι οι περισσότερες ηγετικές ικανότητες μαθαίνονται ."

Συμφωνώ απόλυτα			**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**				**Διαφωνώ απόλυτα**		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. "Κατά τη διάρκεια των τριών προηγούμενων ετών η εταιρεία μου βελτίωσε την απόδοσή της"

Συμφωνώ απόλυτα			Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ				Διαφωνώ απόλυτα		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. "Οι πρακτικές της ηγεσίας δεν συνείσφεραν στην απόδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τριών ετών "

Συμφωνώ απόλυτα			Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ				Διαφωνώ απόλυτα		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. Συγκριτικά με άλλους οργανισμούς του κλάδου σας, πώς θα εκτιμούσατε την απόδοση της επιχείρησής σας σε σχέση με τα ακόλουθα;

	Στο κατώτερο άκρο του κλάδου		Στο μέσο όρο ή κάτω του μέσου όρου		Ισότιμο του ανταγωνισμού		Πάνω του μέσου όρου		Στο ανώτερο άκρο του κλάδου	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ποιότητα υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ύψος παραγωγικότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Κερδοφορία	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Επίδοση στο χρηματιστήριο	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Περιβαλλοντικά θέματα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τους παρακάτω λόγους υιοθέτησης ενός συστήματος ηγεσίας / διαχείρισης.

	Συμφωνώ απόλυτα			Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ				Διαφωνώ απόλυτα		
Θα βελτιώσει την προσπάθεια να γίνει πιο αποτελεσματική η επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Είναι απαίτηση των μοντέρνων μεθόδων διοίκησης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Η εφαρμογή της ηγεσίας θα βελτιώσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Παράρτημα 2

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Πίνακας 3.1.1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters[a,,b]		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
Q9.1	200	6,27	2,126	0,179	0,098	-0,179	2,536	0,000
Q9.2	200	3,81	1,749	0,208	0,208	-0,115	2,947	0,000
Q9.3	200	4,41	2,249	0,215	0,215	-0,125	3,036	0,000
Q9.4	200	4,34	2,169	0,216	0,216	-0,124	3,053	0,000
Q9.5	200	4,27	2,261	0,212	0,212	-0,127	3,000	0,000
Q9.6	200	6,39	2,205	0,208	0,135	-0,208	2,943	0,000
Q9.7	200	4,58	2,278	0,175	0,175	-0,119	2,479	0,000
Q9.8	200	4,25	1,878	0,192	0,192	-0,109	2,718	0,000
Q9.9	200	3,81	2,039	0,174	0,174	-0,101	2,454	0,000
Q10.1	200	3,96	1,978	0,205	0,205	-0,104	2,905	0,000
Q10.2	200	4,20	2,135	0,182	0,182	-0,111	2,576	0,000
Q10.3	200	3,30	1,569	0,245	0,245	-0,110	3,459	0,000
Q10.4	200	3,12	1,464	0,176	0,176	-0,108	2,493	0,000
Q10.5	200	3,79	1,835	0,216	0,216	-0,106	3,050	0,000
Q10.6	200	5,04	2,287	0,160	0,160	-0,150	2,257	0,000
Q10.7	200	4,07	2,162	0,209	0,209	-0,100	2,954	0,000
Q10.8	200	7,32	1,781	0,205	0,123	-0,205	2,896	0,000
Q10.9	200	3,35	1,792	0,191	0,191	-0,102	2,706	0,000
Q10.10	200	5,64	2,532	0,156	0,156	-0,129	2,212	0,000
Q10.11	200	4,88	2,202	0,168	0,168	-0,137	2,381	0,000
Q10.12	200	5,53	2,182	0,158	0,158	-0,146	2,240	0,000

Q10.13	200	7,15	1,800	0,168	0,113	-0,168	2,370	0,000
Q10.14	200	7,04	1,950	0,190	0,097	-0,190	2,682	0,000
Q10.15	200	4,10	1,834	0,165	0,165	-0,104	2,330	0,000
Q10.16	200	4,37	2,096	0,168	0,168	-0,102	2,369	0,000
Q10.17	200	4,78	2,411	0,162	0,162	-0,131	2,289	0,000
Q10.18	200	4,70	2,120	0,178	0,178	-0,152	2,517	0,000
Q10.19	200	4,53	2,284	0,193	0,193	-0,121	2,727	0,000
Q10.20	200	4,15	2,167	0,226	0,226	-0,131	3,201	0,000
Q10.21	200	3,91	2,115	0,176	0,176	-0,108	2,496	0,000
Q10.22	200	4,84	2,004	0,112	0,112	-0,109	1,591	0,013
Q10.23	200	6,70	2,132	0,210	0,097	-0,210	2,967	0,000
Q10.24	200	3,95	2,260	0,172	0,172	-0,096	2,434	0,000
Q10.25	200	4,29	1,991	0,166	0,166	-0,098	2,354	0,000
Q10.26	200	4,34	2,033	0,169	0,169	-0,120	2,394	0,000
Q10.27	200	4,00	2,723	0,198	0,198	-0,135	2,804	0,000
Q10.28	200	5,34	2,728	0,170	0,153	-0,170	2,408	0,000
Q10.29	200	5,01	2,787	0,225	0,225	-0,172	3,176	0,000
Q11.1	200	5,40	1,859	0,135	0,135	-0,130	1,912	0,001
Q11.2	200	4,11	1,804	0,216	0,216	-0,106	3,052	0,000
Q11.3	200	4,26	2,173	0,148	0,148	-0,097	2,096	0,000
Q11.4	200	2,53	1,393	0,212	0,212	-0,137	2,997	0,000
Q11.5	200	3,77	2,027	0,188	0,188	-0,116	2,659	0,000
Q12	200	2,88	1,537	0,229	0,229	-0,208	3,236	0,000
Q13.1	200	2,14	1,069	0,225	0,225	-0,144	3,186	0,000
Q13.2	200	2,18	0,927	0,210	0,210	-0,178	2,968	0,000
Q13.3	200	2,23	0,912	0,225	0,225	-0,176	3,176	0,000

Q13.4	200	2,03	0,984	0,215	0,215	-0,149	3,042	0,000
Q13.5	200	2,42	1,316	0,234	0,234	-0,141	3,306	0,000
Q14	200	2,35	1,021	0,239	0,239	-0,166	3,382	0,000
Q15	200	2,50	1,190	0,226	0,226	-0,154	3,199	0,000
Q16	200	2,27	0,955	0,236	0,236	-0,184	3,342	0,000
Q17	200	2,87	1,735	0,236	0,236	-0,141	3,336	0,000
Q18	200	4,40	1,582	0,143	0,122	-0,143	2,019	0,001
Q19	200	5,49	1,939	0,159	0,159	-0,113	2,245	0,000
Q20.1	200	7,57	1,398	0,217	0,118	-0,217	3,071	0,000
Q20.2	200	7,44	1,106	0,214	0,166	-0,214	3,023	0,000
Q20.3	200	6,48	1,334	0,178	0,121	-0,178	2,519	0,000
Q20.4	200	4,70	2,712	0,159	0,150	-0,159	2,250	0,000
Q20.5	200	6,49	2,105	0,156	0,105	-0,156	2,202	0,000
Q21.1	200	2,47	1,272	0,199	0,199	-0,124	2,816	0,000
Q21.2	200	3,27	1,343	0,183	0,183	-0,113	2,591	0,000
Q21.3	200	2,56	1,159	0,216	0,216	-0,171	3,048	0,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.1

	Mean	Std. Deviation	mean±Stddeviation
Q9.1	6,27	2,126	4,144
Q9.2	3,81	1,749	2,061
Q9.3	4,41	2,249	2,161
Q9.4	4,34	2,169	2,171
Q9.5	4,27	2,261	2,009
Q9.6	6,39	2,205	4,185
Q9.7	4,58	2,278	2,302
Q9.8	4,25	1,878	2,372
Q9.9	3,81	2,039	1,771
Q10.1	3,96	1,978	1,982
Q10.2	4,2	2,135	2,065
Q10.3	3,3	1,569	1,731
Q10.4	3,12	1,464	1,656
Q10.5	3,79	1,835	1,955
Q10.6	5,04	2,287	2,753
Q10.7	4,07	2,162	1,908
Q10.8	7,32	1,781	5,539
Q10.9	3,35	1,792	1,558
Q10.10	5,64	2,532	3,108
Q10.11	4,88	2,202	2,678
Q10.12	5,53	2,182	3,348
Q10.13	7,15	1,8	5,35
Q10.14	7,04	1,95	5,09
Q10.15	4,1	1,834	2,266
Q10.16	4,37	2,096	2,274
Q10.17	4,78	2,411	2,369
Q10.18	4,7	2,12	2,58

Q10.19	4,53	2,284	2,246
Q10.20	4,15	2,167	1,983
Q10.21	3,91	2,115	1,795
Q10.22	4,84	2,004	2,836
Q10.23	6,7	2,132	4,568
Q10.24	3,95	2,26	1,69
Q10.25	4,29	1,991	2,299
Q10.26	4,34	2,033	2,307
Q10.27	4	2,723	1,277
Q10.28	5,34	2,728	2,612
Q10.29	5,01	2,787	2,223
Q11.1	5,4	1,859	3,541
Q11.2	4,11	1,804	2,306
Q11.3	4,26	2,173	2,087
Q11.4	2,53	1,393	1,137
Q11.5	3,77	2,027	1,743
Q12	2,88	1,537	1,343
Q13.1	2,14	1,069	1,071
Q13.2	2,18	0,927	1,253
Q13.3	2,23	0,912	1,318
Q13.4	2,03	0,984	1,046
Q13.5	2,42	1,316	1,104
Q14	2,35	1,021	1,329
Q15	2,5	1,19	1,31
Q16	2,27	0,955	1,315
Q17	2,87	1,735	1,135
Q18	4,4	1,582	2,818
Q19	5,49	1,939	3,551
Q20.1	7,57	1,398	6,172
Q20.2	7,44	1,106	6,334

Q20.3	6,48	1,334	5,146
Q20.4	4,7	2,712	1,988
Q20.5	6,49	2,105	4,385
Q21.1	2,47	1,272	1,198
Q21.2	3,27	1,343	1,927
Q21.3	2,56	1,159	1,401

ΠΙΚΑΚΑΣ 3 .5.2

Univariate Analysis of Variance

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q9.2

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,67	1,479	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,67	0,577	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,33	0,577	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,86	0,690	7
	Total	3,36	1,484	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,16	1,811	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,14	1,069	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,33	1,033	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	1,000	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	0,000	2

	Total	3,73	1,796	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,93	1,412	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,67	1,155	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,83	0,983	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3,00	.	1
	Total	4,38	1,566	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,00	2,191	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,50	0,707	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,000	2
	Total	4,45	2,259	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,22	1,742	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,07	0,961	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,47	0,874	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,92	0,760	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,33	0,577	3
	Total	3,81	1,749	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.5
Homogeneous Subsets

Q7

Multiple Comparisons

Q9.2
Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,16	0,423	0,053
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,75*	0,400	0,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,30*	0,452	0,000
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,89	0,911	0,236
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,16	0,423	0,053
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,60	0,554	0,818
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,14	0,592	0,305
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	,73	0,989	0,946
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,75*	0,400	0,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,60	0,554	0,818
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,55	0,576	0,877
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,14	0,979	1,000
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,30*	0,452	0,000

	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,14	0,592	0,305
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,55	0,576	0,877
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,41	1,001	0,994
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,89	0,911	0,236
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,73	0,989	0,946
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,14	0,979	1,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,41	1,001	0,994

Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = 2,443.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

		95% Confidence Interval	
(I) Q7	(J) Q7	Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,00	2,32
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,65	2,85
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,06	3,55
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,62	4,40
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,32	0,01
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,93	2,12
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,49	2,78

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,99	3,46
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,85	-0,65
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,12	0,93
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,04	2,13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,56	2,83
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,55	-1,06
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,78	0,49
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,13	1,04
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-3,17	2,35
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,40	0,62
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-3,46	1,99
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,83	2,56
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,35	3,17

Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = 2,443.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.6

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q9.5

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N

20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,96	2,144	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,33	,577	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,00	0,000	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,14	2,734	7
	Total	3,75	2,138	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,70	2,236	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,86	2,116	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,894	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	4,00	3,742	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	0,000	2
	Total	4,30	2,351	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,32	2,019	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,33	3,215	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,00	0,894	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	9,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	4,87	2,262	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,75	2,082	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	5,50	2,121	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,50	0,707	2

	Total	4,60	2,062	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,57	2,185	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,87	2,167	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,59	0,870	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,92	3,303	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,67	0,577	3
	Total	4,27	2,261	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.9

Q7

Multiple Comparisons

Q9.5

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,71	0,582	0,744
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,98*	0,550	0,004
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,65	0,622	0,834
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,91	1,254	0,144
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,71	0,582	0,744

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,28	0,762	0,450
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,06	0,815	1,000
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,20	1,361	0,489
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,98*	0,550	0,004
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,28	0,762	0,450
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,33	0,793	0,446
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,92	1,347	0,960
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,65	,622	0,834
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,06	0,815	1,000
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,33	0,793	0,446
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,26	1,378	0,476
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,91	1,254	0,144
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,20	1,361	0,489
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,92	1,347	0,960
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,26	1,378	0,476

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 4,628.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Multiple Comparisons

Q9.5

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,90	2,31
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,47	3,50
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,06	2,36
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,55	6,36
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,31	0,90
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,82	3,38
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,30	2,19
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,55	5,95
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,50	-0,47
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-3,38	0,82
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-3,52	0,85
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,79	4,63
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,36	1,06
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,19	2,30
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,85	3,52
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,54	6,05

ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-6,36	0,55
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-5,95	1,55
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,63	2,79
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-6,05	1,54

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 4,628.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.10

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q9.9

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,55	1,847	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,67	1,155	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	1,000	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,86	1,069	7
	Total	3,25	1,808	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,33	2,090	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,43	0,535	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,83	0,983	6

	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,000	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	0,000	2
	Total	3,73	2,100	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,14	1,919	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,67	1,528	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,50	1,049	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	5,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	4,51	2,050	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,94	1,982	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,00	1,414	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,50	0,707	2
	Total	4,50	2,013	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,28	2,041	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,80	1,014	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,18	0,951	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,15	1,144	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	0,000	3
	Total	3,81	2,039	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.13

Homogeneous Subsets

Q7

Multiple Comparisons

Q9.9

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,48*	0,492	0,024
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,11*	0,465	0,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,13*	0,525	0,001
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3,28*	1,060	0,019
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,48*	0,492	0,024
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,62	0,644	0,869
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,65	0,689	0,882
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,80	1,149	0,521
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,11*	0,465	0,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,62	0,644	0,869
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,02	0,670	1,000

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,18	1,138	0,839
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,13*	0,525	0,001
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,65	0,689	0,882
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,02	0,670	1,000
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,15	1,164	0,859
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,28*	1,060	0,019
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,80	1,149	0,521
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,18	1,138	0,839
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,15	1,164	0,859

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,303.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Multiple Comparisons

Q9.9

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
(I) Q7	(J) Q7	Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,13	2,84
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,83	3,39
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,68	3,58
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,36	6,20

ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,84	-0,13
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,15	2,40
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,25	2,54
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,37	4,97
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,39	-0,83
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,40	1,15
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,82	1,87
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,96	4,31
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,58	-0,68
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,54	1,25
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,87	1,82
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,05	4,36
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-6,20	-0,36
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-4,97	1,37
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,31	1,96
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-4,36	2,05

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.14

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q10.2

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N

20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,27	2,050	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,67	0,577	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,67	0,577	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,816	7
	Total	3,87	2,020	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,56	2,171	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,43	0,976	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,632	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,707	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	1,414	2
	Total	4,03	2,140	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,43	2,008	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,33	1,528	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,00	1,549	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	4,77	2,170	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,13	2,306	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,00	1,414	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,50	0,707	2

	Total	4,75	2,245	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,68	2,139	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,53	1,125	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,53	1,068	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,707	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,67	1,155	3
	Total	4,20	2,135	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.17

Homogeneous Subsets

Q7

Multiple Comparisons

Q10.2

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,15	0,529	0,194
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,15*	0,500	0,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,68*	0,565	0,000
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3,02	1,139	0,066
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,15	0,529	0,194
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,00	0,692	0,596
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,53	0,741	0,237
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,87	1,236	0,557
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,15*	0,500	0,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,00	0,692	0,596
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,53	0,720	0,948
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,86	1,224	0,955

ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,68*	0,565	0,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,53	0,741	0,237
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,53	0,720	0,948
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,33	1,252	0,999
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,02	1,139	0,066
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,87	1,236	0,557
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,86	1,224	0,955
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,33	1,252	0,999

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,820.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Multiple Comparisons

Q10.2

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
(I) Q7	(J) Q7	Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,31	2,61
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,78	3,53
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,13	4,24
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,12	6,16
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,61	0,31

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,90	2,91
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,51	3,57
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,54	5,27
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,53	-0,78
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,91	0,90
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,45	2,51
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,51	4,23
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,24	-1,13
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-3,57	0,51
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,51	1,45
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-3,12	3,78
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-6,16	0,12
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-5,27	1,54
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,23	2,51
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-3,78	3,12

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,820.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.18

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q10.6

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,22	2,175	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,33	1,528	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,33	0,577	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,577	7
	Total	4,69	2,253	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,51	2,384	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,00	1,155	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,17	1,472	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,20	0,837	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	0,000	2
	Total	4,88	2,401	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	6,32	1,867	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	6,00	1,000	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,00	1,265	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	5,69	2,105	39

50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,94	2,081	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,50	0,707	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,50	0,707	2
	Total	5,45	2,114	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,61	2,211	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,20	1,424	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,53	1,179	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,08	0,641	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,67	0,577	3
	Total	5,04	2,287	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.21

Q7

Multiple Comparisons

Q10.6

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,41	0,549	0,083
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,08*	0,519	0,001
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,53*	0,587	0,000
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3,94*	1,183	0,009
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,41	0,549	0,083
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,67	0,719	0,884
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,12*	0,769	0,049
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,53	1,284	0,283
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,08*	0,519	0,001
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,67	0,719	0,884
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,45	0,748	0,299
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,86	1,271	0,586
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,53*	0,587	0,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,12*	0,769	0,049

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,45	0,748	0,299
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,41	1,300	0,998
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,94*	1,183	0,009
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,53	1,284	0,283
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,86	1,271	0,586
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,41	1,300	0,998

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 4,120.

*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Multiple Comparisons

Q10.6

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
(I) Q7	(J) Q7	Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,11	2,92
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,65	3,51
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,91	5,14
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,68	7,20
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,92	0,11
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,31	2,65

	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,00	4,24
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,00	6,07
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,51	-0,65
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,65	1,31
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,61	3,51
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,64	5,36
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-5,14	-1,91
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-4,24	0,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,51	0,61
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-3,17	3,99
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-7,20	-0,68
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-6,07	1,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-5,36	1,64
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-3,99	3,17

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 4,120.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.22

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q10.10

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,69	2,387	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	9,00	1,000	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	8,00	1,000	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	8,14	2,545	7
	Total	6,22	2,523	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,21	2,351	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	5,43	2,070	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	7,67	1,506	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	7,80	2,775	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	7,00	2,828	2
	Total	5,64	2,427	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,86	2,549	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	6,00	3,606	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,17	3,125	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	9,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	9,00	.	1
	Total	5,21	2,736	39

50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,38	2,419	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	5,50	0,707	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	6,00	0,000	2
	Total	4,65	2,231	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,22	2,419	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	6,27	2,434	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	6,65	2,344	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	8,08	2,431	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	7,67	2,309	3
	Total	5,64	2,532	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.25

Multiple Comparisons

Q10.10

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,05	0,649	0,488
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,43	0,613	0,139
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,86*	0,693	0,001
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,45	1,398	0,405
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,05	0,649	0,488
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,38	0,849	0,992
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,81	0,908	0,274
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,40	1,516	0,888
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,43	0,613	0,139
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,38	0,849	0,992
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,43	0,883	0,487
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,02	1,501	0,961
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,86*	0,693	0,001
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,81	0,908	0,274

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,43	0,883	0,487
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,41	1,535	0,999
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,45	1,398	0,405
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,40	1,516	0,888
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,02	1,501	0,961
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,41	1,535	0,999

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 5,747.

*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Multiple Comparisons

Q10.10

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
(I) Q7	(J) Q7	Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,84	0,74
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,12	0,26
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-4,77	-0,95
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-6,30	1,40
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,74	2,84
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,72	1,96

	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-4,31	0,69
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-5,58	2,78
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,26	3,12
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,96	2,72
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-3,86	1,00
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-5,16	3,12
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,95	4,77
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,69	4,31
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,00	3,86
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-3,82	4,64
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,40	6,30
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,78	5,58
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,12	5,16
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-4,64	3,82

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 5,747.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.26

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q10.18

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,63	1,843	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,33	0,577	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,33	0,577	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,43	0,976	7
	Total	4,22	1,873	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,18	2,245	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,43	,787	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,00	1,673	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,20	0,837	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	0,000	2
	Total	4,57	2,262	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	6,04	1,688	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,67	2,082	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,67	1,033	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	5,36	1,967	39

50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	6,06	1,948	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,50	,707	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,000	2
	Total	5,40	2,234	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,24	2,049	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,47	1,246	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,18	1,237	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,38	,870	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,67	,577	3
	Total	4,69	2,120	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.29

Q7

Multiple Comparisons

Q10.18

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,78*	0,501	0,005
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,07*	0,474	0,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,86*	0,535	0,000
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3,58*	1,080	0,010
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,78*	0,501	0,005
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,29	0,656	0,992
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,08	0,702	0,537
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,80	1,172	0,540
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,07*	0,474	0,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,29	0,656	0,992
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,79	0,683	0,774
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,51	1,160	0,691
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,86*	0,535	0,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,08	0,702	0,537

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,79	0,683	0,774
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,72	1,187	0,974
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,58*	1,080	0,010
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,80	1,172	0,540
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,51	1,160	0,691
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,72	1,187	0,974

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,432.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Multiple Comparisons

Q10.18

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,40	3,16
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,76	3,37
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,38	4,33
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,60	6,55
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,16	-0,40

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,52	2,10
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,85	3,02
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,43	5,03
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,37	-0,76
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,10	1,52
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,09	2,67
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,69	4,71
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,33	-1,38
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-3,02	0,85
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,67	1,09
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,55	3,99
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-6,55	-0,60
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-5,03	1,43
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,71	1,69
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-3,99	2,55

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,432.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.30

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q10.29

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,35	2,513	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,33	,577	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,00	0,000	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,577	7
	Total	3,94	2,403	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,51	2,935	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,86	1,864	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,17	0,983	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,80	0,837	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,50	0,707	2
	Total	4,78	2,909	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	7,29	1,863	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,67	3,786	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	4,17	1,602	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	6,33	2,496	39

50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	7,50	1,549	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,50	3,536	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,00	0,000	2
	Total	6,75	2,245	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,66	2,753	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,80	2,274	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,12	1,364	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,707	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	1,000	3
	Total	5,01	2,787	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.33

Q7

Multiple Comparisons

Q10.29

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,86*	0,637	,032
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,54*	0,602	,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,66*	0,680	,000

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3,66	1,372	,063
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,86*	0,637	,032
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,68	0,834	,925
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,80	0,892	,261
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,80	1,488	,746
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,54*	0,602	,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,68	0,834	,925
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,12	0,867	,698
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,12	1,474	,942
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,66*	0,680	,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,80	0,892	,261
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,12	0,867	,698
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,00	1,507	1,000
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,66	1,372	,063
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,80	1,488	,746
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,12	1,474	,942
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,00	1,507	1,000

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 5,537.

*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Multiple Comparisons

Q10.29

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,10	3,61
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,88	4,20
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,78	5,53
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,12	7,44
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,61	-0,10
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,61	2,98
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,66	4,26
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,30	5,90
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,20	-0,88
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,98	1,61
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,27	3,51
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,94	5,18
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-5,53	-1,78
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-4,26	0,66
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,51	1,27

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-4,15	4,15
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-7,44	0,12
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-5,90	2,30
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-5,18	2,94
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-4,15	4,15

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 5,537.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.34

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q11.4

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,14	1,811	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,67	0,577	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,33	1,528	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,71	0,756	7
	Total	2,92	1,721	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,39	1,320	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,14	1,069	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,67	1,506	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,20	0,837	5

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	1,414	2
	Total	2,36	1,266	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,54	1,071	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,33	1,155	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,83	0,753	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	2,33	1,060	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,44	0,964	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,00	1,414	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,00	0,000	2
	Total	2,25	1,020	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,67	1,464	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,27	0,961	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,12	1,219	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1,85	0,801	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,67	1,155	3
	Total	2,53	1,393	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.37

Q7

Multiple Comparisons

Q11.4

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,40	0,372	,813
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,55	0,351	,516
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,82	0,397	,235
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	0,801	,720
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,40	0,372	,813
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,15	0,487	,998
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,42	0,521	,928
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,60	0,869	,958
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,55	0,351	,516
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,15	0,487	,998
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,27	0,506	,983
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,45	0,861	,985
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,82	0,397	,235
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,42	0,521	,928

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,27	0,506	,983
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,18	0,880	1,000
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,00	0,801	,720
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,60	0,869	,958
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,45	0,861	,985
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,18	0,880	1,000

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 1,889.

Multiple Comparisons

Q11.4

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,62	1,43
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,42	1,52
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,27	1,92
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,20	3,21
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,43	0,62
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,19	1,49
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,01	1,86

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,79	2,99
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,52	0,42
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,49	1,19
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,12	1,67
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,92	2,82
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,92	0,27
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,86	1,01
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,67	1,12
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,25	2,60
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,21	1,20
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,99	1,79
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,82	1,92
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,60	2,25

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 1,889.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.38

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q13.3

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,33	0,993	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	1,67	0,577	3

	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,000	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,57	1,813	7
	Total	2,31	1,067	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,23	0,756	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,29	0,488	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,17	1,472	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,00	0,707	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,50	0,707	2
	Total	2,19	0,795	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,14	0,970	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,67	0,577	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,894	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	2,15	0,933	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,25	0,856	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,00	0,000	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,50	0,707	2
	Total	2,25	0,786	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,25	0,886	152

ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,20	0,561	15
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,12	0,993	17
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,38	1,387	13
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,33	0,577	3
Total	2,23	0,912	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.41

Homogeneous Subsets

Q7

Multiple Comparisons

Q13.3

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,05	0,252	1,000
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,13	0,238	0,981
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,13	0,269	0,987
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,92	0,542	0,442
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,05	0,252	1,000
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,08	0,329	0,999
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,18	0,352	0,985

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,87	0,588	0,581
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,13	0,238	0,981
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,08	0,329	0,999
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,27	0,342	0,936
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,78	0,582	0,662
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,13	0,269	0,987
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,18	0,352	0,985
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,27	0,342	0,936
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,05	0,595	0,397
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,92	0,542	0,442
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,87	0,588	0,581
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,78	0,582	0,662
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,05	0,595	0,397

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 0,864.

Multiple Comparisons

Q13.3

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
(I) Q7	(J) Q7	Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,64	0,74

ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,52	0,79
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,87	0,61
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,58	2,41
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,74	0,64
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,82	0,99
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,16	0,79
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,75	2,49
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,79	0,52
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,99	0,82
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,21	0,68
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,82	2,39
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,61	0,87
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,79	1,16
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,68	1,21
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,59	2,69
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,41	0,58
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,49	0,75
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,39	0,82
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,69	0,59

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 0,864.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.42

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q19

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,06	1,725	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	7,33	1,155	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,33	0,577	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	6,43	3,155	7
	Total	5,33	1,936	64
30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,32	2,001	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	4,86	2,478	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	6,33	2,658	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	6,80	1,095	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	7,50	2,121	2
	Total	5,51	2,088	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,29	1,487	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	6,67	3,215	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,67	2,066	6

	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	5,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,00	.	1
	Total	5,33	1,826	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,75	1,291	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	8,00	0,000	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	8,00	0,000	2
	Total	6,20	1,473	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	5,27	1,753	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	6,13	2,446	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	6,12	2,058	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	6,46	2,367	13
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	5,33	4,041	3
	Total	5,48	1,939	200

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.45

Q7

Multiple Comparisons

Q19

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,86	0,508	0,436

ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,85	0,480	0,396
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,19	0,542	0,185
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,06	1,094	1,000
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,86	0,508	0,436
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,02	0,665	1,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,33	0,711	0,991
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,80	1,187	0,962
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,85	0,480	0,396
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,02	0,665	1,000
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,34	0,691	0,988
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,78	1,175	0,963
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	1,19	0,542	0,185
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,33	0,711	0,991
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,34	0,691	0,988
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,13	1,202	0,881
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,06	1,094	1,000
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,80	1,187	0,962
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,78	1,175	0,963
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,13	1,202	0,881

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,521.

Multiple Comparisons

Q19

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-2,26	0,54
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,17	0,47
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,69	0,30
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-3,08	2,95
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,54	2,26
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,82	1,85
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,29	1,63
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,47	4,07
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,47	2,17
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,85	1,82

	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-2,25	1,56
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,45	4,02
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,30	2,69
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,63	2,29
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,56	2,25
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-2,18	4,44
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,95	3,08
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-4,07	2,47
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-4,02	2,45
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-4,44	2,18

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,521.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.46

Descriptive Statistics

Dependent Variable:Q21.2

Q2	Q7	Mean	Std. Deviation	N
20-29	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,45	1,501	51
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	2,33	1,155	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,000	3
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,43	0,976	7
	Total	3,22	1,464	64

30-39	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,54	1,337	57
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,29	1,496	7
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,67	1,633	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,20	1,095	5
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	0,000	2
	Total	3,39	1,359	77
40-49	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,04	1,138	28
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,33	1,528	3
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,17	1,602	6
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3,00	.	1
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	.	1
	Total	3,05	1,191	39
50-59	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,50	1,211	16
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,50	0,707	2
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,00	0,000	2
	Total	3,35	1,182	20
Total	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	3,41	1,349	152
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	3,13	1,302	15
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	2,65	1,367	17
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,77	1,013	13

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2,00	0,000	3
	Total	3,27	1,343	200

ΠΙΚΑΝΑΣ 3.5.49

Q7

Multiple Comparisons

Q21.2

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	0,28	0,362	0,937
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,77	0,342	0,169
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,65	0,387	0,456
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,41	0,780	0,369
ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,28	0,362	0,937
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,49	0,474	0,843
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0,36	0,507	0,952
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	1,13	0,846	0,667
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,77	0,342	0,169
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,49	0,474	0,843
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,12	0,493	0,999

	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,65	0,838	0,938
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,65	0,387	0,456
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,36	0,507	0,952
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	0,12	0,493	0,999
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	0,77	0,857	0,898
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,41	0,780	0,369
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,13	0,846	0,667
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,65	0,838	0,938
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,77	0,857	0,898

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 1,791.

Multiple Comparisons

Q21.2

Tukey HSD

(I) Q7	(J) Q7	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-0,72	1,28
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,18	1,71
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,42	1,71
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-0,73	3,56

ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,28	0,72
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-0,82	1,79
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,03	1,76
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,20	3,47
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,71	0,18
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,79	0,82
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-1,48	1,24
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,66	2,96
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,71	0,42
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-1,76	1,03
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-1,24	1,48
	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	-1,59	3,13
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-3,56	0,73
	ΕΠΙΣΤΑΤΗΣ	-3,47	1,20
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	-2,96	1,66
	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-3,13	1,59

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 1,791.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	26,506	42,073	42,073	26,506	42,073	42,073
2	3,618	5,743	47,816	3,618	5,743	47,816
3	2,393	3,799	51,615	2,393	3,799	51,615
4	2,106	3,342	54,958	2,106	3,342	54,958
5	1,938	3,076	58,034	1,938	3,076	58,034
6	1,671	2,652	60,685	1,671	2,652	60,685
7	1,657	2,630	63,315	1,657	2,630	63,315
8	1,431	2,271	65,586	1,431	2,271	65,586
9	1,365	2,167	67,753	1,365	2,167	67,753
10	1,179	1,871	69,624	1,179	1,871	69,624
11	1,086	1,724	71,349	1,086	1,724	71,349
12	1,049	1,665	73,014	1,049	1,665	73,014
13	0,998	1,585	74,598			
14	0,953	1,512	76,111			
15	0,907	1,439	77,550			
16	0,867	1,376	78,925			
17	0,791	1,255	80,181			
18	0,705	1,119	81,300			
19	0,681	1,081	82,381			
20	0,649	1,030	83,411			
21	0,636	1,009	84,420			
22	0,620	0,984	85,405			
23	0,594	0,943	86,348			
24	0,528	0,838	87,186			

25	0,507	0,805	87,990			
26	0,478	0,758	88,749			
27	0,457	0,725	89,473			
28	0,445	0,706	90,179			
29	0,420	0,666	90,845			
30	0,409	0,648	91,494			
31	0,352	0,559	92,053			
32	0,340	0,540	92,593			
33	0,331	0,526	93,119			
34	0,326	0,517	93,636			
35	0,281	0,447	94,083			
36	0,275	0,436	94,519			
37	0,259	0,411	94,930			
38	0,244	0,388	95,317			
39	0,238	0,377	95,695			
40	0,229	0,364	96,058			
41	0,217	0,345	96,403			
42	0,209	0,332	96,735			
43	0,178	0,283	97,018			
44	0,164	0,261	97,279			
45	0,158	0,251	97,530			
46	0,150	0,238	97,768			
47	0,138	0,220	97,988			
48	0,133	0,212	98,200			
49	0,119	0,189	98,389			
50	0,112	0,178	98,567			

51	0,107	0,170	98,736				
52	0,102	0,162	98,898				
53	0,095	0,151	99,049				
54	0,084	0,133	99,182				
55	0,077	0,122	99,304				
56	0,076	0,120	99,424				
57	0,068	0,107	99,532				
58	0,063	0,100	99,632				
59	0,061	0,097	99,729				
60	0,052	0,083	99,812				
61	0,045	0,071	99,884				
62	0,038	0,060	99,944				
63	0,035	0,056	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3

Component Matrix[a]

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q10.21	,909											
Q10.18	,906											
Q10.19	,901											
Q10.20	,897											
Q10.1	,897											
Q10.24	,895											
Q10.26	,893											
Q10.17	,891											
Q9.4	,888											
Q9.3	,885											
Q10.2	,883											
Q10.7	,875											
Q9.9	,872											
Q10.25	,867											
Q10.29	,861											
Q10.16	,859											
Q10.5	,852											
Q9.7	,840											
Q10.11	,819											
Q10.28	,818											
Q10.15	,808											
Q10.6	,802											
Q9.2	,800											
Q9.6	-,794											
Q9.8	,773											
Q10.27	,772											
Q9.5	,771											

Q10.9	,756											
Q10.10	-,746											
Q10.4	,736											
Q10.22	,697											
Q10.3	,692			-,335								
Q10.12	-,692										,311	
Q10.13	-,617		,342								,370	
Q10.14	-,612		,405									
Q11.3	,611	,308										
Q9.1	-,524	,391		-,390								
Q10.23	,506				,406							
Q20.1	-,462		,400			,415			,311			
Q18	,430		,387		-,329							
Q11.2		,655										
Q11.5	,484	,546										
Q14		,539						-,325				
Q21.3		,495						,356	-,335			
Q21.1		,472						,365				
Q10.8	-,413		,523			-,381						
Q20.4	,440	,400	,485				-,396					
Q20.2			,461			,417			,318			
Q20.3			,368									
Q20.5	-,301	-,424		,481						,359		
Q11.4				,453								
Q17				,448								
Q11.1					-,536		,382					
Q13.3		,320			,523							-,378
Q16				,395	,503							
Q15		,320		,348	,485							
Q13.1		,391				-,392						
Q13.2							,580					
Q12							,435		-,316			
Q13.4	,301						,392					
Q13.5								,366	,388			
Q21.2		,374						,414		,435		
Q19			,333	-,332						-,323		,395

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 12 components extracted.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5

Rotated Component Matrix[a]

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q10.20	,920											
Q10.19	,915											
Q10.2	,912											
Q10.7	,896											
Q10.17	,890											
Q9.3	,886											
Q10.21	,882											
Q10.24	,877											
Q10.18	,872											
Q10.1	,872											
Q10.26	,871											
Q10.5	,861											
Q10.11	,860											
Q9.9	,854											
Q9.4	,848											
Q10.16	,845											
Q10.25	,838											
Q9.2	,823											
Q10.6	,819											
Q9.5	,795											
Q9.7	,779						,300					
Q9.6	-,778											
Q10.29	,774		,310									
Q10.15	,766											
Q10.10	-,722											
Q10.9	,716								,336			
Q9.8	,712							,316				
Q10.28	,709											

Q10.4	,704											
Q10.22	,700											
Q10.12	-,630					-,518						
Q10.27	,629	,357				,317						
Q9.1	-,622							,333				
Q10.3	,621	,329						,395				
Q10.13	-,543					-,542						
Q10.23	,501									,438		
Q11.3	,463	,358										,360
Q14		,674										
Q13.1		,631										
Q13.4		,603										
Q11.5		,488					,416					
Q18	,345		,778									
Q20.4	,332		,631									
Q21.2				,799								
Q21.1				,611								
Q21.3				,528				,469				
Q20.2					,854							
Q20.1	-,366				,738							
Q10.14	-,515					-,534						
Q11.2		,348		,328		,533	,323					
Q11.4							,693					
Q10.8	-,309					-,348	-,497					
Q20.5								-,692				
Q20.3					,403			,413				
Q17									-,662			
Q13.5									-,551			
Q13.3										,733		
Q15							,494			,524		
Q16								-,327		,520		
Q13.2											,649	
Q12											,595	
Q19												-,698
Q11.1										-,313		,549

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 32 iterations.