



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



---

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Α.Σ.Ε.Π.)**

**Αικατερίνη Χατζοπούλου**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, Έτος 2024





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



---

**Η διαχείριση της αλλαγής και η προώθηση της καινοτομίας στη Δημόσια  
Διοίκηση: Η περίπτωση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού  
(Α.Σ.Ε.Π.)**

**Αικατερίνη Χατζοπούλου (Α.Μ. 21042)**

**Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,  
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου  
Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και  
Πολιτική

Αιγάλεω, Έτος 2024





**University of West Attica**  
School of Administration, Economic, and Social Sciences  
Department of Accounting & Finance  
**M.Sc. in Public Economics and Policy**



**THE MANAGEMENT OF CHANGE AND THE PROMOTION OF  
INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION.  
CASE STUDY: THE SUPREME COUNCIL FOR CIVIL PERSONNEL  
SELECTION (ASEP)**

**Ekaterini Chatzopoulou, R.N.:21042**

Supervisor: Andreas Alexopoulos, Lecturer Professor, University of West Attika, Department of  
Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attika in  
partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, Year 2024





**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
(Α.Σ.Ε.Π.)**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 4<sup>η</sup> Απριλίου 2024**

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αικατερίνη Χατζοπούλου του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 21042 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

A handwritten signature in blue ink on a light yellow background. The signature is cursive and appears to read 'Katerina Hatzopoulou'.

Αικατερίνη Χατζοπούλου



## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για τη συνεργασία, τη βοήθεια, τις συμβουλές του, την άμεση ανταπόκρισή του, τη σαφή και ειλικρινή επικοινωνία σε όλη τη διαδικασία έρευνας και συγγραφής. Σημαντική ήταν η ενθάρρυνση και η εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες, έχω την ανάγκη να εκφράσω στην οικογένειά μου, για την υπομονή που επέδειξαν σε όλο το διάστημα των μεταπτυχιακών μου σπουδών και κυρίως κατά την περίοδο συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους φίλους μου και ιδιαίτερα στη φίλη Ειρήνη Παπαγεωργίου, για την πολύ σημαντική ψυχολογική και πρακτική στήριξη καθώς και τους συναδέλφους μου που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της ερευνητικής μου πρότασης.



# **Η διαχείριση της αλλαγής και η προώθηση της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)**

## **Περίληψη**

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας για να προσαρμοστεί, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, οφείλει να αναπτύξει μηχανισμούς προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες και κοινωνικές ανάγκες, ώστε να καταναλώνει λιγότερους πόρους και να παράγει περισσότερο έργο. Η προσαρμογή μέσα από την εφαρμογή των κατάλληλων αλλαγών και η ανάπτυξη μέσα από την καινοτομία είναι χρήσιμα εργαλεία για να επιτευχθεί το προσδοκώμενο δημόσιο όφελος.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του κρατικού μηχανισμού και η στελέχωση των κρατικών φορέων πρέπει να γίνεται μέσα από διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ικανό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες αλλαγές και να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στα καθήκοντά τους.

Ο Νόμος 4765/2021, εισήγαγε κάποιες σημαντικές αλλαγές στον τρόπο επιλογής προσωπικού και λειτουργίας του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Αντικατέστησε τον ν. 2190/94 (Νόμο Πεπονή), έφερε το γραπτό διαγωνισμό, ως κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού, περιορίζοντας την βαρύτητα των αντικειμενικών κριτηρίων, και ενισχύοντας τον έλεγχο δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας των υποψηφίων.

Η παρούσα μελέτη ευελπιστεί να συμβάλει στην εξέταση της προώθησης και της αντίστασης στις αλλαγές και καινοτομίες στο Α.Σ.Ε.Π. ως μια αποτύπωση ανάδρασης των εργαζομένων σε αυτές, τόσο στο σύνολό τους όσο και επιμέρους στις πιο καίριες από αυτές. Μέσα από την έρευνα πεδίου που διενεργήθηκε επιχειρείται η εστίαση στις επιδράσεις που οι αλλαγές επιφέρουν στο φορέα, στους εργαζόμενους σε αυτόν και στους πολίτες.

**Σημαντικοί Όροι:** Οργανωσιακή αλλαγή, διαχείριση αλλαγών, καινοτομία, σύστημα επιλογής προσωπικού, Α.Σ.Ε.Π., Νέα Δημόσια Διοίκηση, οργανωσιακή κουλτούρα, διαχείριση δεξιοτήτων.



# **The management of change and the promotion of innovation in public administration**

## **Case study: The Supreme Council for Civil Personnel Selection (ASEP)**

### **Abstract**

In order to adapt to a constantly changing economic and social environment, the public sector in Greece has to develop mechanisms to adapt to the current conditions and social needs, in order to consume less and produce more. Adaptation through the implementation of appropriate changes and development through innovation are useful tools to achieve the expected public benefit.

Civil servants are an important part of the public sector and their recruitment procedures should ensure that employees have the necessary level of knowledge and skills to successfully cope with the upreating changes in their duties.

Law 4765/2021 (Official government Gazette Issue No. 6/15.1.2021) “modernization of public sector” has introduced some important changes in the way of personnel selection and operation of the Supreme Council for Civil Personnel Selection (A.S.E.P.). It replaced Law 2190/94 (Peponi Law), and introduces as a central recruitment procedure, the pan-Hellenic written competition for all educational level graduates (secondary, technological, university graduates), limiting the weight of objective criteria, and emphasizing on competence skills and work effectiveness of candidates.

The present study hopes to contribute to the examination of promotion and resistance to changes and innovations in A.S.E.P. as a reflection of employee feedback on them as a group and as individuals, focusing on the effects that the changes bring to the organization, to the employees and citizens.

**Key words:** organizational change, change management, innovation, civil personnel selection, ASEP, New Public Management, organizational culture, competency-based management.





## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	xiii
Abstract .....	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	xxv
Εισαγωγή .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	3
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ .....	3
1.1 Το περιεχόμενο της αλλαγής.....	3
1.1.1 Η έννοια της αλλαγής.....	3
1.1.2 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής .....	3
1.1.3. Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών .....	4
1.1.4 Παράγοντες αλλαγών.....	5
1.2 Φορείς της αλλαγής .....	6
1.3 Διαχείριση της Αλλαγής .....	7
1.4 Αιτίες Αποτυχία της Αλλαγής .....	9
1.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή .....	10
1.6 Αντίδραση – Αντίσταση στην αλλαγή .....	12
1.7 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών.....	14
1.7.1 Το μοντέλο του Lewin.....	15
1.7.2 Το μοντέλο του Kotter .....	16
1.7.3 Το υπόδειγμα Αλλαγής των Beckhard και Harris.....	17
1.7.4 Το υπόδειγμα των Hellriegel και Slocum.....	17
1.7.5 Το υπόδειγμα Αλλαγής των Cunningham και Kemppling.....	18
1.7.6 Το Μοντέλο Διοίκησης Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών- UNDP (Capacity Development Group, 2006).....	19
1.8 Η αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα.....	20
1.8.1 Αλλαγή Μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.....	20
1.8.2 Διαφορές Διαχείρισης Αλλαγών του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα .....	22
1.8.3 Αλλαγή στο Δημόσιο τομέα και Ψηφιακή Διακυβέρνηση .....	22
1.8.4 Αλλαγή στη στελέχωση στο Δημόσιο Τομέα.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	27
Η έννοια της καινοτομίας.....	27
2.2 Είδη Καινοτομίας.....	27
2.2.1 Είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενο της καινοτομίας .....	28
2.2.2 Είδη καινοτομίας ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων της.....	28

2.2.3	Είδη καινοτομίας ανάλογα με τη στρατηγική .....	28
2.2.4	Είδη καινοτομίας ανάλογα με τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο .....	29
2.3	Μέτρηση αποτελεσμάτων καινοτομίας .....	30
2.4	Καινοτομία στο δημόσιο τομέα .....	31
2.5	Διακήρυξη για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα από τον ΟΟΣΑ.....	33
2.5.1	Μοντέλο τεσσάρων πτυχών της καινοτομίας .....	35
2.6	Η καινοτομία στην ελληνική δημόσια διοίκηση .....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....		41
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....		41
3.1	Το έργο του Ανώτατου Συμβούλιου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) .....	41
3.2	Αλλαγή στο Α.Σ.Ε.Π. νόμος 4765/2021 .....	42
3.3	Δημιουργία και ψήφιση του ν.4765/2021 .....	42
3.4	Οι σημαντικότερες αλλαγές του ν.4765/2021 .....	43
3.5	Α.Σ.Ε.Π. Αλλαγές και Καινοτομίες.....	45
3.5.1	Αλλαγές και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	45
3.5.2	Καινοτομία και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....		49
4.1	Σκοπός έρευνας.....	49
4.2	Ερευνητικά ερωτήματα .....	49
4.3	Ερευνητικές υποθέσεις .....	49
4.4	Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία.....	50
4.5	Ανάλυση δεδομένων .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....		53
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....		53
5.1	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	53
5.2	Στατιστικά Εργαλεία .....	53
5.3	Περιγραφικά Μέτρα.....	54
Πίνακας 5.6 Εργασιακός Ρόλος .....		59
Πίνακας 5.7 Διαδικασία Πρόσληψης .....		60
Πίνακας 5.8 Ερώτηση 8 .....		61
Πίνακας 5.9 Ερώτηση 9 .....		62
Πίνακας 5.10 Ερώτηση 10 .....		62
Πίνακας 5.15 Ερώτηση 15 .....		67
Πίνακας 5.19 Ερώτηση 19 .....		70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....		155

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	155
6.1 Συμπεράσματα .....	155
6.2 Προτάσεις .....	157
6.3 Περιορισμοί Έρευνας .....	159
6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	159
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	161
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	168
<i>Ελληνική</i> .....	168
<i>Ξενόγλωσση</i> .....	168
<i>Διαδικτυακές Πηγές</i> .....	169
<i>Νομοθεσία</i> .....	170



## Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ .....	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ ΣΑΣ; .....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ; .....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ .....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ .....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 ΤΟ ΑΣΕΠ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ .....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΣΕΠ .....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11 ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ .....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13 ΩΦΕΛΕΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ .....	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15 ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ .....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ .....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΓΡΑΠΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ .....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19 ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ .....	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20 ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΚΛΑΔΟ-ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ .....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21 ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ .....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ Ν.2190/1994 .....	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.23 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΙΧΕ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.24 ΕΧΩ ΚΑΤΑΝΟΗΣΕΙ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΕΦΕΡΕ Ο Ν. 4765/2021 ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.25 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.26 ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.27 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.28 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.29 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΟΥ ΑΣΕΠ .....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.30 ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ .....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.31 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.32 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.33 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.34 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.35 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.36 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.37 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 9 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.38 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 9 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.39 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 9 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. 40 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 9 ΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.41 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 9 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. 42 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 9 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ .....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.43 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 10 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.44 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 10 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.45 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 10 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.46 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 10 ΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.47 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 10 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.48 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 10 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.49 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 11 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	95

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.50 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 11 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.51 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 11 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.52 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 11 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.53 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 11 ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.54 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 11 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.55 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 12 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.56 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 12 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.57 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 12 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.58 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 12 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.59 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 12 ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ.....	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.60 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 12 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.61 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 13 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.62 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 13 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.63 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 13 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.64 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 13 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.65 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 13 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.66 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 13 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.67 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 14 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.68 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 14 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.69 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 14 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.70 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 14 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.71 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 14 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.72 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 14 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.73 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 15 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.74 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 15 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.75 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 15 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.76 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 15 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.77 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 15 ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ.....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.78 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 15 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.79 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 16 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.80 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 16 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.81 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 16 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.82 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 16 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. 83 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 16 ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.84 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 16 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.85 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 17 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.86 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 17 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.87 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 17 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.88 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 17 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.89 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 17 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.90 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 17 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.91 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 18 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.92 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 18 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.93 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 18 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.94 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 18 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.95 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 18 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.96 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 18 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.97 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 19 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.98 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 19 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.99 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 19 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.100 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 19 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.101 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 19 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	121

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.102 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 19 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.103 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 20 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.104 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 20 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.105 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 20 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.106 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 20 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.107 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 20 ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ.....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.108 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 20 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.109 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 21 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.110 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 21 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.111 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 21 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.112 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 21 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.113 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 21 ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ.....	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.114 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 21 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.115 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 22 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.116 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 22 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.117 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 22 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.118 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 22 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.119 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 22 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.120 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 22 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.121 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 23 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.122 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 23 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.123 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 23 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.124 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 23 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.125 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 23 ΜΕ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ.....	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.126 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 23 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.127 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 24 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.128 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 24 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.129 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 24 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	134
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.130 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 24 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.131 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 24 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.132 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 24 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	136
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.133 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 25 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	136
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.134 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 25 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.135 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 25 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.136 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 25 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.137 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 25 ΜΕ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.138 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 25 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ.....	139
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.139 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 26 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	139
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.140 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 26 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	140
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.141 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 26 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	141
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.142 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 26 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	141
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.143 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 26 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	141
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.144 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 26 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.145 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 27 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.146 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 27 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	143
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.147 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 27 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	143
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.148 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 27 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	144
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.149 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 27 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	144
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.150 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 27 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	145
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.151 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 28 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	145
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.152 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 28 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	146
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.153 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 28 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	146

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.154 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 28 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	147
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.155 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 28 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	147
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.156 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 28 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	148
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.157 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 29 ΜΕ ΦΥΛΟ .....	149
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.158 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 29 ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ .....	149
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.159 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 29 ΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	150
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.160 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 29 ΜΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	150
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.161 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 29 ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ .....	151
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.162 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 29 ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	151
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.163 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 11 ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΡΟΛΟ.....	152
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.164 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 16 ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΡΟΛΟ.....	152
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.165 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 28 ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΡΟΛΟ.....	153



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ .....	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ ΣΑΣ; .....	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4 ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΑΣ;.....	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5 ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ .....	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ .....	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.8 ΤΟ ΑΣΕΠ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.9 Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΣΕΠ .....	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.10 ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.11 ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ .....	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.12 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.13 ΩΦΕΛΕΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.14 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ .....	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.15 ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ .....	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.16 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΑΣΕΠ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.17 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.18 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΓΡΑΠΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ .....	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.19 ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ .....	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.20 ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΚΛΑΔΟ-ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ.....	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.21 ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ.....	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.22 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ Ν.2190/1994.....	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.23 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΙΧΕ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.24 ΕΧΩ ΚΑΤΑΝΟΗΣΕΙ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΕΦΕΡΕ Ο Ν. 4765/2021 ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.25 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.26 ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.27 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.28 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ .....	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5. 29 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΟΥ ΑΣΕΠ .....	80



## Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, στην προσπάθειά του να ανταπεξέλθει σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές οικονομικό, τεχνολογικό και ενεργειακό περιβάλλον, έχει μεταβληθεί αρκετά κυρίως όσον αφορά το λειτουργικό προσανατολισμό του δίνοντας έμφαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη, στην ενδυνάμωση των δημοκρατικών θεσμών και στην ορθολογικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων.

Με την οικονομική κρίση που έχει έρθει αντιμέτωπη η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και τους δημοσιονομικούς περιορισμούς που θα αντιμετωπίσει τις επρχόμενες δεκαετίες, μέσα από το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής, ο δημόσιος τομέας οφείλει να αναπτύξει μηχανισμούς προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες και κοινωνικές ανάγκες ώστε να καταναλώνει λιγότερους πόρους και να παράγει περισσότερο έργο. Η προσαρμογή σε αλλαγές και η υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων είναι απαραίτητα εργαλεία για να επιτευχθεί το προσδοκώμενο δημόσιο όφελος .

Σημαντικό κομμάτι του κράτους αποτελούν, οι εργαζόμενοι σε αυτό. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται μέσα από διαδικασίες που να εξασφαλίζουν ότι αυτοί διαθέτουν το ανάλογο επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και αντίληψης ώστε να συμβάλλουν στις επρχόμενες αλλαγές και να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στα καθήκοντά τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης της αλλαγής και η προώθηση της καινοτομίας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση με μελέτη περίπτωσης τον φορέα του Α.Σ.Ε.Π. Η ερευνητική προσέγγιση περιλαμβάνει τόσο τη βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και την πραγματοποίηση μιας εμπειρικής έρευνας με σκοπό την αποτύπωση της στάσης των εργαζομένων της Γραμματείας του Α.Σ.Ε.Π. έναντι των οργανωσιακών αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα κυρίως μετά την ψήφιση του νόμου 4765/2021. Επιπρόσθετα, η έρευνα έχει ως σκοπό την διερεύνηση και την ανάλυση των αντιλήψεων των εργαζομένων της Γραμματείας ως προς την προώθηση καινοτομιών στο ΑΣΕΠ και την συμβολή που παρέχουν στους ίδιους, στους πολίτες αλλά και στον φορέα συνολικά.

Το Α.Σ.Ε.Π. είναι ο αρμόδιος φορέας για την επιλογή και την στελέχωση προσωπικού για το Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1994 και από τότε μέχρι και σήμερα πολλοί εργαζόμενοι και ανώτερα στελέχη συνεχίζουν να υπηρετούν σε αυτό. Οι εργαζόμενοι στο Α.Σ.Ε.Π. είναι, λόγω εμπειρίας και ενασχόλησης με το αντικείμενο, πιθανότερα το πιο «καταρτισμένο» τμήμα της δημόσιας διοίκησης που

έχει εμπειριστατωμένη γνώση πάνω στις διαδικασίες προσλήψεων για το δημόσιο τομέα, τις διάφορες μεθόδους που ακολουθήθηκαν στο παρελθόν ή εξακολουθούν να εφαρμόζονται, το πόσο αποτελεσματικές είναι, πόσο χρονοβόρες, πόσο συμβάλουν στην ενίσχυση του θεσμού της αξιοκρατίας και πόσο αυτές συμβάλουν στην στελέχωση ενός σύγχρονου, εξελισσόμενου και ανταγωνιστικού δημόσιου τομέα.

Στο πρόσφατο παρελθόν δεν έχουν πραγματοποιηθεί αντίστοιχες έρευνες, στον ελληνικό χώρο όπου να έχει μελετηθεί η τυχόν αντίσταση των εργαζομένων του Α.Σ.Ε.Π. στις εκάστοτε αλλαγές και καινοτομίες που προώθησε η ηγεσία στο φορέα, ανεξάρτητα αν αυτές υποκινήθηκαν από κυβερνητική απόφαση ή από την ανώτερη ηγεσία ή ολομέλεια του φορέα.

Η παρούσα έρευνα ευελπιστεί να συμβάλει στην εξέταση της προώθησης και της αντίστασης στις αλλαγές και καινοτομίες στο Α.Σ.Ε.Π. ως μια αποτύπωση ανάδρασης των εργαζομένων σε αυτές στο σύνολό τους, αλλά και ανεξάρτητα σε κάποιες, τις πιο καίριες από αυτές.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται βιβλιογραφική επισκόπηση στις έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής και κουλτούρας, στα είδη της αλλαγής, στην αντίσταση στην αλλαγή και στα μοντέλα διαχείρισής της, ενώ γίνεται αναφορά στην διαχείριση των αλλαγών στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται έννοιες όπως η καινοτομία, τα είδη της και η πορεία της στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται εν συντομία το έργο και ο ρόλος του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) στην δημόσια διοίκηση, καθώς και οι αλλαγές και καινοτομίες που έχουν πραγματοποιηθεί την τελευταία περίοδο στον φορέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις, καθώς και ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται μέσα από την περιγραφική και επαγωγική στατιστική τα αποτελέσματα της έρευνας .

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα από την έρευνα και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

### 1.1 Το περιεχόμενο της αλλαγής

#### 1.1.1 Η έννοια της αλλαγής

Αλλαγή ονομάζεται οποιαδήποτε μετατροπή μιας υπάρχουσας κατάστασης (π.χ. μετατροπή διεξαγωγής διαδικασιών, μεταβολή στρατηγικών στόχων και σκοπών ενός οργανισμού κτλ.), σε μια άλλη. Η αλλαγή αποτελεί σχηματικά, ένα στάδιο μετασχηματισμού από το παλαιό καθεστώς σε ένα καινούριο, διαφορετικό.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, περιβαλλοντικό, κοινωνικό περιβάλλον, οι οικονομικές και εμπορικές κρίσεις, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η υιοθέτηση ψηφιακών εφαρμογών της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης, επιβάλλουν την ανάγκη για μετάβαση σε μια νέα εποχή αλλαγών. Η αλλαγή είναι μια πολύπλοκη και συνεχείς διαδικασία, όπου ο Mullins (2007), την ορίζει ως διορθωτική επίδραση.

Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη στην κοινωνική ζωή και κατ' επέκταση στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων και των δημόσιων οργανισμών (Παπαγεωργίου, 2011).

#### 1.1.2 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Η **οργανωσιακή αλλαγή** ορίστηκε ως η εισαγωγή νέων τρόπων δράσης, αντιλήψεων και συμπεριφορών σε όλα τα μέρη ενός οργανισμού, εξαιτίας συγκεκριμένων αναδυόμενων προβλημάτων και ευκαιριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Tincy, 1983)

Με τον όρο **οργανωσιακή αλλαγή** εννοούμε τη μετατροπή ή τη μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων σε μια νέα ή από ένα σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό (Χυτήρης 2001). Αυτή η μετάβαση είναι μια διαδικασία αναθεώρησης και προσαρμογής μέρους ή του συνόλου του οργανισμού που αποσκοπεί στο να βελτιώσει την λειτουργική του αποτελεσματικότητα και στη δημιουργία αξίας.

Σύμφωνα με τον Armenakis (2002), η οργανωσιακή αλλαγή είναι «μία συμμετοχική διαδικασία για τη διάγνωση, το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των

οργανωτικών αλλαγών που απαιτούνται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού».

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει να κάνει με το σχεδιασμό, την υλοποίηση και παρακολούθηση της αλλαγής σε μια σειρά συντελεστών που συμβάλουν στην επίτευξη του σκοπού ενός οργανισμού. Αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει τα μεταβατικά στάδια της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, της διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγή, τον προγραμματισμό και σχεδιασμό των αλλαγών, την υλοποίηση των αλλαγών και την παρακολούθηση και ενσωμάτωση τους. Η έννοια της αλλαγής είναι πλέον συνώνυμη με το σταθερό τρόπο δραστηριοποίησης μέσα στις επιχειρήσεις (Appelbaum, St-Pierre & Glavas, 1998).

Σκοπός της αλλαγής είναι να βελτιώσει τις συνθήκες για την επιχείρηση – οργανισμό, να επικαιροποιήσει τις διαδικασίες λειτουργίας του ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στη νέα συνεχώς διαμορφούμενη πραγματικότητα, προσβλέποντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του έργου του και στην ικανοποίηση των τελικών αποδεκτών, είτε αυτοί είναι πελάτες-καταναλωτές, είτε επενδυτές, είτε στην περίπτωση των δημοσίων φορέων, πολίτες. Η αλλαγή επιδιώκει στην καλύτερη προσαρμογή στο περιβάλλον με την δημιουργία νέων ευκαιριών, αναζήτηση νέων δυνατοτήτων και προτύπων και υιοθέτηση νέας μεθοδολογίας και πολιτικής.

### **1.1.3. Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών**

Οι οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν ανάλογα τη φύση τους, το σκοπό, την έκταση και τις συνέπειές τους.

Η **φύση** της αλλαγής καθορίζεται ανάλογα με το περιεχόμενό της . Η αλλαγή μπορεί να είναι *τεχνολογική* με την εισαγωγή για παράδειγμα νέων τεχνολογιών ή μηχανογραφικών διαδικασιών, ή *φυσική* – όπως η αλλαγή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης, ή *οργανωσιακή* με μετασηματισμό υφιστάμενων δομών και διαδικασιών, ή και *ατομική*- με αντικατάσταση ή προσθήκη ατόμων.

Το βασικό στοιχείο κάθε αλλαγής έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα, έτσι κάθε προσπάθεια αλλαγής στη δομή, τη πολιτική, την τεχνολογία, την κουλτούρα και τις διαδικασίες, αν δεν συνοδευτεί από την αποδοχή και την υποστήριξη των εργαζομένων δεν θα πετύχει. Η επιτυχής υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής βασίζεται πρωτίστως στο τρόπο με τον οποίο τα μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού αντιδρούν και συμπεριφέρονται ως προς αυτή (Bridges κ.ά., 2000).

Η πραγματοποίηση μιας αλλαγής μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την **έκταση** που επηρεάζει ένα μέρος ή το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Pascale (Παπαπλεξανδρή; Μπουραντάς, 2016), υπάρχει διάκριση μεταξύ της *σταδιακής αλλαγής* και του *μετασχηματισμού*. Η έννοια της σταδιακής αλλαγής χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις ήπιες και βαθμιαίες βελτιώσεις των υφιστάμενων στοιχείων της επιχείρησης - οργανισμού, ενώ ο μετασχηματισμός σε αντίθεση με την σταδιακή αλλαγή δεν αφορά τη βελτίωση των όσων υπάρχουν αλλά τη δημιουργία νέων, αναφέρεται σε ριζικές αλλαγές οι οποίες επαναπροσδιορίζουν τους στόχους του οργανισμού.

Οι αλλαγές επίσης διακρίνονται και ως προς τη **δυνατότητα αντίδρασης και ετοιμότητας του οργανισμού** για αυτές. Με βάση τα παραπάνω διακρίνονται τρία είδη αλλαγής (Kotter, 2001, Χυτήρης, 1996): α) Η **επιβαλλόμενη** οργανωσιακή αλλαγή, η οποία επιβάλλεται από κάποιο υποκείμενο του επιχειρησιακού περιβάλλοντος του οργανισμού και στην οποία τα περιθώρια αντίδρασης είναι ελάχιστα. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο οργανισμός οφείλει να συμμορφωθεί προς αυτήν με τον προδιαγεγραμμένο τρόπο, β) η **προγραμματισμένη** αλλαγή, η οποία συνήθως απορρέει από την δραστηριότητα του οργανισμού και η αντίδραση σε αυτή είναι αναμενόμενη και σχεδιασμένη, και γ) η **διαπραγματεύσιμη** οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό το είδος αναφέρεται σε σχεδιαζόμενη αλλαγή και αποτελεί αντικείμενο συζήτησης μέσα στον οργανισμό. Η διαπραγμάτευση αυτή αφορά τόσο τη σκοπιμότητα της αλλαγής όσο και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα μεθοδευτεί μέσα στον οργανισμό και κάτω από ποιες προϋποθέσεις θα επέλθει.

#### **1.1.4 Παράγοντες αλλαγών**

Η αλλαγή είναι μια διαδικασία μετάβασης από μια προηγούμενη κατάσταση σε μια επιθυμητή όπου θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι λόγοι που επιβάλουν σε έναν οργανισμό/επιχείρηση να προβεί σε αλλαγή προέχονται από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Οι αλλαγές προκαλούνται από διάφορους **εξωτερικούς παράγοντες** όπως: i) πολιτικούς (νομοθετικό πλαίσιο, μεταρρυθμίσεις της κρατικής δομής και διοίκησης, διεθνής κατάσταση της χώρας), ii) οικονομικούς (φορολογικές μεταβολές, οικονομική κρίση, ρυθμοί ανάπτυξης, απασχόληση), iii) κοινωνικούς (κοινωνικές ανισότητες, κοινωνική ευθύνη των οργανισμών), και iv) τεχνολογικούς (νέες τεχνολογίες, ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, τεχνητή νοημοσύνη, τηλε-εργασία κλπ).

Οι **παράγοντες στο εσωτερικό** του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του είναι (Bolden 2010) : i) το ανθρώπινο δυναμικό (χωρίς αυτό το δυναμικό δεν υπάρχει επιχείρηση ή οργανισμός), ii) οι φυσικές δυνάμεις (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, πρώτες ύλες κλπ), οι iii) τεχνολογικοί παράγοντες (σχετίζεται με το επίπεδο τεχνολογίας που βρίσκεται η επιχείρηση) και οι iv) χρηματοδοτικοί παράγοντες (από ποιες πηγές προέρχεται η χρηματοδότηση της επιχείρησης).

Η διαδικασία της αλλαγής είναι κάτι που συμβαίνει σε όλους τους οργανισμούς. Σε μερικές περιπτώσεις είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού και γίνονται οργανωμένα, όμως κάποιες φορές δεν μπορούν να προβλεφθούν. Οι παράγοντες που προκαλούν συνήθως αλλαγές είναι οι συγκρούσεις και τα προβλήματα επικοινωνίας, οι εσωτερικές κρίσεις αλλά και οι ηγέτες που διαθέτουν τη τόλμη να εισάγουν πρωτοπόρα σχέδια και καινοτόμες λύσεις ώστε να απαντήσουν σε προκλήσεις και προβλήματα.

## 1.2 Φορείς της αλλαγής

Υπεύθυνοι για το σχεδιασμό των αλλαγών είναι συνήθως υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίοι συνειδητοποιούν την ανάγκη για αλλαγή και οραματίζονται μια νέα κατάσταση. Αυτοί αποκαλούνται οι **ηγέτες της αλλαγής** και είναι συνήθως αυτοί που προωθούν την ιδέα της αλλαγής και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Οι **υποστηρικτές – διευκολυντές** των αλλαγών είναι μέλη του οργανισμού που ανήκουν σε διάφορες βαθμίδες που έχουν όμως πιστέψει την ανάγκη και τις ενέργειες για αλλαγή και διευκολύνουν ενεργά στην υλοποίησή της. Οι **υλοποιητές** των αλλαγών είναι τα στελέχη εκείνα που έχουν αναλάβει να δημιουργήσουν τις συνθήκες εκείνες για την υλοποίηση της αλλαγής και τέλος οι **δέκτες** των αλλαγών είναι όλα τα μέλη του οργανισμού τα οποία πρέπει να προσαρμοστούν και να εφαρμόσουν τις αλλαγές. ( Παπαπλεξανδρή; . Μπουραντάς, 2016).

Όταν η αλλαγή πραγματοποιείται από **πάνω προς τα κάτω**, τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού παίρνουν τις πρωτοβουλίες για τις αλλαγές με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Κατά τη διαδικασία αυτή η εφαρμογή της αλλαγής περνάει σταδιακά στα κατώτερα στρώματα της διοίκησης. Είναι σημαντικό για την επιτυχία των σχεδίων της αλλαγής να έχουν την υποστήριξη αυτών που τα εφαρμόζουν. Όταν η



αλλαγή καθοδηγείται από τα ανώτερα κλιμάκια χωρίς τη συμμετοχή των κατωτέρων επιπέδων, μπορεί εύκολα να αποτύχει. (Schermehorn, 2018).

Η αλλαγή που ξεκινά από **κάτω προς τα επάνω** αξιοποιεί τις ιδέες που ξεκινούν από τα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού και κατευθύνονται προς τα ανώτερα επίπεδα. Είναι ένας τρόπος να ενδυναμωθούν οι σχέσεις στον οργανισμό και να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως της θέσης τους να χρησιμοποιούν τις εργασιακές τους γνώσεις και εμπειρίες για τη βελτίωση του συνόλου. Η από κάτω προς επάνω επικοινωνία αποτελεί ουσιαστικά μία μορφή συμμετοχής των εργαζομένων, γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση, υπευθυνότητα και δέσμευση προς την αλλαγή. Αν και η διαδικασία αυτή εμπεριέχει τη συμμετοχή πολλών και έχει δυνατότητες επιτυχίας, σπάνια εφαρμόζεται.

Όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, ηγέτης των μεγάλων κυρίως αλλαγών είναι η εκάστοτε πολιτική ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη των υπουργείων, οι αποφάσεις τελούνται από επάνω προς τα κάτω, καθόσον οι συστάσεις, οι καταργήσεις, οι τροποποιήσεις και οι σημαντικές αλλαγές στους φορείς του στενού Δημόσιου Τομέα και ειδικότερα της Κεντρικής Διοίκησης, όπως το Α.Σ.Ε.Π, ισχύουν μετά από έκδοση νόμου.

### **1.3 Διαχείριση της Αλλαγής**

Η Διαχείριση της Αλλαγής, υποσύνολο της Στρατηγικής Διοίκησης, έχει ως κύριο σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών αυτών που προκύπτουν από την επιχειρησιακή στρατηγική με τέτοιο τρόπο ώστε η αλλαγή να γίνει ανώδυνα και αποτελεσματικά με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές παρενέργειες για τον οργανισμό/επιχείρηση ως προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Είναι μια περίπλοκη και ευαίσθητη αποστολή, η οποία απαιτεί τη μετάβαση σε πολλά στάδια και την εκτέλεση διαφορετικών εργασιών: οργανωτική διάγνωση, σχεδιασμός, διαμόρφωση ενός οράματος, επικοινωνία, πειθώ των άλλων και εδραίωση της αλλαγής. Αυτές οι δραστηριότητες απαιτούν τη χρήση μιας ποικιλίας ικανοτήτων και την υπέρβαση πολλών πιθανών παγίδων στην πορεία (Shaul and Amichai-Hamburger, 2001).

Η διαχείριση της αλλαγής είναι η εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας και ενός συνόλου μέσων για την καθοδήγηση των ανθρώπων στην αποδοχή των μετατροπών για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Αποτελεί εργαλείο το οποίο διαρθρώνεται βάσει επιμέρους αρχών, μεθόδων και πρακτικών, χρήσιμων για τον εντοπισμό πεδίων

που χρήζουν αλλαγής, την επεξεργασία της διαδικασίας αλλαγής και την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών στις οργανώσεις. (I. Ρωσσίδης κ.α. 2020).

Εφαρμόζοντας τη διαχείριση της αλλαγής βοηθούνται τα άτομα που επηρεάζονται από αυτή, να κάνουν τις επιτυχημένες προσωπικές μεταβάσεις που τους επιτρέπουν να δεσμευτούν, να υιοθετήσουν και να εναρμονιστούν με μια πορεία αλλαγής.

Για την ενσωμάτωση της αλλαγής είθισται να χρησιμοποιούνται μεθοδολογίες κατά τα πρότυπα που ορίζει η επιστήμη της Διαχείρισης Αλλαγών (Change Management). Τα κυριότερα πέντε σειριακά βήματα που περιλαμβάνει μια ανάλογη διαδικασία διαχείρισης αλλαγής, όπως περιγράφονται στο μοντέλο ADKAR (Hiatt, 1998) είναι :

α) (**A**wareness) - Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή: Σε αυτό το στάδιο εντοπίζεται η ανάγκη για αλλαγή από την ανάδειξη συνήθως ενός προβλήματος ή μιας ευκαιρίας,

β) (**D**esire) - Επιθυμία συμμετοχής και υποστήριξης της αλλαγής: Εδώ προσδιορίζεται το είδος και το περιεχόμενο της αλλαγής, οι δίαυλοι που θα διέλθει η αλλαγή, τα πιθανά εμπόδια που θα προκύψουν, η κατάλληλη στρατηγική, τα εργαλεία υλοποίησης της αλλαγής, τα κριτήρια επιτυχίας και ο τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων,

γ) (**K**nowledge) - Γνώση, διοίκηση/διαχείριση της αλλαγής: Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση θα κληθεί να εφαρμόσει το σχέδιο της αλλαγής επιλέγοντας την κατάλληλη τακτική διαχείρισης και εκπαίδευσης, το κατάλληλο σύστημα υποκίνησης, τους απαιτούμενους πόρους και τα αναγκαία υποστηρικτικά συστήματα.

δ) (**A**bility) - Ικανότητα εφαρμογής επιθυμητών δεξιοτήτων και συμπεριφορών - Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων: Σε αυτό το στάδιο γίνεται συσχετισμός των προσδοκιών με τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα, αξιολογούνται οι τυχόν αποκλίσεις και ανατροφοδοτείται το σύστημα βάσει των αποτελεσμάτων.

ε) (**R**einforcement) - Ενίσχυση της Αλλαγής: Ένας από τους λόγους για τους οποίους η ενίσχυση μπορεί να είναι δύσκολη, από την άποψη της διαχείρισης της αλλαγής, είναι ότι μόλις ολοκληρωθεί μια διαδικασία αλλαγής, συχνά προχωράμε ήδη σε επόμενη αλλαγή. Σε αυτό το στάδιο δημιουργούνται οι απαραίτητοι μηχανισμοί ώστε η πραγματοποιηθείσα αλλαγή να ενισχυθεί και να παραμείνει.

Σε κάθε περίπτωση αλλαγής, οι στόχοι και τα αποτελέσματα που ορίζονται βάσει του μοντέλου ADKAR πρέπει είναι διαδοχικά και αθροιστικά, δηλαδή πρέπει να επιτευχθούν συνολικά έτσι ώστε η αλλαγή να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη.

Στην διαδικασία οργάνωσης και διοίκησης της αλλαγής είναι απαραίτητη η συμμετοχή μεγάλου μέρους των διοικητικών στελεχών του οργανισμού, ενώ σημαντικό ρόλο επωμίζονται τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού όπου καλούνται να ομαλοποιήσουν το εργασιακό περιβάλλον και να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Ταυτόχρονα, έχουν την ευθύνη να επικοινωνήσουν τις αλλαγές αυτές στις εκάστοτε ομάδες με συνοδοιπόρο την διοίκηση/ηγεσία της εταιρίας και να λειτουργήσουν ως φορείς θετικής δράσης (Ρωσσίδης, Μπέλιας, Ασπρίδης, 2020).

#### 1.4 Αιτίες Αποτυχία της Αλλαγής

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρούμενων αλλαγών, κυρίως αυτών που έχουν άμεσες συνέπειες στους εργαζόμενους αποτυγχάνουν. Κάποιες έρευνες (Ρωσσίδης, Μπέλιας, Ασπρίδης, 2020), υποστηρίζουν ότι το ποσοστό αποτυχίας ανέρχεται στο 60 με 70 τοις εκατό και άλλες, πιο απαισιόδοξες το ανεβάζουν στο 80 τοις εκατό. Η αλλαγή θεωρείται αποτυχημένη όταν δεν επιτυγχάνει μερικώς ή ολικώς τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή και ταυτόχρονα προκαλεί δυσλειτουργίες και ανεπιθύμητες εξελίξεις όπως αρνητικές συμπεριφορές, υψηλό κόστος και άλλα.

Μεγάλο μερίδιο για την αποτυχία στην αλλαγή φέρουν οι ηγέτες της αλλαγής. Οι Jorgensen et.al., (Χυτήρης 2017) περιγράφουν τα σημαντικότερα προβλήματα, με σειρά σπουδαιότητας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες στη διαδικασία στην υλοποίηση της αλλαγής:

- i. Αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφορών των εργαζομένων (58%)
- ii. Οργανωσιακή κουλτούρα (49%)
- iii. Υποτιμούν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας (35%)
- iv. Ελλείψεις πόρων, σε ανθρώπινο δυναμικό είτε σε οικονομικό επίπεδο (33%)
- v. Έλλειψη δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης (32%)
- vi. Έλλειψη αλλαγής τεχνογνωσίας (20%)
- vii. Έλλειψη διαφάνειας εξαιτίας ελλιπούς ή λανθασμένης πληροφόρησης (18%)
- viii. Έλλειψη κινήτρων των εμπλεκόμενων υπαλλήλων (16%)
- ix. Αλλαγή διαδικασιών (15%)
- x. Αλλαγή των συστημάτων πληροφορικής (12%)
- xi. Τεχνολογικά εμπόδια (8%)

Σε έρευνα τους ο Hoag και συνεργάτες (2002), περιγράφουν σαν σημαντικότερα εμπόδια για την επιτυχία της αλλαγής τα παρακάτω:

α) *Φτωχή Ηγεσία* : Στην περίπτωση αυτή η ηγεσία σταματά ή μπλοκάρει την αλλαγή καθώς δεν έχει σχηματίσει κανένα όραμα, δεν έχει συνειδητοποιήσει την ανάγκη για αλλαγή, και αδυνατεί να κερδίσει την ανάλογη υποστήριξη για την εφαρμογή της,

β) *Αδύναμη Διοίκηση*: Αδυναμία άσκησης εξουσίας από τα διοικητικά στελέχη (managers) και εφαρμογή συστημάτων διοίκησης που αποθαρρύνουν την καινοτομία,

γ) *Κουλτούρα*: Όταν στην κουλτούρα του οργανισμού η αλλαγή θεωρείται απειλή, μεγάλο εμπόδιο είναι η αδυναμία της διοίκησης να επιβάλει την αναγκαιότητα της αλλαγής στην ισχύουσα οργανωσιακή κουλτούρα του.

## 1.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή

Σε όλες τις έρευνες σχετικά με την επιτυχία ή μη εισαγωγής και υιοθέτησης μιας αλλαγής σημαντική θέση έχει οι ικανότητα της διοίκησης να επηρεάσει την κουλτούρα του οργανισμού προς όφελος της αλλαγής.

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύστημα κοινών πεποιθήσεων και αξιών που διαμορφώνει και κατευθύνει τη συμπεριφορά των μελών μέσα στους οργανισμούς. Αποτελεί την προσωπικότητα ενός οργανισμού και καθορίζει το χωρίς αμφιβολία το περιβάλλον όπου το άτομο αλληλοεπιδρά στον οργανισμό.

Με τον όρο κουλτούρα περιγράφεται ένα σύνολο αντιλήψεων που προσδιορίζει ένα κοινωνικό σύνολο ή έναν οργανισμό όπου τα μέλη παρουσιάζουν κοινές συμπεριφορές και αξίες. Σύμφωνα με τον Schein (2010), **οργανωσιακή κουλτούρα** είναι «ένα πρότυπο κοινών βασικών παραδοχών, που επινοήθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια δεδομένη ομάδα, καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα εμφανιζόμενα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και που έχει δουλέψει αρκετά ώστε να θεωρηθεί έγκυρο και ως εκ τούτου να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με τα σχετικά προβλήματα.

Σύμφωνα με τους Farel, et al, (2002) η οργανωσιακή κουλτούρα, προσφέρει στα άτομα ενός οργανισμού την αίσθηση μιας οργανωσιακής ταυτότητας, δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος δέσμευσης ως προς τις αξίες και τις πεποιθήσεις του συγκεκριμένου φορέα. Επιτεύγματα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η γνωστοποίηση της σχέσης των μελών μέσα στον οργανισμό (εσωτερική ενσωμάτωση/

internal integration), και της προσαρμογής του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική ενσωμάτωση/external integration) (Farel, et al, 2002). Εσωτερική ενσωμάτωση, θεωρείται η ομαλή ενσωμάτωση του ατόμου εντός του οργανισμού και η ανάπτυξη μιας συλλογικής ταυτότητας των μελών που απαρτίζουν τον οργανισμό σε ένα σύνολο με στόχο την αποτελεσματική συνεργασία. Εξωτερική ενσωμάτωση νοείται το σύνολο των συμπεριφορών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός με τις οποίες αλληλοεπιδρά, συναλλάσσεται και προσαρμόζεται στο εξωτερικό του περιβάλλον. (Farel, et al, 2002).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού/επιχείρησης αποτελεί τη συνισταμένη των κουλτουρών που διαθέτουν πολλές ομάδες που αποκαλούνται «υποκουλτούρες (subcultures) ή αντικουλτούρες (countercultures)». Οι υποκουλτούρες αυτές διαμορφώνονται από σύνολα ατόμων με ένα ξεχωριστό μοντέλο πεποιθήσεων και αξιών το οποίο όμως δεν έρχεται σε αντίθεση με τις πεποιθήσεις και αξίες του οργανισμού. Το μέγεθος και η επιρροή αυτών των υποκουλτούρων μέσα στη συνολική κουλτούρα διαφέρει. Είναι σημαντικό για τον φορέα της αλλαγής να έχει σκιαγραφήσει τα χαρακτηριστικά των υποκουλτούρων ή αντικουλτούρων που δρουν στον οργανισμό έτσι ώστε να μετριάσει τυχόν αντιστάσεις ή να ενισχύσει πιθανά θετικά μηνύματα στην προσπάθεια μετατροπής της κουλτούρας.

Η κουλτούρα μιας εταιρείας/οργανισμού είναι μια περίπλοκη οντότητα που επιβιώνει και εξελίσσεται μέσα από αλλαγές στην ηγεσία, στη στρατηγική κ.ά. Η αλλαγή της είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία καθόσον δεν είναι έννοια που εύκολα αποσαφηνίζεται και από την στιγμή που παγιώνεται δύσκολα αλλάζει. Είναι αναμενόμενο η επικρατούσα κουλτούρα ενός οργανισμού, να δυσκολέψει όσους προσπαθήσουν να επιβάλουν αλλαγές. Όταν όμως η κουλτούρα είναι ευθυγραμμισμένη με τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού, μπορεί να δώσει νέα πνοή και κίνητρο για επιτάχυνση των αναγκαίων αλλαγών.

Στην διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται βήματα που οι ηγέτες της αλλαγής μπορούν να ακολουθήσουν, προκειμένου να αναπτύξουν τη δική τους οργανωσιακή κουλτούρα, να βελτιώσουν το κλίμα και ως εκ τούτου, να επηρεάσουν θετικά την διαδικασία της αλλαγής. Τα βήματα που προτείνονται είναι με την ακόλουθη σειρά (Cameron, 2007, Cumming et al 2016):

1. *Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης.* Μέσω έρευνας αποτυπώνεται η υφιστάμενη κουλτούρα αναλυτικά.

2. *Διαμόρφωση επιθυμητής κουλτούρας*: Με βάση την ανάλυση και τα δεδομένα προσδιορίζεται και περιγράφεται με λεπτομέρεια η νέα κουλτούρα αυτή που η διοίκηση επιθυμεί να έχει, και διαφέρει από την υπάρχουσα.

3. *Προσδιορισμός του χάσματος*: Αναλύονται οι διαφορές της επιθυμητής κουλτούρας από την υπάρχουσα και οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

4. *Διαμόρφωση νέων στοιχείων*: Στα πλαίσια της νέας κουλτούρας διαμορφώνονται τα νέα στοιχεία της όπως όραμα, αξίες και λοιπά.

5. *Σχέδιο αλλαγής*: Προσδιορίζονται οι ενέργειες και μέθοδοι για την αποδοχή και των νέων στοιχείων κουλτούρας από τους εργαζόμενους. Σε αυτό το στάδιο γίνεται και ο σχεδιασμός και η προσαρμογή των διαδικασιών της αλλαγής στην νέα κουλτούρα.

6. *Υλοποίηση σχεδίων αλλαγών*

7. *Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων*: Αξιολογούνται τα αποτελέσματα και γίνονται διορθωτικές κινήσεις αν κριθεί απαραίτητο.

Συμπερασματικά τα μοντέλα και οι διαδικασίες που στοχεύουν στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, έχουν μεγάλο παράγοντα δυσκολίας στην εφαρμογή τους, καθώς σκοντάφτουν στην εγγενή δυσκολία του προσδιορισμού των άτυπων συστημάτων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, η χρήση ενός συνδυασμού γνώσεων μοντέλων και εμπειριών, η τεχνογνωσία και η μελέτη πάνω στον κλάδο της διαχείρισης αλλαγών, διευκολύνει σημαντικά σε όλη τη διαδικασία.

## **1.6 Αντίδραση – Αντίσταση στην αλλαγή**

Οι αλλαγές δεν γίνονται πάντα αποδεκτές από τα μέλη του οργανισμού και συχνά υπάρχουν αντιδράσεις. Για τη διοίκηση, είναι προτεραιότητα η αναγνώριση των αιτιών της αντίστασης στις επιχειρούμενες αλλαγές, ώστε να αυτές να αντιμετωπιστούν έγκαιρα.

Σχεδόν όλες οι προσπάθειες αλλαγής στους οργανισμούς εμπεριέχουν ζητήματα που αφορούν και σχετίζονται με ανθρώπους. Συχνά στις διαδικασίες της αλλαγής, δίνεται περισσότερη προσοχή στον οργανισμό ως προς τις επιπτώσεις στη δομή, τις πρακτικές, τα εργαλεία, τις μετρήσεις, τις πολιτικές και τις διαδικασίες. Για να θεωρηθεί όμως επιτυχής η μετάβαση της αλλαγής, οι άνθρωποι που εμπλέκονται πρέπει να είναι αυτοί που έχουν αποδεχτεί και κατανοήσει τη διαδικασία αλλαγής. Τα ατομικά τους ενδιαφέροντα, αξίες και ικανότητες πρέπει να ευθυγραμμίζονται αποτελεσματικά με το νέο όραμα, τις στρατηγικές, το κλίμα και τις δυνατότητες του οργανισμού.

Στην αντίθετη περίπτωση, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην ευθυγραμμιστούν ή να μην προσαρμοστούν στην αλλαγή. Στην περίπτωση όπου στο οργανισμό επιχειρείται η εισαγωγή μιας σημαντικής αλλαγής χωρίς όμως οι στόχοι και οι προθέσεις να είναι εκ των προτέρων, σωστά καθορισμένοι και κατανοητοί, ή να υπάρχουν ασάφειες στον προγραμματισμό, οι εργαζόμενοι τείνουν να ανταποκρίνονται με εσωστρέφεια μένοντας προσκολλημένοι αποκλειστικά στις δικές τους ανάγκες. Συχνά, κάποιιοι υπάλληλοι μπορεί να μην ενστερνίζονται την ανάγκη για αλλαγή, ή να αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως απειλή για το προσωπικό τους συμφέρον ή απλώς να προτιμούν να μην λάβουν μέρος σε διαδικασία αλλαγής. Πιθανά για περιστασιακούς και ατομικούς λόγους, αυτοί οι εργαζόμενοι να επιλέξουν να μην εκφράσουν καθόλου τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. (Griffith, 2002). Συχνά προσποιούνται ότι αποδέχονται τις νέες αξίες, τους κανονισμούς και ότι υποστηρίζουν την αλλαγή κρύβοντας όμως τα αληθινά τους συναισθήματα και σκέψεις από τους συναδέλφους και τους εκπροσώπους της διοίκησης.

Οι αντιδράσεις στην αλλαγή είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο που έχει απασχολήσει όχι μόνο τη διοικητική επιστήμη αλλά και την ψυχολογία. **Αντίσταση ή αρνητική** αντίδραση προς την αλλαγή θεωρείται η έλλειψη υποστήριξης των προγραμμάτων αλλαγής (Furst & Cable, 2008, Oreg, 2003), ενώ η **υποστήριξη της αλλαγής** περιγράφεται και ως προθυμία υιοθέτησης της αλλαγής, αποδοχή και δεκτικότητα της αλλαγής, (Oreg, 2003, Vakola & Armenakis, 2011). Επίσης, έχει παρατηρηθεί μια ενδιαμέση κατάσταση αντίδρασης που έχει οριστεί ως **αμφιθυμία** προς την αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο αξιολογεί ταυτόχρονα θετικά και αρνητικά την αλλαγή (Oreg, Bartunek, Lee & Do, 2018).

Η αντίσταση στην αλλαγή παρουσιάζεται σε δύο μορφές: α) στην παθητικής της μορφή, όπου ο εργαζόμενος δεν συνεισφέρει όσο θα μπορούσε, δεν μοιράζεται πληροφορίες και συχνά προσποιείται άγνοια, και β) στην ενεργητική μορφή όπου ο εργαζόμενος εναντιώνεται φανερά στην αλλαγή με λόγια και πράξεις όπως δημιουργία αρνητικού κλίματος, γκρίνια, άμεση άρνηση συμμετοχής ακόμη και υπονόμευση της διαδικασίας (Petrini & Hultman, 1995). Αρχικά υπήρχε η αντίληψη στους ερευνητές ότι η αντίσταση, η αποδοχή ή η αμφιθυμία προς την αλλαγή ήταν μόνιμη. Τελευταίες μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι στάσεις προς την αλλαγή δεν παραμένουν σταθερές αλλά διαμορφώνονται και τροποποιούνται σε όλη την διάρκεια ενός προγράμματος αλλαγής (Vakola, 2016).

Τα βασικά αίτια αντίστασης εργαζομένων σε επικείμενες αλλαγές, μεταξύ άλλων προκαλούνται από φόβο και αβεβαιότητα για το άγνωστο, τη συνήθεια σε ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας, τη συνειδητή διαφωνία των εργαζομένων με την ιδέα της παρουσιαζόμενης αλλαγής, τη μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής, την έλλειψη κινήτρων, την πίεση του χρόνου, τον φόβο της αποτυχίας και την έλλειψη αυτοπεποίθησης .

Σύγχρονοι τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή (Armenakis κ.α., 2007, Μπουραντάς, 2015), είναι:

- α) η Στοχοθεσία – η διαμόρφωση συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων,
- β) η Διαμόρφωση συστήματος αμοιβών ελκυστικών για τους εργαζόμενους,
- γ) η Ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων, ώστε να ενισχυθεί η δέσμευσή τους και η αντίληψή τους για την αλλαγή,
- δ) η Ενισχυτική στήριξη για τη διαχείριση του άγχους καθώς και
- ε) η Προσωπική και ομαδική επικοινωνία των διοικούντων με τους διοικουμένους προκειμένου να μειωθεί το αίσθημα ανασφάλειας και άγχους.

Η αντίσταση στη αλλαγή μπορεί να είναι και επικερδής και διδακτική. Σύμφωνα με τον Robbins, (2005), η αντίσταση προωθεί μια γόνιμη διαμάχη και διαφωνία, η οποία μπορεί να προκαλέσει ενδελεχή ανάλυση των διαθέσιμων εναλλακτικών και των συνέπειών τους. Πιθανά μπορεί να προσθέσει γνώση, αναδεικνύοντας πτυχές και δεδομένα τα οποία δεν είχαν ληφθεί υπόψη στο στάδιο σχεδιασμού της αλλαγής.

Συμπερασματικά, η αλλαγή πιθανά να προέρχεται από το εξωτερικό ή και το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, όμως για να επιτύχει οι άνθρωποι του οργανισμού πρέπει να έχουν επίγνωση της ανάγκης για αλλαγή, να πιστεύουν στην πιθανή αξία των αλλαγών που προτείνονται και είναι πρόθυμοι να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους προκειμένου να κάνουν την ομάδα, το τμήμα ή την οργάνωση αποτελεσματική. Η έλλειψη αυτών των πεποιθήσεων και συμπεριφορών, καθιστά τη διαδικασία της αλλαγής προβληματική.

## **1.7 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών**

Η έννοια της διαχείρισης αλλαγών αποτελεί κύρια στρατηγική στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η διαχείριση της αλλαγής βασίζεται στη φύση της επιχείρησης και στη σύμπλευση των ανθρώπων της επιχείρησης με την αλλαγή. Το



βασικό σημείο της διαχείρισης της αλλαγής είναι το πόσο οι διοικούντες την αλλαγή κατανοούν τη διαδικασία προς την αλλαγή και το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής, παρακάτω παρατίθενται κάποια από αυτά :

### **1.7.1 Το μοντέλο του Lewin**

Ο Kurt Lewin (δεκαετία 1940), περιέγραψε την οργάνωση της αλλαγής με το σχήμα μιας παγοκολόνας. Σε αυτή τη διαδικασία, όπως τη περιγράφει, λιώνουμε πρώτα τον πάγο για να τον κάνουμε επιδεκτικό αλλαγής (ξεπαγώνουμε). Στη συνέχεια, διαμορφώνουμε το παγωμένο νερό στο σχήμα που θέλουμε (αλλαγή). Τέλος στερεοποιούμε το νέο σχήμα (παγώνουμε ξανά).

Γι' αυτό, για να πραγματοποιήσουμε τη διαχείριση της αλλαγής, πρέπει να γνωρίζουμε την αποτελεσματικότητα και ποιο είναι το σχέδιο πρέπει να παρέχει. Μερικές φορές οι άνθρωποι παίρνουν ρίσκο και κάνουν την τυφλή αλλαγή, με όχι τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να ξεκινήσουμε με την επιτυχημένη διαδικασία αλλαγής, πρώτα πρέπει να ξέρουμε γιατί πρέπει να αλλάξουμε και να επιχειρήσουμε αυτό να γίνει κατανοητό. Πριν από τη διαδικασία αλλαγής, προσπαθούμε να δώσουμε κίνητρα στους εμπλεκόμενους ώστε να προσδοκούμε στη βοήθειά τους και επανελέγχουμε όλες τις σχετικές προτάσεις.

Υπάρχουν τρία κύρια στάδια της διαδικασίας αλλαγής:

*Ξεπάγωμα:* Σε αυτό το στάδιο, ο στόχος είναι να γίνει αποδεκτή η ανάγκη για αλλαγή. Τονίζονται τα κακώς κείμενα της υπάρχουσας κατάστασης, όπως η μειωμένη απόδοση και η αναγνώριση των υπαρχόντων προβλημάτων. Σε αυτό το στάδιο, πριν ξεκινήσει η νέα λειτουργία χρειάζεται να προγραμματιστεί η διαδικασία αλλαγής, να αναλυθεί για να γίνει κατανοητή από όλους. Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας αλλαγής είναι ως επί το πλείστον δύσκολα και αγχωτικά.

*Αλλαγή-Μετακίνηση:* Σε αυτό το στάδιο πρέπει να δοθούν στους εργαζόμενους και σε όλους τους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό πληροφορίες, νέα σχέδια και πρότυπα συμπεριφοράς, εκπαιδευτικό υλικό καθώς και κατευθύνσεις σχετικές με τη νέα κατάσταση. Η επικοινωνία και η ενημέρωση πρέπει να είναι συνεχής ώστε να εξαλειφθούν τυχόν αντιστάσεις στην αλλαγή που οφείλονται στο άγχος ή στην άγνοια της ελλιπούς επικοινωνίας και ενημέρωσης. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να δοθεί χρόνος στους ανθρώπους που είναι αβέβαιοι και διστακτικοί με την αλλαγή για να κατανοήσουν την νέα επιτυχημένη κατάσταση .

*Επαναπαγίωση*: Σε αυτό το στάδιο μετατρέπεται η αλλαγή σε μια ομαλή καθημερινότητα. Χρειάζεται η συνεχής καθοδήγηση και επικοινωνία με τους εργαζομένους από τα στελέχη του οργανισμού, η ενθάρρυνση στον νέο τρόπο λειτουργίας, η περαιτέρω κατάρτιση και βοήθεια ώστε ο νέος τρόπος να παγιωθεί χωρίς προβλήματα στην καθημερινότητα των εργαζομένων και της επιχείρησης.

### **1.7.2 Το μοντέλο του Kotter**

Σύμφωνα με τον John Kotter (1995), πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω οκτώ βήματα ώστε να αποφευχθούν τα συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι διοικούντες στις περιπτώσεις της αλλαγής.

1. *Εισαγωγή της αίσθησης του επείγοντος*. Η διοίκηση ενός οργανισμού με βάση το τι συμβαίνει στην παρούσα κατάσταση στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, μπορεί να αναδείξει την αναγκαιότητα της αλλαγής για την επιβίωση και την πρόοδο του φορέα. Μια σωστή εφαρμογή προϋποθέτει την επικοινωνία και την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, για την κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή.
2. *Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης*. Χρειάζεται η σύσταση μια πολύ-επίπεδης ομάδας ατόμων με αρκετές αρμοδιότητες και εξουσία, ώστε να ηγηθούν της διαδικασίας αλλαγής.
3. *Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής*. Στο στάδιο αυτό απαιτείται η δημιουργία ενός οράματος και ενός σχεδίου καθοδήγησης της αλλαγής.
4. *Διάδοση του οράματος της αλλαγής*. Δημιουργία και υλοποίηση μιας στρατηγικής επικοινωνίας που θα προωθεί με συνέπεια το όραμα και το στρατηγικό σχέδιο.
5. *Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή*. Για την υλοποίηση της αλλαγής απαιτείται η ενδυνάμωση και η συμμετοχή ενός σημαντικού αριθμού ατόμων. Επιδιώκεται να ακουστούν όλες οι απόψεις και ιδέες ώστε να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα το οποίο θα συμβάλλει θετικά στην προσπάθεια μεταρρύθμισης.
6. *Δημιουργία βραχυπρόθεσμων θετικών αλλαγών*. Σχεδιασμός και δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτεύξιμων στόχων και επιβράβευση ατόμων που συμβάλλουν σε αυτά.
7. *Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων*. Αξιοποιείται η εμπιστοσύνη που κερδήθηκε στο προηγούμενο στάδιο τις επίτευξης των βραχυπρόθεσμων στόχων

και προωθούνται περισσότερες αλλαγές συμπεριλαμβάνοντας όλο και περισσότερα μέλη.

8. *Αποδοχή μιας νέας κουλτούρας* Ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα του οργανισμού και παγίωση αυτής.

Παρατηρούμε ότι τα δύο υποδείγματα διαχείρισης της αλλαγής συμπίπτουν στα στάδια τους. Συγκεκριμένα τα βήματα ένα μέχρι τέσσερα του Kotter αντιστοιχούν στο πρώτο στάδιο του «ξεπαγώματος», σύμφωνα με τον Lewin, τα βήματα πέντε μέχρι επτά αντιστοιχούν στο στάδιο της «αλλαγής», ενώ το όγδοο και τελευταίο στάδιο , της ενσωμάτωσης της αλλαγής στην κουλτούρα του οργανισμού αντιστοιχεί στο στάδιο της «κατάψυξης» του Lewin, (Ρωσσίδης , Μπέλιας , Ασπρίδης ,2020).

### 1.7.3 Το υπόδειγμα Αλλαγής των Beckhard και Harris

Αναφέρεται σε ένα μαθηματικό τύπο , σύμφωνα με τον οποίον η αλλαγή είναι συνάρτηση τριών παραγόντων. Της **δυσαρέσκειας** με την τωρινή κατάσταση «**A**», της **επιθυμίας** για μια νέα προωθούμενη αλλαγή «**B**» και «**D**» τη **δυνατότητα** εφαρμογής της αλλαγής. Για να επιχειρηθεί η προτεινόμενη **αλλαγή «C»**, θα πρέπει, οι παραπάνω παράγοντες να υπερσχύουν του θεωρητικά υπολογιζόμενου **κόστους «X»** για την εφαρμογή της.

$$C = [ABD] > X$$

Κατά Beckhard και Harris, αν οι τιμές των τριών παραγόντων, της δυσαρέσκειας, της επιθυμίας για αλλαγή και της δυνατότητας για εφαρμογή της αλλαγής, δεν είναι αρκετά υψηλές, δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν είναι δυσαρεστημένοι, δεν επιθυμούν διακαώς μια νέα κατάσταση ή δεν έχουν πειστεί για την εφαρμογή της αλλαγής, τότε το θεωρητικά υπολογιζόμενο κόστος δεν αντισταθμίζεται (Χυτήρης, 2017)

### 1.7.4 Το υπόδειγμα των Hellriegel και Slocum

Αναλύεται ο τρόπος εισαγωγής μιας προγραμματισμένης αλλαγής σε τέσσερα στάδια (Hellriegel και Slocum, 1992):

- 1) **Διαγνωστικό στάδιο.** Αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση
- 2) **Στάδιο του Προγραμματισμού.** Γίνεται ανάλυση των αιτιών, επιλέγονται στόχοι και συγκροτούνται οι ομάδες της αλλαγής

- 3) **Στάδιο Υλοποίησης της αλλαγής.** Χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα μέσα και πόροι για την επίτευξη της αλλαγής βάσει συγκεκριμένων στρατηγικών
- 4) **Στάδιο της Αξιολόγησης και Ανατροφοδότησης.** Το τελικό στάδιο είναι η αξιολόγηση του αποτελέσματος της αλλαγής για τον οργανισμό και η λήψη διορθωτικών μέτρων σε περιπτώσεις αποκλίσεων (Λ. Χυτήρης, 1996, Beer κ.ά., 1990).

### 1.7.5 Το υπόδειγμα Αλλαγής των Cunningham και Kempling

Οι Cunningham και Kempling (2009) ανέπτυξαν εννέα στάδια εισαγωγής της αλλαγής.

Τα στάδια αναλυτικότερα περιγράφονται ως εξής:

Πρωτοβουλία για την αλλαγή

1. *Δημιουργία συνασπισμών και συμμάχων υπέρ της αλλαγής.* Οι ηγέτες της αλλαγής έχουν καθορισμένους ρόλους οργάνωσης και καθοδήγησης των ομάδων προτροπής της αλλαγής.
2. *Αναγνώριση των πιθανών δυνάμεων αντίστασης στην αλλαγή και καθορισμός σχεδιασμού αντιμετώπισής τους.*
3. *Εδραίωση της ανάγκης για αλλαγή και διάδοση του οράματος της.* Διάδοση της ανάγκης για αλλαγή και δέσμευση των βαθμίδων της διοίκησης στο όραμα για αλλαγή
4. *Αξιολόγηση του βαθμού υιοθέτησης του οράματος.* Εκτίμηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής

Διαδικασίες που βοηθούν στην υλοποίηση

5. *Καθιέρωση μιας διαδικασίας για την εφαρμογή του σχεδιασμού.* Σχεδιασμός και ανάπτυξη ενός αναλυτικού πλάνου επίτευξης της αλλαγής που να περιλαμβάνει τους σκοπούς, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες υλοποίησής της, για αποφυγή παραπλανητικών συμπερασμάτων και απρόβλεπτων συνεπειών.
6. *Εστίαση στη συνεχή βελτίωση.* Δημιουργία δράσεων για συνεχή παρακολούθηση και επεξεργασία της πορείας υλοποίησης της αλλαγής με στόχο τη συνεχή βελτίωσή της.
7. *Δέσμευση συνεχούς παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της αλλαγής.* Σχέδιο δέσμευσης είναι μια στρατηγική, η οποία δείχνει τα βήματα που ακολουθούνται για την εξασφάλιση και την υποστήριξη των ανθρώπων που δεσμεύονται στην αλλαγή.

Αποτελέσματα που δείχνουν την επιτυχία

8. *Εξασφάλιση της ευρείας συμμετοχής στην αλλαγή σε όλα τα στρώματα της διοίκησης.* Αλληλεπίδραση των ηγετών και φορέων της αλλαγής με όλα τα στρώματα του οργανισμού για την υποστήριξη και επικοινωνία της αλλαγής.
9. *Αλλαγή δομών και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού.* Σε ποιο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό έχει ανταποκριθεί στην αλλαγή. Τα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι αμοιβές, η κατάρτιση- εκπαίδευση, οι παροχές, κ.α. είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την οργανωσιακή ανάπτυξη (Cunningham, J.B. & Kempling, J.S, 2009).

Τα εννέα στάδια εισαγωγής της αλλαγής των Cunningham και Kempling εστιάζουν περισσότερο σε δημόσιους οργανισμούς.

#### **1.7.6 Το Μοντέλο Διοίκησης Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών- UNDP (Capacity Development Group, 2006)**

Το αρμόδιο κέντρο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, αφού μελέτησε τη διαδικασία αλλαγών στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών πρότεινε το πλάνο όπως περιγράφεται παρακάτω (UNDP, 2006)

##### **1. Διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής**

- a. Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για αλλαγή. (*Creating the momentum for change*) Η ηγεσία κυρίως διαμορφώνει και επικοινωνεί το όραμα και την ανάγκη για αλλαγή.
- b. Ανάλυση του πλαισίου και περιεχομένου της αλλαγής. (*Analysis of the change.*) Πραγματοποιείται έρευνα και ανάλυση των παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την αλλαγή, συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων που πιθανόν να προβληματίσουν τον οργανισμό στη διαδικασία της αλλαγής.

##### **2. Εφαρμογή της διαδικασίας της Αλλαγής**

- a. Διευκόλυνση της διαδικασίας της αλλαγής (*Facilitation of change*), Προώθηση της αλλαγής, με δημιουργία συμμαχιών και ομάδων οπαδών της, διαβουλεύσεις, κτίσιμο συναντίληψης.
- b. Επικοινωνία της αλλαγής (*Communications about change*). Επικοινωνία με χρήση πολλαπλών μέσων της αλλαγής, στον οργανισμό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον, διάχυση της απαραίτητης ενημέρωσης σε όλων των οργανισμό.

Ο κύριος λόγος όπου το αρμόδιο κέντρο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών πρότεινε το εν λόγω πλάνο είναι να συνδράμει τις κυβερνήσεις στην διαδικασία εισαγωγής αλλαγών στους δημόσιους κυρίως οργανισμούς.

### **1.8 Η αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα**

Η αλλαγή στον δημόσιο τομέα συχνά περιλαμβάνει την επίλυση ζητημάτων αντικρουόμενων συμφερόντων. Οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα μπορεί να μην είναι πιο δύσκολες από αυτές στον ιδιωτικό τομέα, αλλά οι προκλήσεις και οι παράγοντες που τις επηρεάζουν φαίνεται να είναι διαφορετικές. Αυτό που φαίνεται να είναι μοναδικό στην περίπτωση του δημόσιου τομέα είναι ότι η αλλαγή γίνεται σε συγκεκριμένα και αυστηρά δομημένα περιθώρια και οι παράγοντες της αλλαγής αποτελούν πρόκληση. Η αλλαγή δεν είναι απλώς μια άσκηση για να πειστούν τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη να συμπορευτούν με τις μετατροπές αυτές, αλλά αποτελεί μια άσκηση διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού (Cunningham & Kempling, 2009).

#### **1.8.1 Αλλαγή Μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα**

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με διεθνής οικονομικές κρίσεις και τεχνολογικές προκλήσεις, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες έχει μεταβληθεί αρκετά κυρίως όσον αφορά το λειτουργικό του προσανατολισμό, στοχεύοντας στην εξυπηρέτηση του πολίτη, μέσω ορθολογικής διαχείρισης των κρατικών πόρων.

Η δημόσια διοίκηση από την επικρατούσα για χρόνια γραφειοκρατική μορφή, σταδιακά μέσω της υιοθέτησης πολιτικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), επιχειρεί να εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο σύστημα Δημόσιας Διακυβέρνησης, προκειμένου να ανταπεξέλθει στα δυναμικά και ευμετάβλητα σύγχρονα περιβάλλοντα.

Η γραφειοκρατία αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή οργάνωσης ενός διοικητικού μηχανισμού που χαρακτηρίζεται από κατάτμηση εργασίας, έμφαση στις διοικητικές διαδικασίες, αυστηρή ιεραρχική δομή, προκαθορισμένη ροή εργασίας και έντονη εσωστρέφεια, ( Ρωσσίδης, Μπέλιας, Ασπρίδης, 2020). Στην Ελλάδα, τις προηγούμενες δεκαετίες, η γραφειοκρατική διοίκηση είχε μετατρέψει τις δημόσιες υπηρεσίες σε στατικές, αδύναμες να ακολουθήσουν οποιαδήποτε κοινωνική, οικονομική ή κοινωνική εξέλιξη. Εξαιτίας της υπέρμετρης εξειδίκευσης, το προσωπικό είχε μετριάσει το

ενδιαφέρον του για εργασία, ενώ οι διοικητικές δομές των οργανισμών έγιναν δαιδαλώδεις και αναποτελεσματικές.

Από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα η ανάγκη για αλλαγή στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και η μετατροπή της σε πιο ευέλικτη μορφή έγινε επιτακτική. Μέσω διοικητικών μεταρρυθμίσεων, σταδιακά εκείνη την περίοδο γίνεται η μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση, στη Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) (Μιχαλόπουλος, 2003). Σύμφωνα με τους (Ferlie κ.ά, 2011), η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), συνίσταται σε μια ευέλικτη διαδικασία διοίκησης που βασίζεται στην αποτελεσματική διαχείριση υλικών και άυλων πόρων, αποσκοπώντας στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων ενώ συνδυάζεται περισσότερο με την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών, χωρίς να αποκλείεται η διάθεση για καθορισμό και εφαρμογή μακροπρόθεσμης στρατηγικής.

Εμπλουτισμένη με στοιχεία όπως η συμμετοχή των πολιτών και εργαζομένων και προσανατολισμού στην επίτευξη αποτελεσμάτων, η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), εξελίχθηκε σε ένα διοικητικό μόρφωμα που καλείται Δημόσια Διακυβέρνηση. Οι Μακρυδημήτρης και Πραβίτα (2021), όρισαν την δημόσια διακυβέρνηση ως *«μια σύνθετη διαδικασία συνεργασίας κρατικών και μη υπηρεσιών οργανισμών και φορέων. Σε αυτήν, παραδοσιακά η κυβέρνηση και οι δημόσιοι θεσμοί διαδραματίζουν ένα κρίσιμο μεν, αλλά όχι πλέον κυριαρχικό και αποκλειστικό ρόλο. Τούτο διότι οι οικονομικοί, πολιτικοί και διοικητικοί συντελεστές και παράμετροι πρέπει να συνδυαστούν με νέο τρόπο και πιο σύνθετη αντίληψη»*.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), όπως και κάθε μορφή σύγχρονης διοίκησης που επικεντρώνεται στον άνθρωπο και αλληλεπιδρά με την κοινωνία, οφείλει να εστιάσει στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, θέτοντας ταυτόχρονα αποδοτικούς και αποτελεσματικούς στόχους. Οι ανάγκες των πολιτών και οι στόχοι της διοίκησης είναι έννοιες αλληλένδετες που συνεχώς αλλάζουν, αλληλοπροσαρμόζονται και τροποποιούνται.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), για την αποτελεσματική υλοποίηση διοικητικών μεταρρυθμίσεων προτείνει την υιοθέτηση των μεθόδων και πρακτικών της Διαχείρισης των Αλλαγών (Change Management). Με τη σύγχρονη μορφή διοίκησης έχει αναβαθμιστεί ο ρόλος των πολιτών αλλά και τον εργαζομένων στις διαδικασίες διοίκησης και μεταρρυθμίσεων. Η αλλαγή της κουλτούρας των περιπτώσεων του μέχρι πρότινος γραφειοκράτη δημοσίου υπαλλήλου, περιορισμένου στα στενά όρια της ιεραρχίας, άτολμου και συχνά αδιάφορου στη συμμετοχική διοίκηση, απαιτεί μεθοδικότητα, καλό

προγραμματισμό και την επιλογή των καταλληλότερων εργαλείων της διαχείρισης αλλαγών από τους φορείς της αλλαγής προκειμένου να οδηγηθούν σε επιτυχημένες μεταρρυθμίσεις με ελεγχόμενες αντιστάσεις.

Για το σχεδιασμό των αλλαγών που προσβλέπουν οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις παρέχεται η δυνατότητα εφαρμογής τεχνικών και μοντέλων αλλαγής του ιδιωτικού τομέα, προσαρμοσμένα σε συνθήκες και προδιαγραφές του δημόσιου τομέα. Το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών στο πλαίσιο της παραπάνω διαδικασίας εστιάζεται στην επίδραση των διαφορών στο περιβάλλον-πλαίσιο και στη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής.

### **1.8.2 Διαφορές Διαχείρισης Αλλαγών του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα**

Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου οι στόχοι των αλλαγών είναι οι μεγιστοποίηση του κέρδους, στο δημόσιο έχουμε συχνά διαφορετικούς στόχους που πιθανά να είναι και αντικρουόμενοι. Αυτό συμβαίνει πρωτίστως διότι στο δημόσιο τομέα υπάρχουν πολλοί εμπλεκόμενοι όπου ανάλογα με την ισχύ που διαθέτουν κάθε φορά επηρεάζουν κατά το δοκούν την διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής. Εμπλεκόμενοι σε διαδικασίες αλλαγής στο δημόσιο εκτός από τους εργαζόμενους, είναι οι πολίτες, οι επιχειρήσεις, οι διοικήσεις των φορέων και οι πολιτικοί. Συνήθως οι πολιτικοί από τις οργανωσιακές αλλαγές προσδοκούν επίτευξη κοινωνικών στόχων με ευρεία όμως συναίνεση και μηδενικό πολιτικό κόστος, οι πολίτες προσδοκούν μεταξύ άλλων, ταχύτητα και αποτελεσματική εξυπηρέτηση και οι εργαζόμενοι προσδοκούν εύρυθμοι λειτουργία, με μη κοπιαστικά ωράρια και ικανοποιητικές απολαβές. Δεν είναι όμως εύκολο να συμπλεύσουν οι στόχοι όλων των ενδιαφερομένων ώστε να υπάρξει συν αντίληψη σε μια ομόφωνα αποφασισμένη στρατηγική αλλαγής.

### **1.8.3 Αλλαγή στο Δημόσιο τομέα και Ψηφιακή Διακυβέρνηση**

Σημαντική και συνεχώς διευρυμένη μορφή της Δημόσιας Διακυβέρνησης, αποτελεί η στρόφη της σε Ψηφιακή ή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (electronic ή digital government). Αυτή η μορφή διακυβέρνησης προκύπτει από την εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ), κυρίως του διαδικτύου, του υπολογιστικού νέφους (cloud computing), της τεχνητής νοημοσύνης αλλά και άλλων τεχνολογιών αιχμής στη δημόσια διοίκηση και από την υιοθέτηση των νέων διοικητικών πρακτικών, τις οποίες οι τεχνολογίες αυτές εισάγουν. Στην Ηλεκτρονική ή Ψηφιακή Διακυβέρνηση



οι δημόσιοι οργανισμοί αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις υποστηριζόμενοι σημαντικά από ψηφιακά μέσα και μειώνοντας την ανάγκη προσωπικής επαφής.

Η εισαγωγή των καινοτόμων τεχνολογικών αλλαγών στο δημόσιο τομέα αυτοματοποίησε τις υπηρεσίες του δημοσίου, μέσα από την αναμόρφωση των διαδικασιών, συνέβαλε στη συνεργατική διακυβέρνηση επιτρέποντας την άμεση και ανοικτή συμμετοχή του πολίτη, βελτίωσε την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, τη διαφάνεια των διαδικασιών και την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των δομών του δημοσίου με μείωση του χρόνου και του κόστους ανταπόκρισης των κρατικών υπηρεσιών.

Η τεχνολογική πρόοδος είναι δεδομένη, η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση επιδρά καθοριστικά στην οργάνωση και λειτουργία των φορέων και το ελληνικό δημόσιο οφείλει να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να εκσυγχρονιστεί. Για την επιτυχημένη όμως αλλαγή, πρέπει οι δημόσιοι φορείς και οι υπάλληλοι να είναι ενήμεροι και προετοιμασμένοι. Δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις στο παρελθόν όπου είχαν αγοραστεί από το ελληνικό δημόσιο μηχανήματα όπως σύγχρονοι για την εποχή τους ηλεκτρονικοί υπολογιστές ή ακόμα και πρωτοπόρα πανάκριβα ιατρικά και άλλα μηχανήματα, τα οποία έμειναν αχρησιμοποίητα στα κουτιά τους χρόνια και ελάχιστα από αυτά χρησιμοποιήθηκαν μεταγενέστερα αφού ήταν πια παρωχημένα. Η συχνότερη αιτία για αυτή τη σπατάλη ήταν η έλλειψη εξειδικευμένων χρηστών των μηχανημάτων αλλά και το έλλειμμα της απαιτούμενης εξειδικευμένης γνώσης. Το προσωπικό παρέμενε ανειδίκευτο είτε από έλλειψη εκπαίδευσης είτε από άρνηση και αδιαφορία. Παρόμοια σπατάλη, σπάνια θα συνέβαινε στον ιδιωτικό τομέα, όπου η αλλαγή θα είχε δρομολογηθεί με κεντρικές επιδιώξεις την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και στόχο τη βελτίωση της κερδοφορίας.

Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογικών μέσων στο δημόσιο τομέα αναδεικνύει ένα επιπλέον κριτήριο επιτυχίας μίας οργανωσιακής αλλαγής αυτό της σχέσης ευχρηστίας (usability) των νέων εισαγόμενων τεχνολογικών πρακτικών σε συνάρτηση με τις χρηστικές ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων χρηστών (Κουτσαμπάσης, 2015). Η μη συμβατότητα της εισερχόμενης νέας τεχνολογίας με τις ανάγκες και τη λειτουργικότητα στην πρακτική εφαρμογή ενός οργανισμού, παρά τον ορθό σχεδιασμό, ενδέχεται να επιφέρει τελικά οργανωσιακό κενό μεταξύ των συστημάτων τεχνολογίας και οργανωσιακής κουλτούρας, επικίνδυνο για την επιτυχία της αλλαγής (Andersen, 2006).

#### **1.8.4 Αλλαγή στη στελέχωση στο Δημόσιο Τομέα**

Τα τελευταία χρόνια στον ιδιωτικό τομέα και κυριότερα στις εταιρίες υψηλής τεχνολογίας και στις μεγαλύτερες πολυεθνικές έχει επικρατήσει η τάση της στελέχωσης προσωπικού μέσω της αξιολόγησης της ικανότητας και της διαχείρισης δεξιοτήτων. (Competency-based management - CBM)

Η ικανότητα και η διαχείριση δεξιοτήτων έχουν συνδεθεί στενά με τις προσπάθειες των εταιρειών να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον για την ενδυνάμωση του εργατικού τους δυναμικού προκειμένου να αυξήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα (Houtzagers, 1999). Επιπλέον, η CBM σχετίζεται άμεσα με τις εταιρικές προσπάθειες για την αξιοποίηση της εσωτερικής γνώσης και την έναρξη συνεπών πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης (Hellstrom et al. , 2000; Ley and Albert, 2003). Τα τελευταία χρόνια η CBM χρησιμοποιείται από εταιρείες αλλά και Πανεπιστήμια του εξωτερικού ως ένα ερευνητικό πεδίο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (Beck, 2003).

Όπως ο ιδιωτικός έτσι και ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να προσαρμόζεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αν επιθυμεί να φτάσει σε ικανοποιητικά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην εργασία.

Ως επί το πλείστον, τις τελευταίες δεκαετίες η στελέχωση του δημόσιου τομέα, γίνεται βάσει προκηρύξεων και αντίστοιχων διαδικασιών που κύριο κριτήριο για την πρόκριση των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων ήταν κυρίως το ακαδημαϊκό καθόσον είναι μετρήσιμα και συγκρίσιμα. Με την επικρατούσα πεποίθηση συλλογής ακαδημαϊκών τίτλων στην ελληνική κοινωνία και το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο των προκηρύξεων, ένας υποψήφιος με μόνο πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης είχε ελάχιστες πιθανότητες να διοριστεί καθόσον προηγούνταν οι κάτοχοι διδακτορικών και πολλαπλών μεταπτυχιακών τίτλων, συνήθως χωρίς εργασιακή εμπειρία, εξαιτίας πολυετών σπουδών, όπου και υπερκάλυπταν τις προκηρυσσόμενες θέσεις. Οι περισσότεροι διδακτορικοί κυρίως τίτλοι προσδίδουν εκπαιδευτικά ή και ερευνητικά προσόντα, χωρίς όμως ο κάτοχος να γνωρίζει αν διαθέτει διοικητικά προσόντα και άλλες δεξιότητες τα λεγόμενα «soft skills», τα οποία δεν είναι παρά δεξιότητες που αναφέρονται στον συνδυασμό των διαπροσωπικών ικανοτήτων επικοινωνίας ενός ατόμου, των προσωπικών του πεποιθήσεων, της συνολικής προσέγγισης για την ζωή και την εργασία, της συναισθηματικής του νοημοσύνης και των βασικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του.

Τα τελευταία χρόνια Ευρωπαϊκές χώρες, μέσα σε αυτές και η Κύπρος προσλαμβάνουν και αναβαθμίζουν προσωπικό στο δημόσιο τομέα επενδύοντας στις ικανότητες και τις δεξιότητες. Η πλήρωση των θέσεων εισδοχής, στην Κυπριακή Δημοκρατία πληρούνται στη βάση εξέτασης ικανοτήτων/ δεξιοτήτων και με κριτήρια που προκαθορίζονται από τον νόμο. Οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε εξέταση ικανοτήτων, που περιλαμβάνει δοκιμασίες αριθμητικής, αφαιρετικής και λεκτικής ικανότητας. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στην επιλογή υποψηφίων για τις ανώτερες και ανώτατες θέσεις. Με αυτό τον τρόπο, η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται όχι μόνο από την εμπειρία και τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις, αλλά με το κατά πόσο διαθέτουν και σε ποιο βαθμό τις δεξιότητες και ικανότητες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων που διεκδικούν, (Βλάχου., Διέλλας, 2023). Είναι μια μορφή (Competency-based management - CBM).

Στην Ελλάδα για την πλειονότητα των διορισμών στο δημόσιο τομέα, υπεύθυνο είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού του με το νόμο 4765/2021 έθεσε ως κύρια μέθοδο επιλογής προσωπικού την γραπτή δοκιμασία όπου ένα μέρος της θα αποτελούν διαγωνιστικές διαδικασίες που θα εξετάζουν δεξιότητες των υποψηφίων όπως γνωστικές, κοινωνικές και τεχνικές. Είναι μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης μεθόδων CBM, στελέχωσης δηλαδή του δημόσιου τομέα περισσότερο μέσα από τις ικανότητες και δεξιότητες και λιγότερο μέσα από τίτλους σπουδών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

### Η έννοια της καινοτομίας

Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο “Frascati Manual” (OECD, 2002), η καινοτομία αναφέρεται στη μετατροπή μιας νέας ιδέας σε ένα νέο εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, για μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής ή ακόμη και σε μια νέα μέθοδο παροχής μιας κοινωνικής υπηρεσίας.

Η καινοτομία περιγράφεται ως η δημιουργία και η χρήση νέας γνώσης, προκειμένου να προσφερθεί (δηλαδή να σχεδιαστεί, αναπτυχθεί και εμπορευματοποιηθεί) ένα νέο εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία. Εκτός από το καινούριο προϊόν ή υπηρεσία, η καινοτομία μπορεί να αφορά σε τεχνολογίες παραγωγής ή νέες διοικητικές διαδικασίες.

Συχνά η καινοτομία συγχέεται με την εφεύρεση. Η εφεύρεση αναφέρεται σε μια νέα ιδέα ή σε τεχνολογική πρόοδο, ενώ η καινοτομία αναφέρεται στην υλοποίηση της ιδέας και στη χρήση της τεχνικής προόδου για την παραγωγή και εκμετάλλευση νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Η εφεύρεση είναι το πρώτο βήμα συνήθως για την καινοτομία, καθόσον η επιτυχής διάθεση του προϊόντος στην αγορά, ή η επιτυχής εφαρμογή της διαδικασίας στον οργανισμό αποτελούν κριτήριο προκειμένου να ονομάσουμε κάτι ως “καινοτομία”. Ένα μη εμπορεύσιμο προϊόν ή μια ανεφάρμοστη διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί εφεύρεση δεν αποτελούν όμως καινοτομία.

Κάθε καινοτομία είναι μια μορφή αλλαγής, όμως κάθε αλλαγή δεν μπορεί να είναι καινοτομία. Η αλλαγή μπορεί απλά να εστιάζει στην πράξη του να κάνεις κάτι διαφορετικό, να λειτουργεί σαν αντίδραση σε μια υπάρχουσα κατάσταση. Η καινοτομία, από την άλλη πλευρά, προνοεί, σχεδιάζοντας και δημιουργώντας νέες λύσεις και προοπτικές εστιάζοντας στο μέλλον. Θα έλεγε κανείς ότι την καινοτομία δεν την χαρακτηρίζει η αντίδραση αλλά η προνοητικότητα για την επίτευξη μελλοντικών θετικών αλλαγών.

### 2.2 Είδη Καινοτομίας

Οι καινοτομίες διαφέρουν και χωρίζονται σε ήδη ανάλογα με το αντικείμενό, το βαθμό πρωτοτυπίας των αποτελεσμάτων τους, τον οργανωσιακό, στρατηγικό, τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό τους αντίκτυπο.

### **2.2.1 Είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενο της καινοτομίας**

Αναλυτικότερα δύο είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό της όπως αναφέρουν οι Kinicki και; Williams, (2017), είναι :

α) Καινοτομία προϊόντος (product innovation). Είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας νέο ή βελτιωμένο σημαντικά ως προς τα γνωρίσματά του ή τις χρήσεις για τις οποίες προορίζεται, την εμφάνιση ή την απόδοση του. Σε αυτό το είδος καινοτομίας συναντάμε βελτιώσεις σχετικές με τις τεχνικές προδιαγραφές, τα συστατικά και τα υλικά των προϊόντων ή του λογισμικού.

β) Καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας (business process innovation) είναι μια αλλαγή στον τρόπο που σχεδιάζεται και εφαρμόζεται μια νέα βελτιωμένη μέθοδος παραγωγής ή παράδοσης και διανομής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η καινοτομία διαδικασιών μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του προϊόντος και της διαδικασίας. Η επιχειρησιακή διαδικασία διαφέρει σημαντικά από τις προηγούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες του οργανισμού που είχαν τεθεί σε εφαρμογή .

### **2.2.2 Είδη καινοτομίας ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων της**

Ανεξάρτητα από το εάν αφορά προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία, μια καινοτομία μπορεί να είναι ριζική, ή σταδιακή, ανάλογα με το πόσο αλλάζει και απαξιώνει υπάρχουσες ικανότητες του οργανισμού. Οι καινοτομίες ανάλογα με την πρωτοτυπία και τη μοναδικότητα των αποτελεσμάτων τους χωρίζονται σε :

α) Η καινοτομία μικρής κλίμακας ή σταδιακή καινοτομία (Incremental innovation), όπου περιλαμβάνει την τροποποίηση, τελειοποίηση, απλοποίηση, εδραίωση και βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων, διαδικασιών, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων παραγωγής και διανομής. Οι περισσότερες καινοτομίες ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

β) Η ριζική καινοτομία (radical innovation). Αναφέρεται στην εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που εξελίσσονται σε νέες μεγάλες επιχειρήσεις ή γεννούν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή επιφέρουν σημαντικές αλλαγές ή και αντικαταστάσεις στους υφιστάμενους κλάδους.

### **2.2.3 Είδη καινοτομίας ανάλογα με τη στρατηγική**

Η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες σε σχέση με τη στρατηγική καινοτομίας του οργανισμού, σε ανοιχτού και κλειστού τύπου καινοτομία

α) Η ανοιχτού τύπου καινοτομία (open innovation) χαρακτηρίζεται η καινοτομία που αναπτύσσεται από τους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις με τη χρήση ιδεών και εισροών που προήλθαν τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Είναι ένας τρόπος οι επιχειρήσεις να επιδρούν με το περιβάλλον τους καταμερίζοντας τα κόστη και τους κινδύνους.

β) Η κλειστού τύπου καινοτομία (closed innovation) είναι την καινοτομία που έχει αναπτυχθεί αποκλειστικά με τη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης, χωρίς να υπάρχει καμία αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με την καινοτομία κλειστού τύπου μια επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική να αναπτύσσει τα δικά της νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ώστε να είναι η πρώτη που τα προωθεί και τα εμπορεύεται.

#### **2.2.4 Είδη καινοτομίας ανάλογα με τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο**

Πιο σύγχρονος τρόπος διαφοροποίησης της καινοτομίας σε είδη είναι ανάλογα με το περιβαλλοντικό και κοινωνικό σκοπό που δημιουργείται και τον αντίκτυπο που θα είχε σε αυτό (Κατσίκης, 2013).

α) Η πράσινη καινοτομία (green innovation) αποτελεί μια ειδική μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται με απώτερο σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών

β) Η περιβαλλοντική καινοτομία (environmental innovation) ορίζεται η καινοτομία που αναπτύσσεται στον κλάδο της προστασίας του περιβάλλοντος,

γ) Η κοινωνική καινοτομία (social innovation) αναφέρεται στις καινοτόμες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται στον χώρο της κοινωνικής οικονομίας με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας και κοινωνικών υπηρεσιών. Οι καινοτομίες που πραγματοποιούνται από δημόσιους φορείς, ανήκουν κυρίως σε αυτή την κατηγορία.

Είναι πιθανό μια καινοτομία να περιγράφεται από περισσότερες από μια κατηγορίες και είδη από τα παραπάνω και αυτό γιατί οι κατηγορίες συχνά αλληλεπικαλύπτονται και συμπίπτουν. Ανεξαρτήτως του είδους της, η καινοτομία είναι μια μορφή αλλαγής και για να είναι επιτυχημένη σε έναν οργανισμό η διοίκηση πρέπει να ακολουθήσει στάδια εισαγωγής της όμοια με αυτά της αλλαγής.

### 2.3 Μέτρηση αποτελεσμάτων καινοτομίας

Με σκοπό την μέτρηση των στόχων και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας στις χώρες του ΟΟΣΑ, στο Εγχειρίδιο του Όσλο (2018) δίνονται από τον ΟΟΣΑ κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για τη συλλογή, παρουσίαση και τη χρήση στατιστικών δεδομένων για την καινοτομία, με σκοπό να βοηθηθεί τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας να δημιουργήσει μετρήσιμους, συγκρίσιμους και αξιόπιστους δείκτες μέτρησης της καινοτομίας. Στο εγχειρίδιο παρουσιάζονται διάφορες προσεγγίσεις για τη μέτρηση των στόχων και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας και περιγράφονται μεταξύ άλλων επιθυμητές ιδιότητες των δεικτών καινοτομίας, τρόποι έρευνας, τρόποι συλλογής στοιχείων και στατιστικής αξιολόγησης δεδομένων για τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) των δεικτών της καινοτομίας με στόχο να επιτευχθεί η ομοιογένεια και τη διεθνή συγκρισιμότητα .

Ο δείκτης καινοτομίας (innovation indicator), σύμφωνα με το εγχειρίδιο του Όσλο (2018) «είναι ένα συνοπτικό στατιστικό μέγεθος μέτρησης όψεων της καινοτομίας (δραστηριότητα, εκροές, δαπάνη κ.λπ.) με βάση την παρατήρηση σε έναν δεδομένο πληθυσμό ή σε δείγμα του πληθυσμού, σε ορισμένο τόπο και χρόνο. Οι δείκτες συνήθως διορθώνονται (ή τυποποιούνται) προκειμένου να καταστούν δυνατές οι συγκρίσεις της μιας μονάδας με την άλλη, που μπορεί να διαφέρουν ως προς το μέγεθος ή άλλο χαρακτηριστικό τους».

Οι δείκτες καθώς και οι στόχοι της καινοτομίας, πρέπει να είναι κοινοί και μετρήσιμοι για να μπορεί να μετατραπούν σε αποτελέσματα εφόσον πραγματοποιηθούν, και είναι ομαδοποιημένοι με κριτήριο τον τομέα που επηρεάζουν όπως για παράδειγμα τις αγορές, την κοινωνία, τη παραγωγή και διανομή, την οργάνωση της επιχείρησης, ή το περιβάλλον, ώστε να είναι συγκρίσιμοι.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, για τη μέτρηση και την σύγκριση αποτελεσμάτων καινοτομίας μεταξύ χωρών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει καθιερώσει τον Ευρωπαϊκό Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας (European Innovation Scoreboard). Ο Ευρωπαϊκός Πίνακας Αποτελεσμάτων Καινοτομίας παρέχει μια συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων Έρευνας και Καινοτομίας των κρατών μελών της ΕΕ, άλλων ευρωπαϊκών και περιφερειακών χωρών. Βοηθά τις χώρες να αξιολογήσουν τα σχετικά δυνατά και αδύνατα σημεία των εθνικών τους συστημάτων καινοτομίας και να εντοπίσουν τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Είναι ένα διαδραστικό



εργαλείο, που επιτρέπει εξατομικευμένες συγκρίσεις βαθμολογιών απόδοσης, τη σύγκριση και συσχέτιση δεικτών καινοτομίας μεταξύ των χωρών.

#### **2.4 Καινοτομία στο δημόσιο τομέα**

Οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως και οι αντίστοιχοι του ιδιωτικού τομέα υιοθετούν και, ως εκ τούτου, θεσμοθετούν νέες πρακτικές, πολιτικές, δομές και διαδικασίες ως απάντηση σε αλλαγές ή ερεθίσματα σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Οι καινοτομίες μπορούν είτε να προκύψουν από μια διευθυντική επιλογή για την εξεύρεση λύσης σε μια εσωτερική αναποτελεσματικότητα, είτε ως αντίδραση προς ένα κλίμα δυσαρέσκειας των πολιτών στην αλληλεπίδρασή τους με το δημόσιο φορέα που γίνεται αντιληπτό από τους υπαλλήλους της «πρώτης γραμμής», είτε από την ανάγκη κάποιων εργαζομένων ώστε να αλλάξουν την προσέγγισή τους για την επίλυση ενός προβλήματος ή υποκινούνται από εξωτερικές συνθήκες.

Σύμφωνα με τους Halvorsen et al., (2005), καινοτομίες μπορεί να προκύψουν ακόμη και από μεμονωμένες ενέργειες δημοσίων υπαλλήλων μέσω εσωτερικής παρακίνησης, είτε για την επίτευξη προσωπικών στόχων (ανέλιξη), είτε λόγω αλτρουϊσμού (υπευθυνότητας).

Οι προθέσεις για το σχεδιασμό της καινοτομίας στο δημόσιο με σχέση με τον ιδιωτικό τομέα πιθανό να διαφέρουν, να ξεκινούν δηλαδή από διαφορετικό κίνητρο. Οι καινοτομίες του ιδιωτικού τομέα αφορούν κυρίως το κέρδος, το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιορίζοντας έτσι την ανταλλαγή καλών πρακτικών σε στρατηγικούς εταίρους. Σε αντίθεση οι καινοτομίες του δημόσιου τομέα αφορούν πρώτιστα την αύξηση της κοινής αξίας μέσω της επίτευξης εκτεταμένων βελτιώσεων στην απόδοση των υπηρεσιών και τη διακυβέρνηση (Moore, 1995).

Ενώ τα -επιδιωκόμενα κίνητρα των οργανισμών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα διαφέρουν, και οι δύο λειτουργούν, σήμερα, υπό την πίεση να βρουν καινοτόμες λύσεις σε άλυτα προβλήματα (Anzola-Roman et al., 2018; Coccia, 2016, 2017; Talebi and Rezanian, 2020). Για την επίλυση προβλημάτων, η καινοτομία προσφέρει λύσεις σε όλα τα ήδη των σύγχρονων οργανισμών δημόσιων είτε ιδιωτικών.

Προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω οι Moore και Hartley (2008), αντιλήφθηκαν την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, ως «ένα βασικό μέσο για να προχωρήσουμε πέρα από τις προσεγγίσεις βελτίωσης της ποιότητας των δεκαετιών του 1980 και του 1990, δηλαδή

σαν ένα βήμα αλλαγής που εστιάζει στη συνολική αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ανταπόκριση της κυβέρνησης και των οργανισμών του δημοσίου». Προωθώντας καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα του πολίτη, η εκάστοτε κυβέρνηση δεν βελτιώνει μόνο την παροχή υπηρεσιών, αλλά και για κάποιους το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των πολιτών και των χρηστών των υπηρεσιών, αναγνωρίζεται και προσδίδει αξία στην διακυβέρνηση ως θεσμό και στη σχέση πολιτών και κράτους.

Σε χώρες της ελεύθερης οικονομίας κυρίως, ο κρατικός τομέας μπορεί να είναι είτε ο «πάροχος» ή ο «συν-χορηγός» της καινοτομίας μέσα από ένα «εθνικό σύστημα καινοτομίας». Ο δημόσιος τομέας κατέχοντας τα μέσα και τα κονδύλια παρέχει αρωγή στον ιδιωτικό τομέα να καινοτομήσει και να αποκτήσει ανταγωνιστικότητα στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η βοήθεια ενδέχεται να πάρει πολλές μορφές όπως τεχνολογική βοήθεια, επενδυτική, οικονομική, νομική αλλά και άλλες μορφές. Στην περίπτωση αυτή, ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει τον κίνδυνο ή μέρος του κινδύνου και του κόστους για την ανάπτυξη μίας καινοτομίας, συμμετέχοντας εν μέρει στην επίτευξη καινοτόμων δράσεων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις ο δημόσιος οργανισμός είναι ο αποδέκτης της καινοτομίας που προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, όμως σε κάποιες όχι συχνές περιπτώσεις μπορεί να είναι ταυτόχρονα και ο σχεδιαστής της καινοτομίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο φορέας αναζητεί πρωτοπόρες ιδέες και λύσεις για να αλλάξει δομικά τη λειτουργία του και να προσφέρει αποτελεσματικότερες λύσεις στους πολίτες. Αυτή η ιδέα, ενώ είναι παλιά στην σύλληψή της, δεν εφαρμοζόταν πάντα στις δημόσιες υπηρεσίες (Tether, 2005).

Η ύπαρξη ή μη αγοράς αναφέρεται συχνά ως η κύρια διαφορά του τομέα των επιχειρήσεων από τον τομέα της γενικής κυβέρνησης (Bloch and Bugge, 2013, Gault, 2012, Læg Reid, Roness and Verhoest, 2011). Η ύπαρξη ή μη της αγοράς και η εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας δεν επηρεάζει μόνο τα κίνητρα για την καινοτομία αλλά και τον τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων της. Με την ύπαρξη της αγοράς, η σύγκριση και η μέτρηση είναι απλούστερες, καθοδηγούνται από τους κανόνες της όπως το κέρδος, το μερίδιο αγοράς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και άλλα, ενώ ποσοτικοποιούνται, συγκρίνονται και μετριοούνται. Αντίθετα όταν πρόκειται για την παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, πολλές φορές η μέτρηση των αποτελεσμάτων της καινοτομίας έχει βασιστεί σε υποκειμενικά μεγέθη και μεγέθη που δηλώνονται από

τους ίδιους τους φορείς, όπως η αύξηση της αποδοτικότητας ή η αύξηση της ικανοποίησης του χρήστη, διότι δεν υπάρχουν δεδομένα για το κόστος ή την τιμή που καταβάλλεται για τις κρατικά παρεχόμενες υπηρεσίες (Bloch and Bugge, 2013). Συνεπώς, είναι δύσκολο να μετρηθούν σε αντικειμενικά, ποσοτικά και συγκρίσιμα μεγέθη όπως αυτά που υπαγορεύονται από την αγορά και χρησιμοποιεί ο ιδιωτικός τομέας για να μετρήσει το αποτέλεσμα της καινοτομίας .

Σε ένα οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, με ρυθμούς ταχύτερους από ό,τι τα προηγούμενα χρόνια, στον δημόσιο τομέα η καινοτομία είναι απαραίτητη, όχι απλά για να τρέξουμε να ακολουθήσουμε τις εξελίξεις κάνοντας απλά ότι καλύτερο μπορούμε στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αλλά και για να προετοιμαστούμε για να προλάβουμε τις αλλαγές που έρχονται στο μέλλον.

Ως εκ τούτου, η καινοτομία έχει γίνει ένας ολοένα και πιο σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής επιτυχίας και της βιωσιμότητας, καθώς προστατεύει τους οργανισμούς από στασιμότητα απέναντι σε συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

## **2.5 Διακήρυξη για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα από τον ΟΟΣΑ**

Το 2019 υιοθετήθηκε από σαράντα συνολικά χώρες, ανάμεσά τους και η Ελλάδα, σε επίπεδο υπουργών, η Διακήρυξη για την Καινοτομία του Δημοσίου Τομέα, σε συνεδρίαση του Συμβουλίου του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης).

Σύμφωνα με το κείμενο της Διακήρυξης «η Διακήρυξη αποσκοπεί να αναδείξει την καινοτομία ως κομβική και στρατηγική λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου τομέα και στην καθημερινή εργασία των δημοσίων υπαλλήλων. Η Διακήρυξη διατυπώνει μια κοινή θέση για τις κυβερνήσεις για το πώς να υποστηρίζουν, βελτιώνουν και επεκτείνουν την καινοτομία προκειμένου να ανταποκριθούν σε ποικίλες προκλήσεις και επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες που δημιουργούνται».

Σημαντικός στόχος αυτής της Διακήρυξης είναι για τον ΟΟΣΑ να βοηθήσει τα συμμετέχοντα μέλη να εντοπίζουν, εμπόδια και προκλήσεις για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα, παρέχοντας συστάσεις πολιτικής και εργαλεία σε επίπεδο συστήματος και οργανισμού και να υποστηρίξει με ειδικές παρεμβάσεις την ανάπτυξη ικανοτήτων και βέλτιστων πρακτικών.

Η Διακήρυξη εισάγει ένα σύνολο πέντε αρχών υψηλού επιπέδου, με συσχετιζόμενες δράσεις που υποστηρίζουν την καινοτομία ως στρατηγική λειτουργία των οργανώσεων

του δημόσιου τομέα και της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Οι χώρες που υιοθέτησαν τη Διακήρυξη του ΟΟΣΑ για τη καινοτομία επιβεβαίωσαν την ισχυρή δέσμευσή τους για τα κάτωθι:

1. «Να αποδεχτούν και να ενισχύσουν την καινοτομία στο δημόσιο τομέα». Επωφελούμενες από την καινοτομία, κυβερνήσεις μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και να πράξουν καλύτερα για τους ανθρώπους που υπηρετούν. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί ανάμεσα σε άλλα, με την ενίσχυση και επέκταση της ήδη υπάρχουσας καινοτομίας, εγκαθιδρύοντας την παροχή στην διοίκηση της καινοτομίας αρμοδιότητες σε διαφορετικά επίπεδα της διοίκησης και πραγματοποίηση επενδύσεων για τη υποστήριξη των λειτουργιών της καινοτομίας.

2. «Να ενθαρρύνουν και να εφοδιάσουν όλους τους δημόσιους υπαλλήλους με την ικανότητα να καινοτομούν»

Στο πλαίσιο αυτής της δέσμευσης οι κυβερνήσεις πρέπει να επιτρέψουν στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και στους δημόσιους υπαλλήλους να πάρουν τα κατάλληλα ρίσκα για να εξερευνήσουν και να πειραματιστούν με νέες ιδέες, τεχνολογίες και τρόπους εργασίας, ως μέρος της κύριας δραστηριότητάς τους, να ενθαρρύνουν την κουλτούρα της καινοτομίας στο δημόσιο, και ανάμεσα σε άλλα, να δημιουργήσουν συνθήκες διαφάνειας σχετικά με τις αρμοδιότητες για την καινοτομία, ώστε όλοι να γνωρίζουν πώς μπορούν να συμμετάσχουν σε καινοτόμες δραστηριότητες.

3. «Να καλλιεργήσουν νέες συνεργασίες και να εμπλέξουν διαφορετικές φωνές»

Οι κυβερνήσεις δεσμεύονται σε δράσεις όπως να δημιουργήσουν συμπράξεις και να συνδέσουν υφιστάμενα δίκτυα ανταλλαγής εντός, εκτός και οριζόντια στο σύστημα καινοτομίας για την αύξηση της ικανότητας καινοτομίας, να συνδέσουν διαφορετικούς δρώντες (δημόσιους, ιδιωτικούς, μη κερδοσκοπικούς και μεμονωμένους) με τρόπους που επιτρέπουν σε οργανώσεις του δημόσιου τομέα να συνεργάζονται και να συν-δημιουργούν νέες προσεγγίσεις ή λύσεις σε προβλήματα καθώς και σε άλλες δράσεις ανάπτυξης συνεργασίας για την καινοτομία.

4. «Να υποστηρίξουν την έρευνα, την σταδιακή ανάπτυξη και τις δοκιμές»

Οι δεσμεύσεις αφορούν την υποστήριξη της καινοτομίας που σχετίζεται με σαφείς και γνωστές προτεραιότητες και προβλήματα και την προτροπή για διερευνητική καινοτομία συχνά με άγνωστο εκ των προτέρων και ασαφές αποτέλεσμα. Να εξασφαλιστεί η έρευνα και οι δοκιμές σε ένα χαρτοφυλάκιο, στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και σε επίπεδο μεμονωμένων υπουργείων και οργανώσεων.

5. «Να διαχύσουν τη γνώση και να μοιραστούν πρακτικές»

Οι υπογράφωντες δεσμεύονται ανάμεσα σε άλλα, στο να δράσουν ώστε να γνωστοποιείται και να μοιράζεται η μάθηση που προέρχεται από την δραστηριότητα της καινοτομίας και να ενθαρρύνεται η δικτύωση και η μάθηση από ομότιμους, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των δημοσίων φορέων και των υπαλλήλων τους. Να δημιουργούνται και να συντηρούνται δίαυλοι ανατροφοδότησης που συλλέγουν αντιδράσεις από τους πολίτες και το προσωπικό πρώτης γραμμής για την ενίσχυση της συνεχιζόμενης μάθησης.

Η Διακήρυξη για την καινοτομία αντικατοπτρίζει χρόνια συζήτησης, έρευνας, και μελετών χωρών του ΟΟΣΑ, ιδίως μέσω του «Παρατηρητηρίου Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα» (OPSI), όπου έχει αναλάβει τα θέματα για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Προήλθε από χρόνια διαβούλευσης, εστιάζει στην αναγκαιότητα της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και αποσκοπεί στο να δίνει τη δυνατότητα στις κυβερνήσεις με διαφορετικό περιβάλλον, εμπειρίες και ανάγκες, να μιλούν την ίδια γλώσσα σε σχέση με την καινοτομία, ώστε να κατανοούν καλύτερα, να μοιράζονται και να μαθαίνουν η μία από την άλλη.

### **2.5.1 Μοντέλο τεσσάρων πτυχών της καινοτομίας**

Ο ΟΟΣΑ ορίζει ότι καινοτομία στο δημόσιο τομέα είναι μια νέα ή σημαντικά τροποποιημένη διαδικασία ή προσέγγιση που είναι καινοφανής, έχει εφαρμοστεί υπό κάποια μορφή και έχει ως στόχο την επίτευξη αξιοσημείωτου δημοσίου οφέλους επιτυγχάνοντας αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση των χρηστών.

Το 2018, η ομάδα εργασίας των Εθνικών Σημείων Επαφής του ΟΟΣΑ αναφερόμενες στην καινοτομία στον δημόσιο τομέα, παρουσίασε ένα μοντέλο κατάταξης των καινοτομιών το οποίο και ονόμασε μοντέλο των τεσσάρων πτυχών της καινοτομίας .

- Η καινοτομία προσανατολισμένη στο στόχο: Αναφέρεται σε καινοτομίες που αποσκοπούν στο πως θα επιτευχθεί ένας στόχος ή ένα αποτέλεσμα μικρό ή μεγάλο. Στην περίπτωση αυτή γνωρίζουμε γιατί καινοτομούμε και ο στόχος πρέπει να είναι σημαντικός τόσο όσο ώστε να οδηγήσει σε αλλαγή
- Η καινοτομία προσανατολισμένη στη βελτίωση: Αναφέρεται στο πως να βελτιωθούν οι υπάρχουσες διαδικασίες. Αυτού του είδους οι καινοτομίες είναι αυτές που συναντούμε συχνότερα στη δημόσια διοίκηση.

- Η προσαρμοστική καινοτομία: Αναφέρεται σε καινοτομίες που εστιάζουν την δοκιμή νέων ως τώρα προσεγγίσεων και υιοθετείται κυρίως όταν η ανάγκη του οργανισμού να προσαρμοστεί και να συμπλεύσει με τη νέα διαμορφωμένη κατάσταση είναι ορατή.
- Η προληπτική καινοτομία Αναφέρεται σε καινοτομίες και διερευνήσεις θεμάτων που ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον και για τα οποία ο οργανισμός θα πρέπει να έχει προνοήσει.

Σκοπός του διαχωρισμού των καινοτομιών στις τέσσερις αυτές πτυχές, από τον ΟΟΣΑ, είναι η προτροπή στους φορέων του δημοσίου να μπορέσουν καταρχήν να ξεχωρίσουν και να αντιληφθούν καλύτερα τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των καινοτομιών και κατά δεύτερο και σπουδαιότερο να ενθαρρυνθούν οι δημόσιοι οργανισμοί να επιχειρούν σε δέσμες διαφορετικών δράσεων και έργων, έτσι στην περίπτωση που κάποιο αποτύχει κάποιο άλλο να φέρει μια επιτυχημένη καινοτομία.

## **2.6 Η καινοτομία στην ελληνική δημόσια διοίκηση**

Με σκοπό τον συντονισμό και την υποστήριξη των φορέων της Κεντρικής Διοίκησης, των νομικών προσώπων του δημοσίου και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για τον σχεδιασμό πρωτοτύπων και την ανάπτυξη της καινοτομίας, ώστε να παρέχονται αποτελεσματικές και σύγχρονες υπηρεσίες στους πολίτες, ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή ο νόμος 5027/2-3-2023 (ΦΕΚ 48/τ.Α').

Ο νόμος πρότερα είχε τεθεί σε διαβούλευση, και σύμφωνα με την εισηγητική του έκθεση δημιουργήθηκε ώστε να καλύψει το ρυθμιστικό έλλειμμα που υπάρχει στο πεδίο της καινοτομίας με τη δημιουργία ενός συστήματος που θα καθορίζει για πρώτη φορά το απαιτούμενο πλαίσιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας και την υποκίνηση των φορέων του δημόσιου τομέα με σκοπό την παροχή αποτελεσματικότερων δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στόχος της εισαγωγής των σχετικών ρυθμίσεων είναι να υποστηριχθούν οι φορείς ώστε να σχεδιάσουν πρωτότυπα έργα και να αναπτύξουν καινοτομίες. Όλες οι δράσεις έχουν σχεδιαστεί στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Καινοτομία (Ε.Σ.Δ.Κ.), το οποίο στοχεύει να λειτουργήσει ως κεντρικό σημείο αναφοράς για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα, υπό τον συντονισμό και τη καθοδήγηση του Υπουργείου Εσωτερικών.

Συγκεκριμένα, στο νόμο εντάσσονται ευνοϊκές παρεμβάσεις που ενθαρρύνουν τους φορείς να καινοτομούν, δημιουργούνται τα αναγκαία εργαλεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη τεχνογνωσίας ως προς την καινοτομία, διασφαλίζονται οι απαραίτητες για την καινοτομία υποδομές και ευέλικτα προγράμματα, και προβλέπεται η χρηματοδότηση καινοτόμων ιδεών με σκοπό την παραγωγή πρωτοτύπων.

Η αναγκαιότητα για τον σχεδιασμό και την ψήφιση του νόμου προήλθε από την προηγούμενη έλλειψη συνεκτικής πολιτικής των δημοσίων φορέων με συνέπεια να δημιουργείται χάσμα μεταξύ των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και των αναγκών της κοινωνίας που εξελίσσονται συνεχώς. Η υιοθέτηση από την Πολιτεία των συγκεκριμένων συνεκτικών πολιτικών που προβλέπονται στο νόμο, αποβλέπει στον σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των πολιτών και στην συνεργασία και στην ενθάρρυνση της συνεργασίας των φορέων μεταξύ τους είτε των φορέων και των παραγόντων.

Με το νόμο 5027/2023 γίνεται η θέσπιση των α) Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Καινοτομία στον δημόσιο τομέα, β) των Προγραμμάτων Επιτάχυνσης Καινοτομίας και των Εργαστηρίων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, γ) των Βραβείων Καινοτομίας δημόσιου τομέα, δ) του Εθνικού διαγωνισμού Πρωτοτύπων και Καινοτομίας ε) η ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος για την καινοτομία και στ) της λειτουργίας του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας δημόσιου τομέα.

Αναλυτικότερα:

Α) το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα (Ε.Σ.Δ.Κ.), οποίο αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα για την εφαρμογή του Συστήματος Καινοτομίας στο δημόσιο. Η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, είναι αρμόδιες για τον συντονισμό του ως άνω συστήματος με αρμοδιότητες την κατάρτισή του, την παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων και των έργων που περιλαμβάνει, του απολογισμού, της αξιολόγησης, της επικαιροποίησης και του ανασχεδιασμού του Ε.Σ.Δ.Κ., καθώς και για τον συντονισμό των ενεργειών για την υλοποίησή του με τη συνεργασία όλων των συναρμόδιων φορέων.

Προβλέπεται ότι για την κατάρτιση ή την επικαιροποίηση του Ε.Σ.Δ.Κ. δύναται να συστήνεται Ομάδα Καινοτομίας στο Υπουργείο Εσωτερικών με τη συμμετοχή στελεχών της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Καινοτομίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Το Ε.Σ.Δ.Κ., είναι διετές και καταρτίζεται και επικαιροποιείται το

τελευταίο τρίμηνο του προηγούμενου από το έτος υλοποίησης έτος, ενώ υπογράφεται από τον Υπουργό Εσωτερικών και δημοσιεύεται σε ΦΕΚ. Με απόφαση επίσης του αρμόδιου υπουργού εκδίδεται και ο Οδηγός Καινοτομίας που συνιστά υπόδειγμα και περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τις κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή προτάσεων από τους φορείς που επιθυμούν να ενταχθούν στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία.

β) τα Προγράμματα Επιτάχυνσης Καινοτομίας και τα Εργαστήρια Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας, Έρευνας και Καινοτομίας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Απευθύνονται σε δημόσιους φορείς με στόχο την κατάρτιση και την ενημέρωσή τους σε θέματα καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, τα Προγράμματα Επιτάχυνσης εφαρμόζονται επί προτάσεων καινοτομίας που έχουν ενταχθεί στο Ε.Σ.Δ.Κ. στο πλαίσιο συγκεκριμένων αναγκών και στόχων του Συστήματος Καινοτομίας, προκειμένου στη συνέχεια να αναπτυχθούν μέσα σε ένα ευνοϊκό για την καινοτομία περιβάλλον και τελικά να υιοθετηθούν ως καινοτόμες διαδικασίες και υπηρεσίες δοκιμασμένες και αξιολογημένες ως προς την αποτελεσματικότητά τους, ενώ τα Εργαστήρια Καινοτομίας επιδιώκουν τη δημιουργία ενός χώρου ανταλλαγής εμπειριών και δικτύωσης αναφορικά με την καινοτομία, την προώθηση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων του δημοσίου σε καινοτόμες μεθόδους, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων καινοτομίας που θα χρησιμοποιήσουν οι δημόσιοι φορείς για τη συνεργασία για την ανάπτυξη πρακτικών καινοτομίας.

Γ) τα Βραβεία καινοτομίας Δημόσιου τομέα, θεσπίστηκαν σύμφωνα με το άρθρο 10 του ν. 5027/2023, και διοργανώνονται από το Υπουργείο Εσωτερικών ανά δύο έτη με σκοπό τη βράβευση διακεκριμένων καινοτομιών. Τα Βραβεία Καινοτομίας στοχεύουν στην ανάδειξη των βέλτιστων πρακτικών καινοτομίας, οι οποίες έχουν προηγουμένως αναρτηθεί στο Αποθετήριο Καινοτομιών Δημόσιου Τομέα και έχουν ήδη πιστοποιηθεί με ειδική διάκριση. Με τα βραβεία επιδιώκεται η αναγνώριση και επιβράβευση των φορέων που έχουν επιτύχει εξαιρετικές επιδόσεις στη δημιουργία καινοτομιών και παρέχεται ένα επιπρόσθετο κίνητρο για τη συμμετοχή τους στο Αποθετήριο Καινοτομιών, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ευνοϊκές συνθήκες για την καλλιέργεια της κουλτούρας καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

Δ) Στο άρθρο 11 θεσπίζεται Εθνικός Διαγωνισμός Πρωτοτύπων και Καινοτομίας για την ανάδειξη πρωτοτύπων σε σημαντικά πεδία της δημόσιας διακυβέρνησης. Ο



διαγωνισμός στοχεύει στη δημιουργία ενός θεσμού για την ανάδειξη των καλύτερων ιδεών που μπορούν να οδηγήσουν σε πρωτότυπες λύσεις και στη συνέχεια σε καινοτόμες δημόσιες υπηρεσίες. Περαιτέρω, προωθούνται η συνεργασία των δημοσίων υπαλλήλων, η εργασία σε ομάδες και η ανάδειξη και βράβευση προτάσεων που βασίζονται σε νέες και καινοτόμες ιδέες.

Ε) Το πληροφοριακό σύστημα για την καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα. Στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα έχει αναπτυχθεί το "Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης και Ανοικτής Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα", προκειμένου να υποστηρίξει το Σύστημα Καινοτομίας. Το Σύστημα αυτό διαλειτουργεί με το Ψηφιακό Αποθετήριο Διοικητικής Γνώσης του Ινστιτούτου Τεκμηρίωσης Έρευνας και Καινοτομίας. Μέρος της πλατφόρμας του πληροφοριακού συστήματος αποτελεί το Παρατηρητήριο Καινοτομίας όπου έχει στόχο τη διάδοση της μάθησης για την καινοτομία και η διαμοίραση καλών πρακτικών μεταξύ των δημοσίων οργανώσεων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

στ) Το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας, είναι μέρος του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας και σε αυτό αναρτώνται οι καινοτομίες των δημοσίων οργανώσεων και ο Χάρτης Καινοτομίας όπου περιλαμβάνονται συγκεντρωμένες όλες οι καινοτομίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Από τις αρχές του 2020 η αρμόδια για την καινοτομία διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών είχε σχεδιάσει και αναπτύξει την πλατφόρμα καινοτομίας δημοσίου τομέα [www.innovation.gov.gr](http://www.innovation.gov.gr) με σκοπό να αποτελέσει το κεντρικό σημείο επαφής με διεθνείς οργανισμούς και μονάδες καινοτομίας σε άλλες εθνικές δημόσιες διοικήσεις καθώς και μεταξύ των δημοσίων οργανώσεων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την συγκέντρωση, προβολή και διαμοίραση καινοτομιών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.1 Το έργο του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)

Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται από τις βασικότερες πτυχές του πλαισίου οργάνωσης, λειτουργίας και επιδίωξης των στόχων κάθε τύπου οργάνωσης. Ως διαδικασία, συναρτάται με την αναζήτηση του κατάλληλου παραγωγικού συντελεστή «εργασία».

Το Ανώτατο Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) συστάθηκε με το ν.2190/1994. Ιδρύθηκε ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή, συνταγματικώς κατοχυρωμένη, μη υποκείμενο σε άμεσο έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλη διοικητική αρχή, ενώ συγκέντρωνε όλες τις προβλεπόμενες αρμοδιότητες για την ολοκλήρωση των διαδικασιών διαγωνισμών και επιλογής προσωπικού για το Δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αρμοδιότητα του Α.Σ.Ε.Π. είναι η διαδικασία επιλογής του προσωπικού για πρόσληψη στο Δημόσιο και τον ευρύτερο Δημόσιο τομέα. Η πράξη ίδρυσης ενός τέτοιου φορέα θεωρήθηκε πρωτοπόρα για την εποχή της, τη στιγμή μάλιστα που υπήρχε η πεποίθηση στους πολίτες της αναξιοκρατίας στην επιλογή προσωπικού για το δημόσιο τομέα, μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Η Κυβέρνηση διατηρεί τη πολιτική απόφαση του αριθμού και του χώρου των προσλήψεων με πράξεις Υπουργικού Συμβουλίου. Οι αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π. δηλαδή ξεκινούν από τη στιγμή που έχει πολιτικά αποφασιστεί πόσοι, και σε ποιους φορείς της χώρας, θα προσληφθούν. Αρμοδιότητα του Α.Σ.Ε.Π. είναι μεταξύ άλλων η έκδοση προκηρύξεων για την πλήρωση των θέσεων αυτών.

Ο Ιδρυτικός νόμος του Α.Σ.Ε.Π. ν. 2190/1994, είναι ο συχνότερα τροποποιούμενος νόμος, αν εξαιρέσει κανείς τη φορολογική και την ασφαλιστική νομοθεσία. Είχε υποστεί 143 τροποποιήσεις στα 24 άρθρα του, χωρίς να λάβουμε υπ' όψη διατάξεις που θέτουν άλλες διαδικασίες προσλήψεων για ειδικές περιπτώσεις που δεν τροποποιούν ρητά τον ν. 2190/1994 και είναι πολλαπλάσιες. Ο μεγάλος αυτός αριθμός των τροποποιήσεων του νόμου, είχε σαν συνέπειες τα προβλήματα ερμηνείας και την έλλειψη συνοχής μεταξύ των διατάξεών του. Στο πλαίσιο της αναμόρφωσης του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και της βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του

ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον δημόσιο τομέα εκδόθηκε ο Ν.4765/2021 ο οποίος αντικατέστησε τον Ν. 2190/1994.

### **3.2 Αλλαγή στο Α.Σ.Ε.Π. νόμος 4765/2021**

Σύμφωνα με την εισηγητική του έκθεση, ο ν 4765/2021 επιδιώκει να αναδιαμορφώσει και να ο εκσυγχρονίσει το σύστημα προσλήψεων στον δημόσιο τομέα με απώτερο στόχο την πλήρωση θέσεων προσωπικού με τους καταλληλότερους εκ των υποψηφίων που μετέχουν στις διαγωνιστικές διαδικασίες του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενισχύοντας περαιτέρω το πολύτιμο κεκτημένο της διαφάνειας, αξιοκρατίας και αντικειμενικότητας στην επιλογή του ζητούμενου προσωπικού. Επιπλέον, προωθείται η ανάγκη μετάβασης από ένα σύστημα προσλήψεων που έδινε σχεδόν αποκλειστική έμφαση στα τυπικά προσόντα σε ένα σύστημα προσλήψεων βασισμένο σε διαγωνιστικές διαδικασίες, στις οποίες θα εξετάζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα των διαγωνιζομένων, ώστε να επιλέγονται οι καταλληλότεροι υποψήφιοι σε κάθε θέση.

Επιδίωξη του ν. 4765/21 είναι η αποκατάσταση ζητημάτων που ανέδειξε η εφαρμογή του ν.2190/1994, όλα τα προηγούμενα χρόνια, ζητήματα που δημιουργούσαν όχι μόνο καθυστερήσεις στη διαδικασία των προσλήψεων αλλά και ανισότητα στη μεταχείριση των υποψηφίων που επιλέγονται μέσω διαφορετικών διαδικασιών καθιστώντας ανέφικτο το στόχο της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη θέση.

### **3.3 Δημιουργία και ψήφιση του ν.4765/2021**

Με την αριθ. ΔΙΑΚ/Φ.38/οικ. 3290 απόφαση της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, έγινε η σύσταση και ορισμός μελών επιτροπής για τον εκσυγχρονισμό του ν. 2190/1994, ιδρυτικού νόμου του Α.Σ.Ε.Π.

Την επιτροπή αποτελούσαν από συνολικά δεκαεννέα μέλη, στελέχη του Α.Σ.Ε.Π., του Υπουργείου Εσωτερικών, του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και άλλων Υπουργείων του Δημόσιου Τομέα.

Από το Α.Σ.Ε.Π. συγκεκριμένα συμμετείχαν στην Επιτροπή έξι συνολικά μέλη, από τα οποία ήταν τρεις αντιπρόεδροι και τα υπόλοιπα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Η σύσταση της επιτροπής δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 47/ΥΟΔΔ/27-1-2020 και έργο της ήταν ο εκσυγχρονισμός των διατάξεων του ν. 2190/1994. Κατά τις συνεδριάσεις της

εξετάστηκαν σταδιακά και τροποποιήθηκαν όλα τα άρθρα του ν. 2190/1994, ειδικότερα εκείνα που αφορούν τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού στο δημόσιο τομέα.

Αποτέλεσμα της επιτροπής ήταν νομοσχέδιο, το οποίο τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση και δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ως νόμος 4765/2021 (ΦΕΚ 6/τ.Α'/15-1-2021) «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις».

### **3.4 Οι σημαντικότερες αλλαγές του ν.4765/2021**

Ο Ν. 4765/21 που αντικατέστησε τον Ν. 2190/94 έφερε στο προσκήνιο το γραπτό διαγωνισμό, ως κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού.

Απλοποίηση και καλύτερη λειτουργία των διαδικασιών πρόσληψης επιχειρείται και από άλλες διατάξεις του νόμου, όπως i) μέσω της κατάργησης της διενέργειας από τον ΟΑΕΔ ειδικών προσλήψεων ατόμων με ειδικές κατηγορίες που πλέον ενσωματώνονται στο γραπτό διαγωνισμό, ii) μέσω της ενσωμάτωσης του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού στο διαγωνισμό, iii) μέσω του περιορισμού των περιπτώσεων ελέγχου αντικειμενικών κριτηρίων, και άρα και του αριθμού των ενστάσεων και θεραπειών καθώς και iv) μέσω της ενοποίησης των πολλών, διασπασμένων αιτημάτων των φορέων και διαδικασιών προσλήψεων που ενσωματώνονται στην ενιαία διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού.

Το Α.Σ.Ε.Π. διενεργεί τουλάχιστον κάθε δύο (2) έτη Πανελλήνιο Γραπτό Διαγωνισμό, ενιαία ή κατά στάδια. Ο πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός αποτελεί την κύρια μεταβολή και το κέντρο βάρους του καινούργιου νόμου, στο οποίο μεταφέρεται μεγάλος όγκος του έργου προγραμματισμού και υλοποίησης του Α.Σ.Ε.Π.. Πρόκειται για διαγωνισμό εξέτασης γνώσεων κατά το ένα σκέλος και δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας κατά το άλλο. Η εξέταση γνώσεων θα είναι γενικού περιεχομένου και ανά κλάδο ενώ το τεστ δεξιοτήτων ελέγχει κύριες δεξιότητες (γλωσσικού και αριθμητικού συλλογισμού, ανάλυσης, επίλυσης προβλημάτων) καθώς και την αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην εργασία των υποψηφίων.

Με την διεξαγωγή του τεστ δεξιοτήτων στο γραπτό διαγωνισμό και τον περιορισμό της μοριοδότησης των ακαδημαϊκών κριτηρίων επιχειρείται να αλλάξει η κουλτούρα στην αξιολόγηση προσωπικού για το δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Μέχρι πρότινος, οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονταν διακριτά, αποσπασματικά και ενίοτε αποκλειστικά στη βάση των τυπικών προσόντων, με χαρακτηριστικό παράδειγμα της διενέργειας των προσλήψεων ή στη βάση της αποτελεσματικής διεκπεραίωσης των καθηκόντων των υπαλλήλων, όπως στην περίπτωση της αξιολόγησης. Ο προγενέστερος τρόπος άσκησης των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο δεν λάμβανε υπόψη του σύγχρονες τάσεις που διαμορφώνονται σε έναν κόσμο που διαρκώς αλλάζει. Πλέον, τα επαγγέλματα δεν απαιτούν στατικές γνώσεις, αλλά μια βαθύτερη ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται, να μαθαίνει διαρκώς, να εξελίσσεται, αλλά πάνω από όλα να συνδυάζει γνώσεις και επιμέρους δεξιότητες.

Επομένως, η ανάπτυξη και η καλλιέργεια των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων (competence-based management) δεν είχε ληφθεί ποτέ υπόψη συγκροτημένα στη διαμόρφωση των αντίστοιχων πολιτικών (Εκθεση προέδρου Α.Σ.Ε.Π., 2022).

Ο προβλεπόμενος από τον νόμο 4765/2021 γραπτός διαγωνισμός δίνει έμφαση στα στοιχεία των δεξιοτήτων των υποψηφίων, στοχεύοντας στην βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων ως απαραίτητης προϋπόθεσης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον νέο νόμο οι θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού εμπεριέχονται στο γραπτό διαγωνισμό ενώ μετά θα ακολουθεί συνέντευξη των επιτυχόντων. Παρόμοιες κεντρικές διαδικασίες διαγωνισμού για την επιλογή προσωπικού του δημόσιου τομέα είναι συνήθης πρακτική σε αρκετές χώρες της ΕΕ, ενδεικτικά στη Γαλλία, στην Πορτογαλία, στην Ιρλανδία καθώς και για την επιλογή προσωπικού σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κάποιες ακόμα σημαντικές αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 είναι : α) η εισαγωγή της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης για θέσης «ειδικού σκοπού/αυξημένης ευθύνης», σύμφωνα και με τη γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας, β) η έκδοση του νέου Προσοντολογίου (Π.Δ.) στη σύνταξη του οποίου μετέχει ενεργά το Α.Σ.Ε.Π. με μείωση των κλαδο-ειδικοτήτων και την επικαιροποίηση των προσόντων, γ) τα αποδεκτά μεταπτυχιακά πλέον καταγράφονται ένα προς ένα στην προκήρυξη ενώ για τα αποδεκτά διδακτορικά στις προκηρύξεις

αναγράφεται το επιστημονικό πεδίο στο οποίο πρέπει να υπάγονται για να είναι επιλέξιμα, σύμφωνα με την ταξινόμηση του Εθνικού Αρχείου Διδακτορικών Διατριβών, δ) στον γραπτό διαγωνισμό με το νέο σύστημα, η επαγγελματική εμπειρία συνυπολογίζεται ασχέτως συνάφειας.

Παράλληλα με το νέο νόμο σταδιακά πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές στο Α.Σ.Ε.Π., όπως η ψήφιση νέου οργανογράμματος, ο διορισμός νέων Συμβούλων και ο εμπλουτισμός του οργάνου της Ολομέλειας.

### **3.5 Α.Σ.Ε.Π. Αλλαγές και Καινοτομίες**

#### **3.5.1 Αλλαγές και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Το Α.Σ.Ε.Π. προκειμένου να ανταποκριθεί με ταχύτητα, ασφάλεια και αξιοπιστία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον που εισάγαγε ο ν.4765/2021 καθώς και να παραμείνει προσανατολισμένο στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων με στόχο τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του προς τον πολίτη και τους φορείς, έχει επεκτείνει τη δυνατότητα της εξ αποστάσεως «επικοινωνίας» των πολιτών με τον φορέα, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Έχουν δρομολογηθεί από το Α.Σ.Ε.Π. στοχευμένες ενέργειες αναβάθμισης της διαλειτουργικότητάς του με άλλους φορείς και τους πολίτες, ενώ βρίσκονται σε συνεχείς λειτουργίες αναβάθμισης η ιστοσελίδα, τα λειτουργικά προγράμματα, οι υπηρεσίες διαδικτύου, ο εξοπλισμός κ.α. Στο παραπάνω πλαίσιο, ο διαδικτυακός τόπος του Α.Σ.Ε.Π. αναδιαμορφώθηκε σε πεδία που κρίθηκε απαραίτητο, προκειμένου να προσφέρει στους πολίτες πληρέστερη πληροφόρηση αναφορικά με τις διαδικασίες του. Παρέχεται ενημέρωση για όλα τα στάδια των διαγωνιστικών διαδικασιών του, καθώς επίσης για όλες τις εξελίξεις που αφορούν στις ηλεκτρονικές του υπηρεσίες. Περαιτέρω, πραγματοποιήθηκε επικαιροποίηση του πεδίου «Συχνές Ερωτήσεις», των εγχειριδίων χρήσης με βάση την αλλαγή του νέου ν. 4765/2021 και αυτοματοποιήθηκε η διαδικασία προσωποποιημένης πληροφόρησης του πολίτη με μηνύματα στο κινητό του τηλέφωνο και στο ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο για ανακοινώσεις που αφορούν στις διαδικασίες που συμμετέχει.

Επιπλέον, αξιοποιήθηκαν περαιτέρω οι δυνατότητες που προσφέρει το G-Cloud και επεκτάθηκε η διαλειτουργικότητα του Πληροφοριακού Συστήματος του Α.Σ.Ε.Π. με τα Πληροφοριακά Συστήματα άλλων φορέων, ως προς την άσκηση αρμοδιοτήτων του με χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), ως προς την επικοινωνία

και συναλλαγή μεταξύ του Α.Σ.Ε.Π. και άλλων φορέων του δημόσιου τομέα με χρήση ΤΠΕ, ως προς την επικοινωνία και συναλλαγή με χρήση ΤΠΕ μεταξύ φορέων του δημόσιου και φυσικών ή νομικών προσώπων ή νομικών οντοτήτων, και τέλος ως προς την πρόσβαση των φυσικών ή νομικών προσώπων ή νομικών οντοτήτων σε δημόσια έγγραφα και τη διάθεσή τους για περαιτέρω χρήση μέσω ΤΠΕ, (ν.4727/2020). Διαλειτουργικότητα του Πληροφοριακού Συστήματος του Α.Σ.Ε.Π. υπάρχει μεταξύ φορέων όπως η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος, ο ΟΑΕΔ, η Ελληνική Αστυνομία, ο ΕΦΚΑ, τα Υπουργεία Παιδείας Θρησκευμάτων, και Εσωτερικών, και το ΗΔΙΚΑ.

Το τελευταίο διάστημα τέθηκε σε εφαρμογή η νέα διαδικασία για τα ηλεκτρονικά παράβολα, η οποία αποτελεί δικλίδα ασφαλείας για την εμπρόθεσμη πληρωμή τους, μηδενίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την πιθανότητα αποκλεισμού των υποψηφίων εξ αυτού του λόγου κατά την υποβολή της αίτησης συμμετοχής τους στις διαδικασίες Α.Σ.Ε.Π.

### **3.5.2 Καινοτομία και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Καινοτόμα δράση αποτελεί η συμμετοχή του Α.Σ.Ε.Π. στο Ευρωπαϊκό Ερευνητικό Πρόγραμμα QualiChain: «Αποκεντρωμένη Επιβεβαίωση και Διαχείριση Προσόντων για την Ενδυνάμωση της Διαδικασίας Μάθησης, την Αναδιάρθρωση της Εκπαίδευσης και τον Μετασχηματισμό του Δημόσιου Τομέα». Αξιοποιώντας την τεχνολογία Blockchain, τις αλγοριθμικές τεχνικές και την «υπολογιστική νοημοσύνη» (computational intelligence), με σκοπό να επιφέρει ριζικές αλλαγές τόσο στον χώρο της εκπαίδευσης όσο και στον τρόπο που αλληλεπιδρά με την αγορά εργασίας, τις διοικητικές διαδικασίες του δημόσιου τομέα και γενικότερα τις εξελίξεις στην οικονομία και την κοινωνία. Το πιλοτικό πρόγραμμα εστιάζει στην αξιοποίηση της ψηφιακής βάσης δεδομένων ακαδημαϊκών τίτλων και προσόντων του QualiChain για να απλοποιήσει και να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες του Α.Σ.Ε.Π. που σχετίζονται με την επιλογή και πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων, κυρίως λόγω και των αλλαγών που επήλθαν με το ν.4765/2021.

Το QualiChain στο οποίο συμμετέχει το Α.Σ.Ε.Π. ως συνδεδεμένο μέρος σε συνεργασία με την Υπηρεσία Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων της Βουλής των Ελλήνων, είναι μέρος του προγράμματος HORIZON 2020, του προγράμματος πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την έρευνα και την καινοτομία. Έχει τριετή διάρκεια



(Ιανουάριος 2019 - Δεκέμβριος 2021) και υλοποιείται σε τοπικό επίπεδο με συντονιστή το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, ενώ συμμετέχουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς από την Ισπανία, τη Γερμανία, την Πορτογαλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Οι κύριοι στόχοι του ελληνικού πιλοτικού είναι (Βλάχου, Διέλλας 2023):

- Η παροχή προσωποποιημένων ειδοποιήσεων στους υποψηφίους σχετικά με κενές θέσεις εργασίας μέσω αντιστοίχισης των μεμονωμένων προφίλ τους με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας στο δημόσιο.
- Η επικύρωση/επαλήθευση των ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προσόντων των υποψηφίων.
- Η διασφάλιση αποδοτικότερων, ταχύτερων και αξιόπιστων διαδικασιών πρόσληψης.

Το ελληνικό πιλοτικό πρόγραμμα εστιάζει στην αξιοποίηση του αποθετηρίου (μιας ψηφιακής βάσης δεδομένων) εκπαιδευτικών τίτλων και προσόντων του QualiChain για να απλοποιήσει και να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες του Α.Σ.Ε.Π. που σχετίζονται με την αξιολόγηση, την επιλογή και την πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων, με γνώμονα τη διαφύλαξη της διαφάνειας στον τομέα της απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ετοιμότητας και της αντίστασης προς την αλλαγή που επήλθε κυρίως με την εφαρμογή του νόμου 4765 ΦΕΚ Α 6/15.1.2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)», στο φορέα . Επιπρόσθετα, η έρευνα έχει ως σκοπό την διερεύνηση και την ανάλυση των αντιλήψεων των εργαζομένων της Γραμματείας ως προς την προώθηση καινοτομιών στον φορέα και την συμβολή που παρέχουν στους ίδιους, στους πολίτες αλλά και στον φορέα συνολικά.

### 4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν μέσω της έρευνας αυτής είναι τα εξής:

- Ποια η στάση των εργαζομένων του Α.Σ.Ε.Π. έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την εφαρμογή του 4765/2021 και μεταγενέστερα;
- Ποιες οι αντιλήψεις των εργαζομένων του Α.Σ.Ε.Π. σχετικά με την προώθηση αλλαγών καινοτομιών και την διαχείριση των αλλαγών ;
- Ποια η συμβολή των αλλαγών-καινοτομιών στην εν γένει απόδοση των εργαζομένων, στην διευκόλυνση των πολιτών (αιτήσεις, ενστάσεις, αποτελέσματα), την απλούστευση των διαδικασιών και την συνολική απόδοση του φορέα;

### 4.3 Ερευνητικές υποθέσεις

Υ1) Η οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων του Α.Σ.Ε.Π. συμβάλει θετικά στην αντιμετώπιση των αλλαγών και στην δεκτικότητα των καινοτομιών.

Υ2) Η στάση των εργαζομένων του Α.Σ.Ε.Π. έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές δεν διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το ηλικιακό προφίλ, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας του καθενός στον φορέα, τον τρόπο πρόσληψής του στο δημόσιο ή την υπηρεσιακή κατάσταση.

Υ3) Η προώθηση καινοτομιών στο Α.Σ.Ε.Π., όπως νέες ηλεκτρονικές εφαρμογές, η διασύνδεση των μεταπτυχιακών τίτλων, και το νέο προσοντολόγιο και η παροχή

σύγχρονου ηλεκτρονικού εξοπλισμού βελτιώνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την εξυπηρέτηση των πολιτών

Υ4) Η υιοθέτηση του γραπτού διαγωνισμού ως κύρια μέθοδο επιλογής προσωπικού συμβάλλει σημαντικά στην αξιοπιστία και στον χρόνο έκδοσης των αποτελεσμάτων

Υ5) Στις διαδικασίες με το νέο νόμο δεν αξιολογούνται μόνο τα τυπικά προσόντα αλλά και οι δεξιότητες. Η συγκεκριμένη ακολουθούμενη διαδικασία συμβάλλει στην πρόσληψη πιο αποδοτικών και αποτελεσματικών δημοσίων υπαλλήλων.

#### **4.4 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία**

Για την διερεύνηση των βασικών ερωτημάτων και για να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό οι υποθέσεις μας ισχύουν, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα με την διανομή ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτελέσαν εργαζόμενοι της γραμματείας του Α.Σ.Ε.Π. και η επιλογή τους πραγματοποιήθηκε με βάση την βολική δειγματοληψία. Ο αριθμός του δείγματος ανήλθε σε 102 άτομα μέγεθος αρκετά ικανοποιητικό, ως προ την αξιοπιστία που προσδίδει αφού αγγίζει το 47% του συνολικού πληθυσμού των απασχολούμενων στον φορέα. Το μέγεθος του συνολικού πληθυσμού των εργαζομένων του φορέα υπολογίζεται σε περίπου 217 άτομα, τακτικών υπαλλήλων, οι οποίοι υπηρετούν στην γραμματεία του Α.Σ.Ε.Π. σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Το σύνολο αυτό του πληθυσμού έχει υπολογιστεί αφού έχουν αφαιρεθεί από το σύνολο των απασχολούμενων στο Α.Σ.Ε.Π., οι εργαζόμενοι σε βοηθητικές υπηρεσίες που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με το αντικείμενο της έρευνας (καθαριστές, καθαρίστριες, φύλακες, εργαζόμενοι κατηγορίας υποχρεωτικής εκπαίδευσης), καθώς και τα μέλη της ολομέλειας (Πρόεδρος, Αντιπρόεδροι, Σύμβουλοι).

Σημαντικοί λόγοι για την επιλογή αυτής της μεθόδου είναι ο χρόνος, το κόστος και η προσβασιμότητα στο δείγμα. Οι αποδέκτες των ερωτηματολογίων ήταν τακτικοί υπάλληλοι της Γραμματείας του ΑΣΕΠ από το σύνολο των Τμημάτων και των Διευθύνσεων. Μέσω του υπηρεσιακού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εστάλησαν συνολικά σε 110 εργαζόμενους, σύνδεσμοι (link) που οδηγούσαν στο ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση μέσα από την εφαρμογή Microsoft forms. Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν από τις 17-12 2023 έως τις 10-01-2024 και συγκεντρώθηκαν εκατό δύο ερωτηματολόγια, το οποίο αποτελεί ικανοποιητικό δείγμα για τις ανάγκες της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσω της εφαρμογής Microsoft forms και περιλαμβάνεται στο παράρτημα της εν λόγω εργασίας. Αποτελείται από δύο μέρη και

συνολικά 30 ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου για το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Σε αυτό ζητούνται στοιχεία που σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας στο φορέα, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, και σχετικές πληροφορίες με τη θέση εργασίας, χωρίς όμως να εκτίθεται η ανωνυμία του του ερωτώμενου.

Το πρώτο μισό του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου αναφέρεται στις αλλαγές και καινοτομίες γενικότερα στο ΑΣΕΠ και σκοπός του είναι να συλλέξει τις απόψεις και τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε αυτές. Το υπόλοιπο μισό εστιάζει περισσότερο στις αλλαγές και καινοτομίες το νόμου 4765/2021 και πως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στο ΑΣΕΠ.

Για την σύνταξη του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν ως επί το πλείστον πρωτότυπες ερωτήσεις πάνω στις αλλαγές, καινοτομίες και στις ιδιαιτερότητες του φορέα, αλλά και ερωτήσεις από παλαιότερες έρευνες με θέμα σχετικό με την διαχείριση αλλαγών και καινοτομιών καθώς και την αντίσταση των εργαζομένων σε αυτές. Έγινε προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι σαφείς και σύντομες ώστε να μην κουράσουν και να μη μπερδέσουν τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Οι ερωτήσεις ήταν κυρίως κλειστού τύπου, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις 5 βάθμιας κλίμακας τύπου Likert, όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας ο οποίος ανταποκρίνεται καλύτερα στη γνώμη τους επί των ζητημάτων που τους τέθηκαν, ενώ χρησιμοποιήθηκαν πεντάβαθμες κλίμακες συμφωνίας, με το ελάχιστο 1- Διαφωνώ Απόλυτα στο μέγιστο 5- Συμφωνώ Απόλυτα, ενώ δόθηκε η επιλογή 3- Ούτε συμφωνώ ούτε Διαφωνώ, ώστε να διασφαλιστεί ο πλουραλισμός στις επιλογές των απαντήσεων. Η τελευταία ερώτηση στο ερωτηματολόγιο ήταν ανοιχτού τύπου, η συμπλήρωσή της ήταν προαιρετική, με σκοπό να δώσει σε όποιους από τους ερωτηθέντες το επιθυμούσαν την δυνατότητα να συμβάλλουν στην έρευνα με τις απόψεις τους σχετικά με το θέμα που πιθανά δεν συμπεριλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο.

#### **4.5 Ανάλυση δεδομένων**

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί μέσω της εφαρμογής Microsoft Forms, βασισμένο στην μελέτη της βιβλιογραφίας και προσαρμοσμένο στην περίπτωση του Α.Σ.Ε.Π., ενώ η διανομή του έγινε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσής του ήταν 8 λεπτά και 44. Ήταν ανώνυμο, ο αριθμός του δείγματος ικανοποιητικός (συμμετείχε το 47% του πληθυσμού), έτσι ώστε η αξία των

ποσοτικών ερευνητικών πορισμάτων που θα προκύψουν από αυτό θα μπορούν να γενικευτούν ως συμπεράσματα που θα ισχύουν για το γενικό πληθυσμό του φορέα που δεν είναι άλλος από το σύνολο των τακτικών υπαλλήλων του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού.

Τέλος, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος SPSS και για την απεικόνιση διαγραμμάτων χρησιμοποιήθηκαν το SPSS και το Excel.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

#### 5.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας που περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής των δημογραφικών στοιχείων, στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου όσο και την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων του βασικού μέρους του ερωτηματολογίου, όπως συγκεντρώθηκαν από το από το εκατό δύο απαντημένα ερωτηματολόγια.

#### 5.2 Στατιστικά Εργαλεία

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας χρησιμοποιούνται στατιστικά εργαλεία τόσο της περιγραφικής, όσο και της επαγωγικής στατιστικής. Στο πρώτο μέρος παρατίθενται τα αποτελέσματα του δείγματος με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής. Για τη παράθεση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων γίνεται χρήση :

- Πινάκων κατανομής συχνοτήτων και ποσοστών
- Διαγραμματικές απεικονίσεις
- Μέτρα θέσεις και διασποράς, συγκεκριμένα μετρήσεις τυπικής απόκλισης και μέσων.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται χρήση τεχνικών επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικά για την αναζήτηση στατιστικά ή μη σημαντικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στους όρους συσχετίσεων των μεταβλητών με τη χρήση της στατιστικής τεχνικής της Ανάλυσης Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης (One Way ANOVA). Το επίπεδο σημαντικότητας για τη διενέργεια ελέγχων υποθέσεων σημαντικότητας ορίστηκε σε 5%.

### 5.3 Περιγραφικά Μέτρα

#### Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

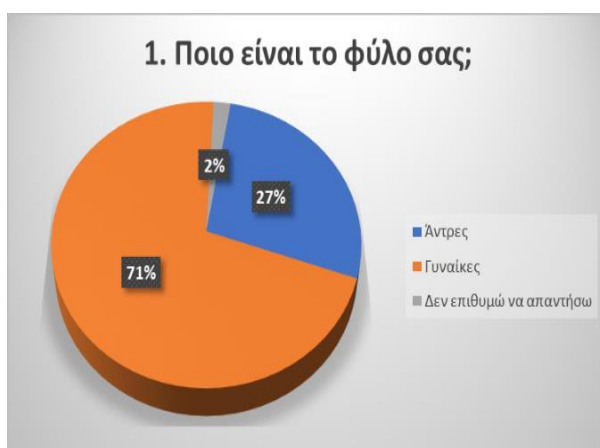
Ερώτηση 1 : Ποιο είναι το φύλο σας;

Από τον πίνακα και το διάγραμμα 5.1 παρατηρήθηκε ότι το 27,5% των ερωτώμενων ήταν Άνδρες και το 70,8% ήταν Γυναίκες. Ποσοστό της τάξεως του 2% δεν επιθυμούσε να απαντήσει σχετικά με το φύλο. Η διαφορά στα ποσοστά δικαιολογείται και από το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού των εργαζομένων του ΑΣΕΠ αποτελείται από γυναίκες.

Πίνακας 5.1 Κατανομή Φύλου

Φύλο	Κατανομή Φύλου	Ποσοστό
Άντρες	28	27,5%
Γυναίκες	72	<b>70,6%</b>
Δεν επιθυμώ να απαντήσω	2	2,0%
Total	102	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου

Διάγραμμα 5.1 Κατανομή Φύλου



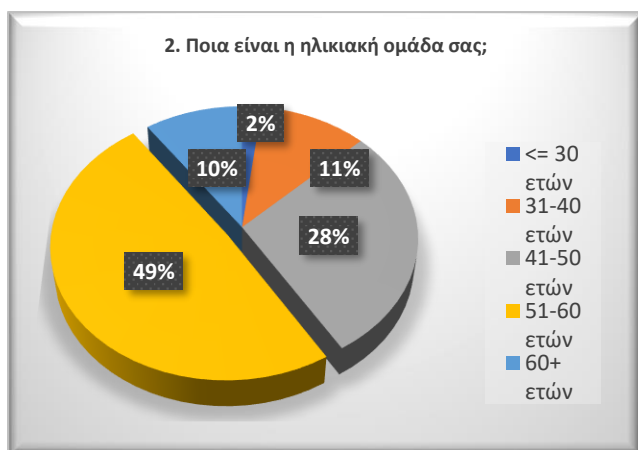
*Ερώτηση 2 : Ποια είναι η ηλικιακή σας ομάδα;*

Από τον πίνακα και το διάγραμμα 5.2 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (49%) των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ηλικίας από 51 έως 60 ετών . Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος συγκεντρώνεται στις ηλικίες 41 με 60 ετών (28,4%+49,0%=77,4%) Σε μεγάλο βαθμό, το φαινόμενο της αυξημένης μέσης ηλικίας των εργαζομένων, παρατηρείται στην πλειοψηφία των φορέων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και μπορεί να θεωρηθεί απόρροια της κατακόρυφης μείωσης των προσλήψεων μετά την ένταξη της χώρας στα μέτρα των μνημονίων. Ταυτόχρονα όμως το συγκεκριμένο ανθρώπινο δυναμικό βρισκόμενο στη μέση ηλικιακή ζωή του και έχοντας την ανάλογη εργασιακή εμπειρία αναμένεται να προσδώσει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις απαντήσεις του.

*Πίνακας 5.2 Ποια είναι η ηλικιακή ομάδα σας;*

Ποια είναι η ηλικιακή ομάδα σας;		
Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό
<= 30 ετών	2	2,0%
31-40 ετών	11	10,8%
41-50 ετών	29	<b>28,4%</b>
51-60 ετών	50	<b>49,0%</b>
60+ ετών	10	9,8%
Total	102	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου

Διάγραμμα 5.2 Ποια είναι η ηλικιακή ομάδα σας;

*Ερώτηση 3: Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;*

Από τον πίνακα και το διάγραμμα 5.3 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (65,7%) των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι έγγαμοι, ενώ οι άγαμοι και οι διαζευγμένοι αποτελούν σχεδόν ισόποσα ποσοστά στο δείγμα (17%) και (14%) αντίστοιχα.

Πίνακας 5.3 Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμος/η	18	17,6%
Έγγαμος/η	67	<b>65,7%</b>
Διαζευγμένος/η	14	13,7%
Χήρος/α	3	2,9%
Total	102	100,0%

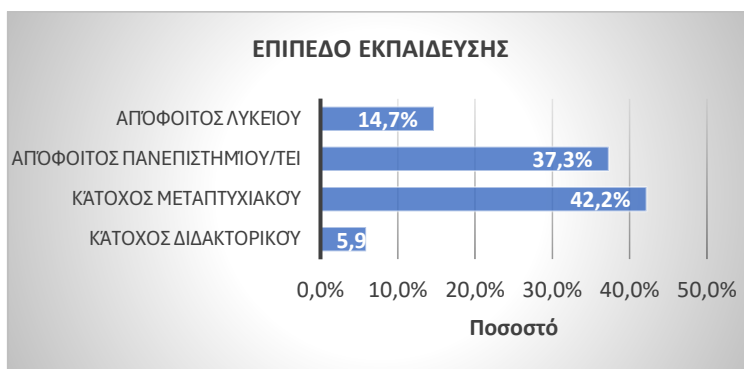
Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.3 Οικογενειακή Κατάσταση

*Ερώτηση 4: Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;*

Από το διάγραμμα και τον πίνακα 5.4 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στο ΑΣΕΠ έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθόσον το 42,2% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και οι απόφοιτοι Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ αποτελούν το 37,3% του δείγματος. Συνολικά οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μαζί με τους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων αποτελούν το 85,4% των εργαζομένων ΑΣΕΠ που συμμετείχαν στην έρευνα και το 14,7% αποτελούν εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει και το υψηλό επίπεδο, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου

Διάγραμμα 5.4 Ποιο είναι το Επίπεδο Σπουδών σας;

Πίνακας 5.4 Επίπεδο Σπουδών

4. Ποιο είναι το Επίπεδο Σπουδών σας;		
Σπουδές	Frequency	Ποσοστό
Κάτοχος Διδακτορικού	6	5,9%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	43	42,2%
Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ	38	37,3%
Απόφοιτος Λυκείου	15	14,7%
Total	102	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου

*Ερώτηση 5 : Ποιος είναι ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας σας στο ΑΣΕΠ;*

Από το Διάγραμμα και τον πίνακα 5.5 προκύπτει ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων υπαλλήλων, εργάζονται στο ΑΣΕΠ περισσότερο από τουλάχιστον 6 έτη με την πλειονότητα αυτών να ανήκει στην ομάδα από 15 έως 25 χρόνια (ποσοστό 39,2%), ενώ οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα χρόνια στο ΑΣΕΠ, λιγότερα των 5 ετών αποτελούν το 22,6% του συνόλου. Σύμφωνα με το δείγμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στο ΑΣΕΠ παρουσιάζεται μέχρι στιγμής χαμηλό ποσοστό εναλλαγής ή ανανέωσης προσωπικού και οι εργαζόμενοι που υπηρετούν σε αυτό έχουν αποκτήσει εξαιτίας της προϋπηρεσίας τους, την ανάλογη γνώση και εμπειρία ώστε να μπορούν να εκφέρουν σφαιρική και ολοκληρωμένη άποψη για τη λειτουργία του και για θέματα σχετικά με την παρούσα έρευνα.

Πίνακας 5.5 Χρόνος Υπηρεσίας

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Λιγότερο από 1 έτος	1	1,0%
1- 5 έτη	22	21,6%
6 - 15 έτη	24	23,5%
16 - 25 έτη	40	<b>39,2%</b>
26+ έτη	15	14,7%
Total	102	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.5 Χρόνος Υπηρεσίας

*Ερώτηση 6 : Ποιος είναι ο εργασιακός σας ρόλος στο ΑΣΕΠ;*

Σύμφωνα με τον πίνακα και το διάγραμμα 5.6, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα είναι υπάλληλοι της γραμματείας (75,5%), οι προϊστάμενοι τμήματος αποτελούν το 19% και οι κατέχοντες θέσεις Διευθυντή ή Γενικού Διευθυντή το 6% του δείγματος.

Πίνακας 5.6 Εργασιακός Ρόλος

Πίνακας 5.6 Εργασιακός Ρόλος

Εργασιακός ρόλος στο ΑΣΕΠ		
	Frequency	Ποσοστό
Προϊστάμενος Διεύθυνσης/ Γενικής Διεύθυνσης	6	5,9%
Προϊστάμενος Τμήματος	19	18,6%
Υπάλληλος	77	<b>75,5%</b>
Total	102	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.6 Εργασιακός Ρόλος

Ερώτηση 7 : Με τι διαδικασία είχατε προσληφθεί στο δημόσιο τομέα;

Από τη μελέτη του διαγράμματος και του πίνακα 5.7 συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων έχει προσληφθεί στο Δημόσιο τομέα μέσω της διαδικασίας των προκηρύξεων (48%), το 29,4% με άλλο τρόπο ενώ το 22,5% με τη διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού. Αξίζει να επισημάνουμε ότι από το 1994, έτος ίδρυσης του ΑΣΕΠ η πλειονότητα των προκηρύξεων και των γραπτών διαγωνισμών έχουν διενεργηθεί είτε από το ίδιο το ΑΣΕΠ είτε υπό την εποπτεία του. Συνεπώς η διαπίστωση ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων υπαλλήλων του ΑΣΕΠ (70,5%), έχει προσληφθεί στο Δημόσιο Τομέα μέσα από τις διαδικασίες του ΑΣΕΠ, αποτελεί λογική συνέχεια.

Πίνακας 5.7 Διαδικασία Πρόσληψης

Πίνακας 5.7 Διαδικασία Πρόσληψης

7. Διαδικασία πρόσληψης στο Δημόσιο τομέα		
	Frequency	Ποσοστό
Με Προκήρυξη	49	48%
Με Γραπτό Διαγωνισμό	23	22,5%
Άλλο	30	29,4%
Σύνολο	102	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.7 Διαδικασία Πρόσληψης

## Κύριο Μέρος της Έρευνας

Ερώτηση 8 : Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

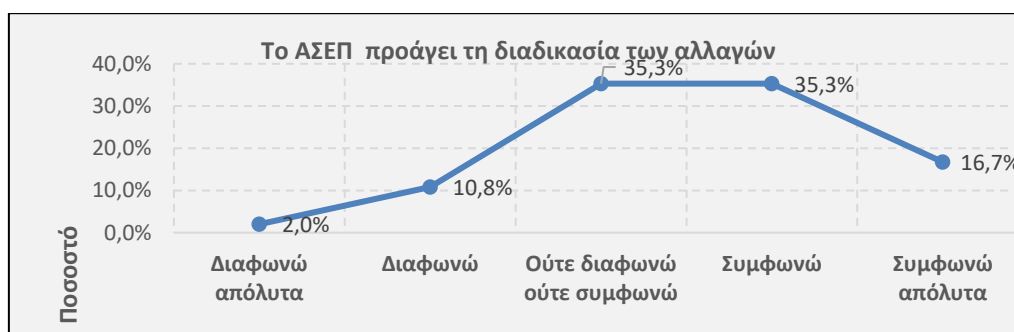
Από το διάγραμμα και τον πίνακα 5.8 φαίνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων υπαλλήλων να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με συνολικό ποσοστό 52% (35,3%+16,7%), ότι το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 35,3% δεν παίρνει θέση. Επίσης συνολικά ένα 12,8% των ερωτηθέντων διαφωνεί με αυτή τη δήλωση.

Πίνακας 5.8 Ερώτηση 8

Πίνακας 5.8 Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

8. Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών	
	ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2,0%
Διαφωνώ	10,8%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	35,3%
Συμφωνώ	<b>35,3%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	<b>16,7%</b>
Total	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.8 Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

### Ερώτηση 9 : Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

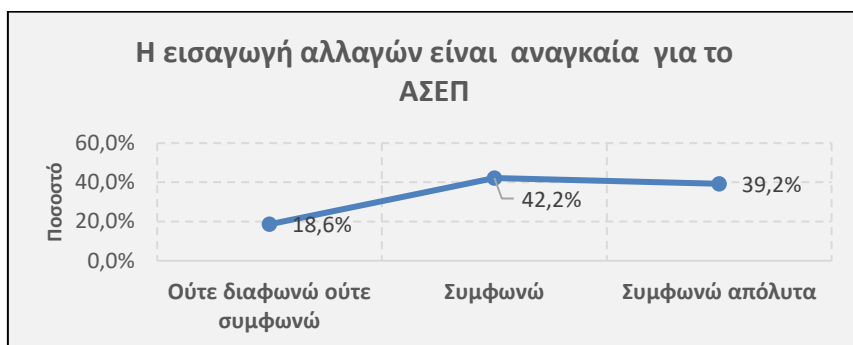
Από τον πίνακα και το διάγραμμα 5.9 βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων υπαλλήλων του ΑΣΕΠ (42,2% και 39,2%) πιστεύει ότι η εισαγωγή αλλαγών στον φορέα εργασίας τους είναι αναγκαία. Ένα συγκριτικά μικρό ποσοστό (18,6%), επέλεξε να μην απαντήσει, ενώ είναι ξεκάθαρη η συμφωνία των ερωτώμενων με την περιγραφόμενη συνθήκη καθόσον οι θετικές γνώμες (συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα) συνολικά συγκεντρώνουν ποσοστό 81,4%. Πρέπει να επισημανθεί ότι στην εν λόγω ερώτηση δεν καταγράφηκε απάντηση καμία διαφωνία (διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα), στα εκατό δύο ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν.

Πίνακας 5.9 Ερώτηση 9

Πίνακας 5.9 Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

9. Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ	Ποσοστό
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18,6%
Συμφωνώ	<b>42,2%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	39,2%
Total	100,0%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.9 Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

*Ερώτηση 10 : Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών*

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 5.10 και στο αντίστοιχο γράφημα, το 37,3% των συμμετεχόντων απέφυγε να πάρει θέση για το αν η υπάρχουσα κουλτούρα στο ΑΣΕΠ συμβάλλει στη δεκτικότητα των όποιων αλλαγών. Συμφωνούν ή και συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση συνολικά (32,4%+11,8%), το 44% τον ερωτηθέντων, ενώ συνολικά 18,6% (3,9%+14,7%) δεν πιστεύει ότι η υφιστάμενη κουλτούρα στο ΑΣΕΠ συμβάλλει στη δεκτικότητα των αλλαγών.

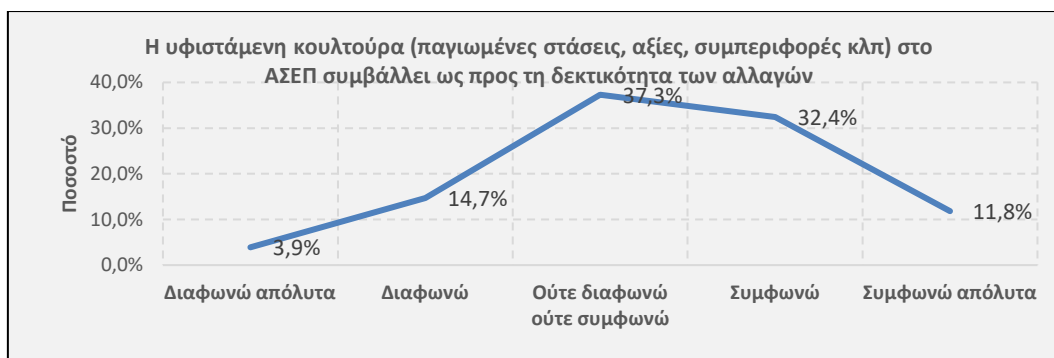
Πίνακας 5.10 Ερώτηση 10

Πίνακας 5.10 Συμβολή Κουλτούρας

10. Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Διαφωνώ απόλυτα	3,9%
Διαφωνώ	14,7%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	<b>37,3%</b>
Συμφωνώ	<b>32,4%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	<b>11,8%</b>
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου





Διάγραμμα 5.10 Συμβολή Κουλτούρας

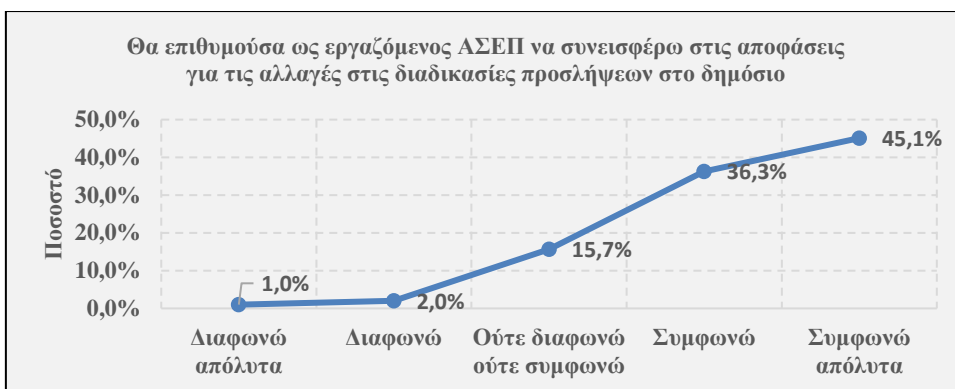
*Ερώτηση 11* : Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενη/ος του ΑΣΕΠ να συνεισφέρω με τις απόψεις μου στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

Το 45,1% των εργαζομένων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 5.11 και τον αντίστοιχο πίνακα, είναι απόλυτα σύμφωνο με τη δήλωση ότι θα επιθυμούσε ως εργαζόμενος στο ΑΣΕΠ να συνεισφέρει στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες πρόσληψης στο δημόσιο. Το 36,3% εκφράζει επίσης τη συμφωνία του, το 15,7% δεν εκδηλώνει ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία. Συνολικά μόνο το 3% δεν είναι πρόθυμο να συνεισφέρει στις αποφάσεις για τις διαδικασίες πρόσληψης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11

Πίνακας 5.11 Επιθυμία για συμμετοχή στις αποφάσεις

11.Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο		%
Διαφωνώ απόλυτα		1,0%
Διαφωνώ		2,0%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		15,7%
Συμφωνώ		36,3%
Συμφωνώ απόλυτα		<b>45,1%</b>
Total		100%



Διάγραμμα 5.11 Επιθυμία για συμμετοχή στις αποφάσεις

### Ερώτηση 12 : Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

Σύμφωνα με το διάγραμμα 5.12 και τον αντίστοιχο πίνακα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων απάντησαν ότι προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές εντός του ΑΣΕΠ (61,6%+24,5%), με συνολικό ποσοστό 86,1%. Το 11,8% δεν εξέφρασε καμία άποψη, ενώ το 2% εξέφρασε την απόλυτη διαφωνία του.

Πίνακας 5.12

Πίνακας 5.12 Προσαρμογή στις αλλαγές

12.Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2,0%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11,8%
Συμφωνώ	<b>61,8%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	<b>24,5%</b>
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.12 Προσαρμογή στις αλλαγές

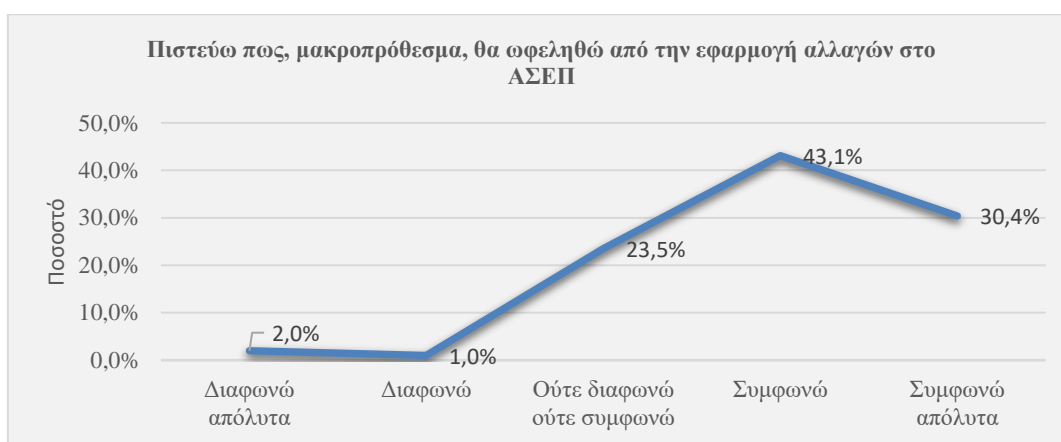
*Ερώτηση 13 : Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ*

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.13 και το αντίστοιχο διάγραμμα, οι ερωτηθέντες πιστεύουν σε ποσοστό 43,1% ότι μακροπρόθεσμα θα ωφεληθούν από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ. Ένα 30% το συμφωνεί απόλυτα, ενώ διαφώνησε συνολικά το 3% των ερωτηθέντων

*Πίνακας 5.13 Ωφέλεια από τις αλλαγές*

<b>13. Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2,0%
Διαφωνώ	1,0%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23,5%
Συμφωνώ	<b>43,1%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	<b>30,4%</b>
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



*Διάγραμμα 5.13 Ωφέλεια από τις αλλαγές*

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου

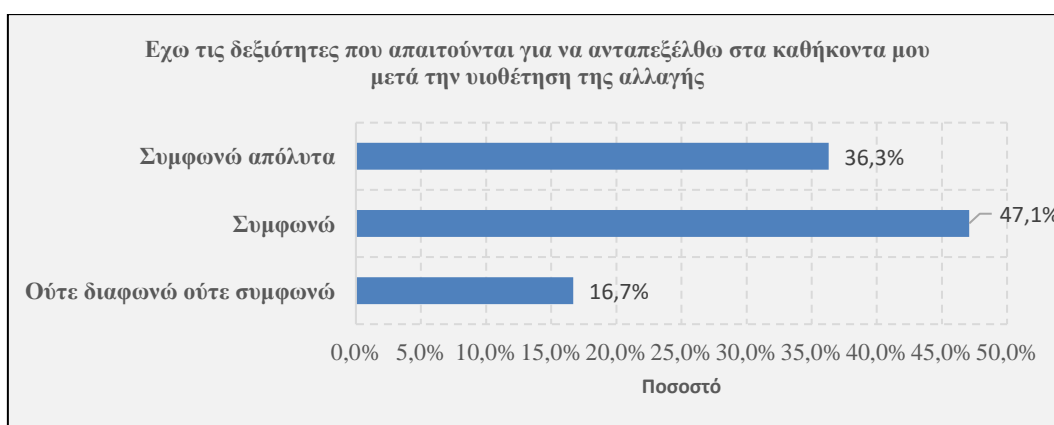
*Ερώτηση 14: Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής*

Από τις απαντήσεις όπως αναγράφονται στον πίνακα 5.14 και στο αντίστοιχο διάγραμμα, οι εργαζόμενοι στο ΑΣΕΠ συμφωνούν (47%) και συμφωνούν απόλυτα (36,3%) ότι διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους μετά την υιοθέτηση αλλαγής, δεν επιλέγει να πάρει θέση το 16,7%, ενώ δεν υπήρχε καμία απάντηση στα 102 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν που να εκφράζει κάποιο βαθμό διαφωνίας. Να σημειωθεί ότι στο χρονικό διάστημα που διεξήχθη η συγκεκριμένη έρευνα ένα σημαντικό ποσοστό των αλλαγών του ν. 4765/2021 είχαν πραγματοποιηθεί ή αναγγελθεί και οι ερωτώμενοι γνώριζαν τις αλλαγές.

Πίνακας 5.14 Δεξιότητες

14. Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής	Ποσοστό %
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16,7%
Συμφωνώ	47,1%
Συμφωνώ απόλυτα	36,3%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.14 Δεξιότητες

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου

*Ερώτηση 15: Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.*

Σύμφωνα με το διάγραμμα και τον πίνακα 5.15 οι εργαζόμενοι του ΑΣΕΠ συμφωνούν σε μεγάλο ποσοστό (43,1%+28,4%=71,5%) ότι το ΑΣΕΠ ανταποκρίνεται καλύτερα μετά τη εφαρμογή των αλλαγών σε έναν πολύ σημαντικό ρόλο του, αυτόν της εξυπηρέτησης των

πολιτών. Το 20,6% δεν έλαβε θέση, ενώ οι συνολικά διαφωνούντες υπολογίζονται στο 7,9%(2%+5,9%).

Πίνακας 5.15 Ερώτηση 15

Πίνακας 5.15 Ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πολιτών

15.Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2,0%
Διαφωνώ	5,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20,6%
Συμφωνώ	<b>43,1%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	<b>28,4%</b>
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.15 Ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πολιτών

*Ερώτηση 16: Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων*

Σύμφωνα με το διάγραμμα και τον πίνακα 5.16 οι εργαζόμενοι του ΑΣΕΠ συμφωνούν σε μεγάλο ποσοστό (45,1%+24,5%=69,6%) ότι οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητά τους. Το 21,6% δεν έλαβε θέση ενώ οι συνολικά διαφωνούντες υπολογίζονται στο 8,8%(2,9%+5,9%).

Πίνακας 5.16 Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

16.Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων	% Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2,9%
Διαφωνώ	5,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21,6%
Συμφωνώ	<b>45,1%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	24,5%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.16 Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

*Ερώτηση 17: Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων*

Στην ερώτηση αν οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων, σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα και του διαγράμματος 5.17 το 35,3% των ερωτηθέντων είναι απόλυτα σύμφωνο και το 32,4% σύμφωνο. Δεν εκφράζει άποψη το 28,4%, ενώ οι διαφωνούντες αποτελούν το 3,9% των συμμετεχόντων.

Πίνακας 5.17 Ερώτηση 17

Πίνακας 5.17 Δεξιότητες

<b>17 Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων</b>	<b>Ποσοστό%</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2,9%
Διαφωνώ	1,0%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28,4%
Συμφωνώ	<b>32,4%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	<b>35,3%</b>
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.17 Δεξιότητες

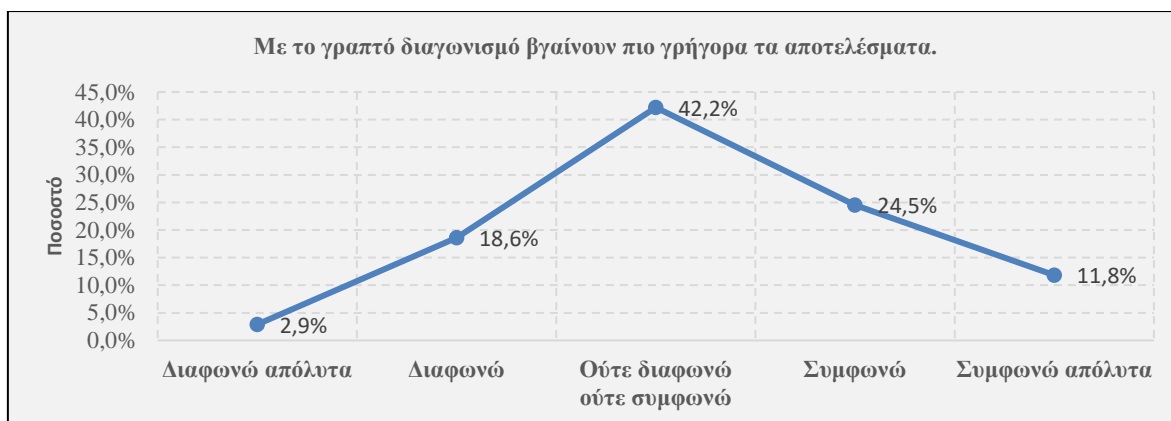
*Ερώτηση 18: Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.*

Σύμφωνα με το διάγραμμα και τον πίνακα 5.18 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 42,2% επέλεξε να μην λάβει θέση στο ζήτημα της γρήγορης έκδοσης αποτελεσμάτων με τη διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού. Το 36,3% (24,5%+11,8%) είναι σύμφωνο ενώ διαφωνεί το 21,5%. Ένας πιθανός λόγος για το δισταγμό των ερωτηθέντων να πάρουν θέση έγκειται στο γεγονός ότι μέχρι την ώρα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν είχαν εκδοθεί οριστικά αποτελέσματα γραπτού διαγωνισμού με τον νέο νόμο, ώστε να μπορεί να διαμορφωθεί μια πιο εμπειρισταωμένη άποψη και να γίνουν συγκρίσεις με προηγούμενες διαδικασίες και χρόνους έκδοσης αποτελεσμάτων.

Πίνακας 5.18 Αποτελέσματα με γραπτό διαγωνισμό

18. Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2,9%
Διαφωνώ	18,6%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	<b>42,2%</b>
Συμφωνώ	24,5%
Συμφωνώ απόλυτα	11,8%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.18 Αποτελέσματα με γραπτό διαγωνισμό

*Ερώτηση 19: Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού*

Η καινοτομία της επικαιροποίησης των προσόντων στο νέο προσοντολόγιο βρίσκει σύμφωνο το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων ( $55,9\% + 14,7\% = 70,6\%$ ), σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του αναγράφονται στον πίνακα 5.19 και στο αντίστοιχο διάγραμμα. Το 23,5% επέλεξε να μην λάβει θέση ενώ μόλις το 5,9% των ερωτηθέντων διαφωνεί.

Πίνακας 5.19 Ερώτηση 19

Πίνακας 5.19 Επικαιροποίηση των προσόντων

19. Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	1,0%
Διαφωνώ	4,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23,5%
Συμφωνώ	<b>55,9%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	14,7%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου





Διάγραμμα 5.19 Επικαιροποίηση των προσόντων

*Ερώτηση 20: Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού*

Σύμφωνα με το διάγραμμα και τον πίνακα 5.20 υπάρχει σημαντική συμφωνία ( $52,9\%+14,7\%= 67,6\%$ ), μεταξύ του δείγματος ότι η μείωση των κλάδο ειδικοτήτων στο νέο προσοντολόγιο συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής. Ένα ποσοστό ύψους 23,5% επέλεξε να μην πάρει θέση και διαφωνία συνολικά εξέφρασε το 8,9% των ερωτηθέντων.

Πίνακας 5.20 Ερώτηση 20

Πίνακας 5.20 Μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων

20. Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2,0%
Διαφωνώ	6,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23,5%
Συμφωνώ	<b>52,9%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	14,7%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.20 Μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων

*Ερώτηση 21: Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.*

Από τα στοιχεία στον πίνακα και στο διάγραμμα 5.21, παρατηρούμε ότι συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με το βαθμό αξιοποίησης των τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες συνολικά το 47% (33,3%+13,7%) των ερωτηθέντων, διαφωνεί συνολικά το 22,6%. Σημαντικό μερίδιο 30,4% κατέχουν όσοι επέλεξαν να μην εκφράσουν γνώμη. Στη φάση του εκσυγχρονισμού που βρίσκεται το ΑΣΕΠ, έχουν γίνει σημαντικά βήματα αξιοποίησης των τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και αυτό αναγνωρίζεται από την πλειονότητα των ερωτηθέντων, όμως το υψηλό ποσοστό μη ανταπόκρισης πιθανά εκφράζει την προσδοκία ότι η διαδικασία πρέπει να συνεχιστεί και να ενισχυθεί, διότι πολλά πρέπει να γίνουν ακόμη στον τομέα αυτό.

Πίνακας 5.21 Ερώτηση 21

Πίνακας 5.21 Βαθμός αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών

21. Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	6,9%
Διαφωνώ	15,7%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	<b>30,4%</b>
Συμφωνώ	<b>33,3%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	13,7%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.21 Βαθμός αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών

Ερώτηση 22: Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

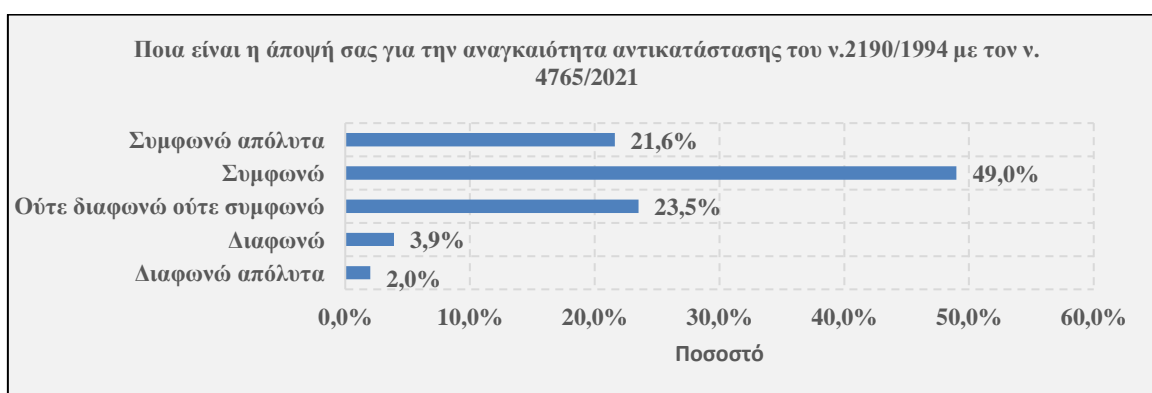
Από τα στοιχεία στον πίνακα και στο διάγραμμα 5.22, παρατηρούμε ότι συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα το 70,6% (21,6%+49,0%) του δείγματος. Διαφωνεί συνολικά το 5,9% ενώ δεν εκφέρει άποψη το 23,5%.

Πίνακας 5.22 Ερώτηση 22

Πίνακας 5.22 Αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994

22. Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2,0%
Διαφωνώ	3,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23,5%
Συμφωνώ	49,0%
Συμφωνώ απόλυτα	21,6%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.22 Αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994

Ερώτηση 23: Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

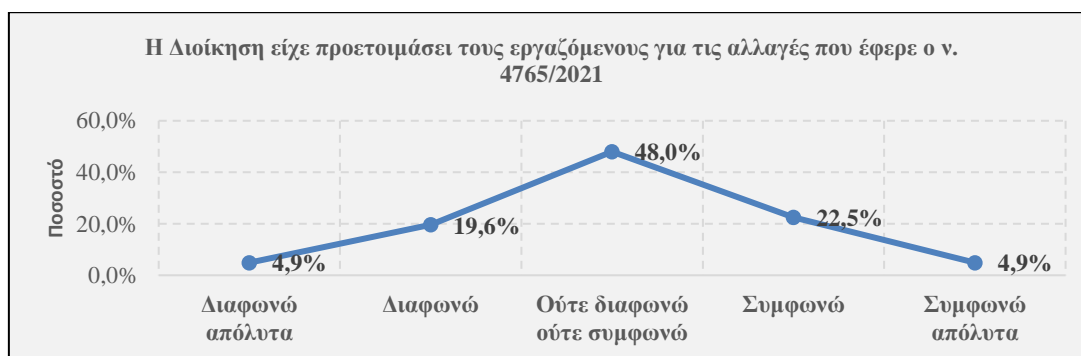
Το μεγαλύτερο ποσοστό όπως φαίνεται από τον πίνακα και το διάγραμμα 5.23 επιλέγει να μην απαντήσει (48,0%), ενώ η συνολική συμφωνία ( $22,5\%+4,9\%=27,4\%$ ) έχει μικρή ποσοστιαία διαφορά με τη διαφωνία ( $19,6\%+4,9\%=24,5\%$ ). Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είτε μέσω της διαφωνίας είτε μέσω αποφυγής ξεκάθαρης απάντησης, θεωρεί ότι η Διοίκηση του ΑΣΕΠ δεν είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές του ν. 4765/2021. Η Διοίκηση δεν είχε επικοινωνήσει δηλαδή αρκετά την αλλαγή.

Πίνακας 5.23 Ερώτηση 23

Πίνακας 5.23 Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές

23 Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	4,9%
Διαφωνώ	19,6%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	<b>48,0%</b>
Συμφωνώ	22,5%
Συμφωνώ απόλυτα	4,9%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.23 Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές

Ερώτηση 24: Έχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία

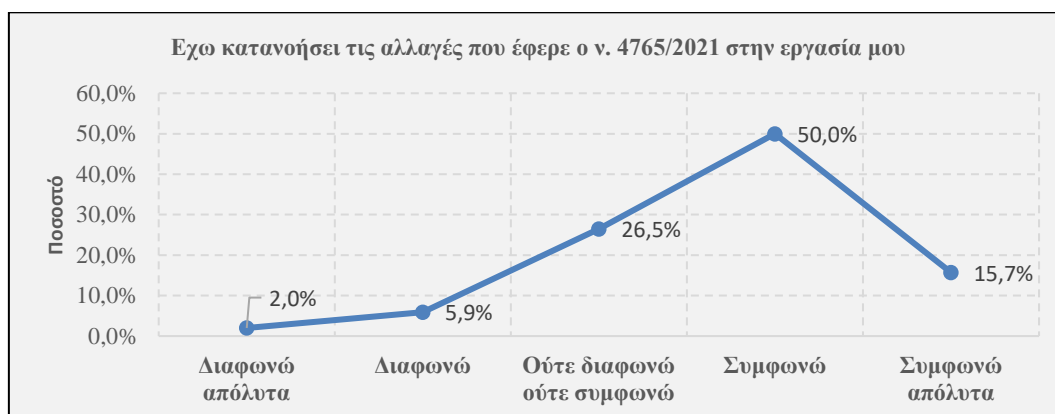
Το 50% των ερωτηθέντων σύμφωνα με το διάγραμμα και τον πίνακα 5.24 συμφωνεί ότι έχει κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε στην εργασία του ο ν, 4765/2021, το 15,7% συμφωνεί απόλυτα, ένα ποσοστό 26,5% επιλέγει να μην εκφράσει άποψη ενώ διαφωνεί συνολικά το 7,9%.

Πίνακας 5.24 Ερώτηση 24

Πίνακας 5.24 Εχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία

24 Εχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2,0%
Διαφωνώ	5,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26,5%
Συμφωνώ	<b>50,0%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	15,7%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.24 Εχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία

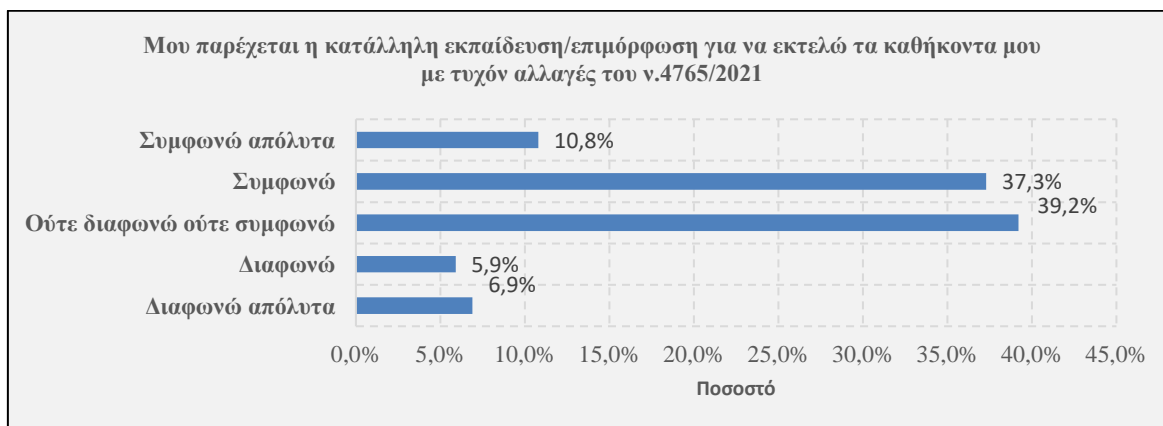
*Ερώτηση 25: Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση από την υπηρεσία για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές που έφερε σε αυτά ο ν.4765/2021*

Στις απαντήσεις της ερώτησης 25 όπως φαίνεται από το διάγραμμα και τον πίνακα 5.25 Δεν παίρνουν θέση το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (39,2%). Η μη παραδοχή συμφωνίας ή διαφωνίας υπερτερεί αριθμητικά ενώ το 37,3% συμφωνεί και το 10,8% συμφωνεί απόλυτα ότι παρέχεται από το φορέα η κατάλληλη εκπαίδευση/ επιμόρφωση για την εκτέλεση των καθηκόντων.

Πίνακας 5.25 Εκπαίδευση

25 Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση από την υπηρεσία για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές που έφερε σε αυτά ο ν.4765/2021	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	6,9%
Διαφωνώ	5,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	<b>39,2%</b>
Συμφωνώ	<b>37,3%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	10,8%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.25 Εκπαίδευση

*Ερώτηση 26: Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021*

Από τον πίνακα και το διάγραμμα 5.26 προκύπτει ότι συνολικά συμφωνεί το (29,4%+22,5%)=51,9% των ερωτηθέντων ότι ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο από το νέο νόμο. Δεν εκφέρει άποψη το 27,5% ενώ εκφράζει τη διαφωνία του το 20,6%.

Πίνακας 5.26: Ερώτηση 26

Πίνακας 5.26 Γραπτός διαγωνισμός

26 Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	8,8%
Διαφωνώ	11,8%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27,5%
Συμφωνώ	29,4%
Συμφωνώ απόλυτα	22,5%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.26 Γραπτός διαγωνισμός

*Ερώτηση 27: Δεν αντιμετώπισα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.*

Συμφωνεί ότι δεν αντιμετώπισε πρόβλημα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 συνολικά το 52,9% των ερωτηθέντων, δεν εξέφρασε την άποψη του το 23,5%, ενώ αντιμετώπισε προβλήματα προσαρμογής, σύμφωνα με όσα αποτυπώνονται στον πίνακα και στο διάγραμμα 5.27 συνολικά το 7,8% (2,9%+4,9%).

Πίνακας 5.27 Ερώτηση 27

Πίνακας 5.27 Προσαρμογή στις αλλαγές

27 Δεν αντιμετώπισα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2,9%
Διαφωνώ	4,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23,5%
Συμφωνώ	<b>52,9%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	15,7%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5.27 Προσαρμογή στις αλλαγές

*Ερώτηση 28: Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.*

Στην ερώτηση 28 όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα και στον πίνακα 5.28, δεν παίρνουν θέση το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (36,3%). Η μη παραδοχή συμφωνίας ή διαφωνίας μαζί με την διαφωνία υπερτερεί αριθμητικά από τις θετικές σύμφωνες με την διαπίστωση και προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποφαίνεται ότι δεν ήταν επαρκώς ενήμερο για τις αλλαγές που θα επιφέρουν οι διατάξεις του ν.4765/2021 στην εργασία του.

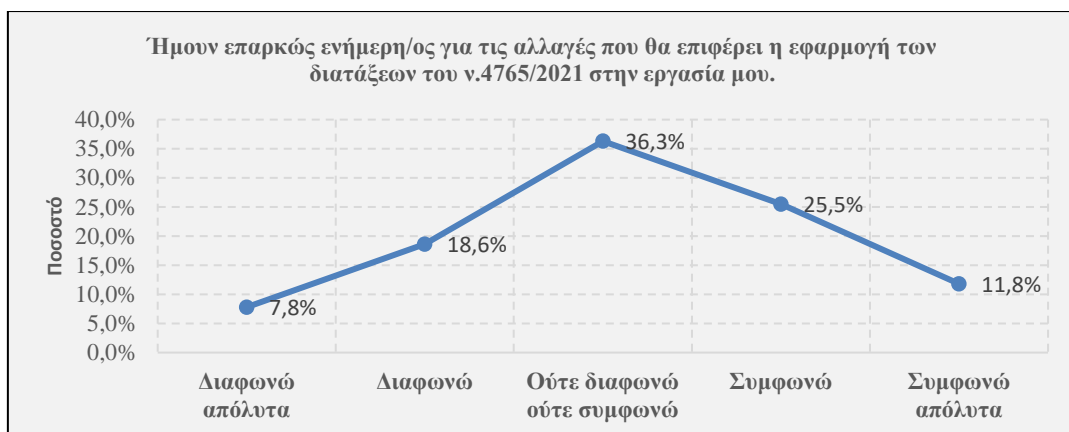
Πίνακας 5.28 Ερώτηση 28

Πίνακας 5.28 Ενημέρωση για τις αλλαγές

28. Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.	Ποσοστό%
Διαφωνώ απόλυτα	7,8%
Διαφωνώ	18,6%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	<b>36,3%</b>
Συμφωνώ	25,5%
Συμφωνώ απόλυτα	11,8%
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου





Διάγραμμα 5.28 Ενημέρωση για τις αλλαγές

### Ερώτηση 29 Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

Σύμφωνα με τα στοιχεία του διαγράμματος 5.29 και του αντίστοιχου πίνακα φαίνεται συνολικά να συμφωνεί το 49% (36,3% και 12,7%) των ερωτηθέντων σχετικά με το ότι οι αλλαγές που έφερε ο 4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ. Όμως και μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων που ανέρχεται στο 40,2% δεν πήραν θέση και αυτό εγείρει σημαντικά ερωτήματα.

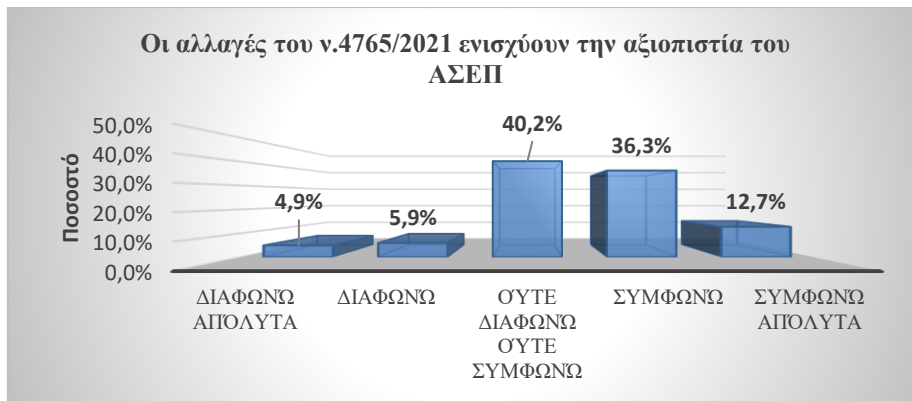
Το μεγαλύτερο ποσοστό 40,2% επέλεξε να μην απαντήσει εκφράζοντας πιθανώς μια δυσπιστία. Λαμβάνοντας υπόψη επίσης τους συνολικά διαφωνούντες 10,8% (4,9%+5,9%), μοιάζει η πλειονότητα των εργαζομένων να μην έχει πειστεί ότι οι αλλαγές του νόμου έχουν ενισχύσει την αξιοπιστία του φορέα εργασίας τους.

#### Πίνακας 5.29 Ερώτηση 29

Πίνακας 5.29 Ενίσχυση αξιοπιστίας του ΑΣΕΠ

29. Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ	Ποσοστό%
Διαφωνώ απόλυτα	4,9%
Διαφωνώ	5,9%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	<b>40,2%</b>
Συμφωνώ	<b>36,3%</b>
Συμφωνώ απόλυτα	<b>12,7%</b>
Total	100%

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας πεδίου



Διάγραμμα 5. 29 Ενίσχυση αξιοπιστίας του ΑΣΕΠ

*Ερώτηση 30:* Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι που θεωρείται ότι θα συμβάλλει στην διεξαγωγή αυτής της έρευνας ; (προαιρετικά)

Η ερώτηση 30 ήταν η μόνη ανοικτού τύπου στο ερωτηματολόγιο και ήταν προαιρετική. Από την επεξεργασία των 102 ερωτηματολογίων, δόθηκαν οι κάτωθι τρεις απαντήσεις, οι οποίες ήταν μεμονωμένες απόψεις που πιθανώς δεν αντικατοπτρίζουν τη συνολική εικόνα των ερωτηθέντων :

1. Θεωρώ ότι όταν λείπει η φιλοσοφία της "αντίστασης στην αλλαγή" που εκπορεύεται κυρίως από την ανώτατη διοίκηση, υπάρχει ελπίδα για την εφαρμογή των αλλαγών. Επίσης η φιλοσοφία της διοίκησης πρέπει να αλλάξει σε προβλεπτική από ανακλαστική και να υιοθετήσει τη προσέγγιση "can do" στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αντί του συνδρόμου "not invented here".
2. Έχουν γίνει πολύ σωστά βήματα όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού του ΑΣΕΠ, αλλά θα χρειαστεί να γίνουν περισσότερα προγράμματα επιμόρφωσης, ειδικά σχεδιασμένα στις ανάγκες του προσωπικού.
3. Τόσο ο γραπτός διαγωνισμός όσο και η επιλογή με σειρά προτεραιότητας σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια αποτελούν ισοδύναμους τρόπους στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης, όπως έχει κριθεί με την απόφαση ΣτΕ 1866/2020 (επταμελής σύνθεση).

Στην πρώτη παρατήρηση γίνεται αναφορά στην διοίκηση και στην κουλτούρα της , ως εμπόδιο για την διενέργεια ουσιαστικών αλλαγών στο φορέα, κυρίως σε τομείς της τεχνολογίας. Η παρατήρηση είναι γενικά σύμφωνη με τα αποτελέσματα της έρευνας όπως μέχρι στιγμής έχουν αναλυθεί από τους παραπάνω πίνακες και διαγράμματα και

συγκεκριμένα από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 21,23,25 και 28. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει αρκετή ικανοποίηση στο βαθμό αξιοποίησης των τεχνολογικών εφαρμογών, οι εργαζόμενοι δεν είχαν προετοιμαστεί από τη Διοίκηση για την έλευση του νέου νόμου, ούτε είχε επικοινωνηθεί η αλλαγή αρκετά η αλλαγή στους εργαζόμενους, ενώ δεν θεωρείται ότι έχει προσφερθεί η κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζόμενους σχετικά με θέματα του νόμου.

Η δεύτερη παρατήρηση έρχεται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αποτυπώνονται στην ερώτηση 25, ότι δεν υπάρχει ικανοποίηση στους εργαζόμενους για την επάρκεια κατάλληλης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Η τρίτη παρατήρηση αναφέρεται σε απόφαση του ΣτΕ, προγενέστερη του νόμου 4765/2021, όπου αναγνωρίζονται ισοδύναμα σαν τρόποι στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης τόσο ο γραπτός διαγωνισμός όσο και η επιλογή σε σειρά προτεραιότητας. Δεν διατυπώθηκε αμφισβήτηση της νομικής ισοδυναμίας των δύο τρόπων στελέχωσης, παρά το γεγονός ότι σε άρθρο του ο νόμος 4765/2021 επελέγη τον γραπτό διαγωνισμό ως τη κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο.

### **Περιγραφική στατιστική β μέρος**

Στον πίνακα 5.30 παρουσιάζονται τα μέτρα θέση και μεταβλητότητας του δείγματος, όσον αφορά τις ερωτήσεις στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Σε γενικές γραμμές, οι ερωτώμενοι απάντησαν με τρόπο ουδέτερο ή θετικό. Πιο συγκεκριμένα στις ερωτήσεις που αφορούσαν στο εάν «η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ», στο εάν «θα επιθυμούσαν ως εργαζόμενοι ΑΣΕΠ να συνεισφέρουν στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο» και στο εάν «έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους μετά την υιοθέτηση της αλλαγής», οι ερωτώμενοι τείνουν να Συμφωνούν προς το Συμφωνούν απόλυτα, περισσότερο από ότι στις άλλες ερωτήσεις, στις οποίες διαφαίνεται μια ουδέτερη και προς «το Συμφωνώ » στάση.

Πίνακας 5.30 Πίνακας Περιγραφικών μέτρων στο σύνολο των ερωτήσεων

<b>Descriptive Statistics</b>				
	<b>N</b>	<b>Range</b>	<b>Mean Μέσος όρος</b>	<b>Std. Deviation Τυπική απόκλιση</b>
Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών	102	4	3,54	,961
Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ	102	2	4,21	,736
Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών	102	4	3,33	,998
Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο	102	4	4,23	,855
Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ	102	4	4,07	,735
Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ	102	4	3,99	,873
Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής	102	2	4,20	,704
Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.	102	4	3,90	,949
Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων	102	4	3,82	,969
Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων	102	4	3,96	,974
Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.	102	4	3,24	,987
Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού	102	4	3,78	,791
Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού	102	4	3,72	,872
Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.	102	4	3,31	1,108
Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021	102	4	3,84	,876

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021	102	4	3,03	,906
Έχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου	102	4	3,72	,872
Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021	102	4	3,39	,997
Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021	102	4	3,45	1,216
Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.	102	4	3,74	,889
Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.	102	4	3,15	1,103
Valid N (listwise)	102			

#### 5.4 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

Διενεργήθηκαν έλεγχοι με τη χρήση εργαλείων της επαγωγικής στατιστικής, συσχέτισης ανάμεσα σε ερωτήσεις του δεύτερου μέρους ερωτηματολογίου και των δημογραφικών στοιχείων που παρουσιάζονται στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, χρόνια δημόσιας υπηρεσίας, επίπεδο σπουδών, τρόπος πρόσληψης), και πραγματοποιήθηκαν αντίστοιχα έλεγχοι για την επιβεβαίωση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων. Έγινε χρήση της στατιστικής τεχνικής της Ανάλυσης Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης (One Way ANOVA) για την αναζήτηση στατιστικά ή μη σημαντικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στους όρους συσχέτισεων των μεταβλητών. Το επίπεδο σημαντικότητας για τη διενέργεια ελέγχων υποθέσεων σημαντικότητας ορίστηκε σε 5%.

#### Συσχέτιση ερώτησης 8. «Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών»

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q8, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ αντρών και γυναικών δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0.259$ ,  $p\text{-value}=0.772$ ).

Πίνακας 5.31 Συσχέτιση ερώτησης 8 με Φύλο

**ANOVA**

Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,486	2	,243	,259	,772
Within Groups	92,857	99	,938		
Total	93,343	101			

**B) Συσχέτιση ερώτησης 8 με Ηλικία**

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q8, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιακών κλάσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,860$ ,  $p\text{-value}=0,124$ ).

Πίνακας 5.32 Συσχέτιση ερώτησης 8 με Ηλικία

**ANOVA**

Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,651	4	1,663	1,860	,124
Within Groups	86,692	97	,894		
Total	93,343	101			

**Γ) Συσχέτιση ερώτησης 8 με Οικογενειακή κατάσταση**

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q8, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,107$ ,  $p\text{-value}=0,956$ ).

Πίνακας 5.33 συσχέτιση ερώτησης 8 με Οικογενειακή Κατάσταση

**ANOVA**

Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,305	3	,102	,107	,956
Within Groups	93,038	98	,949		
Total	93,343	101			

Δ) Συσχέτιση ερώτησης 8 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q8, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,107$ ,  $p\text{-value}=0.956$ ).

Πίνακας 5.34 Συσχέτιση ερώτησης 8 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,616	3	,539	,575	,633
Within Groups	91,727	98	,936		
Total	93,343	101			

Ε) Συσχέτιση ερώτησης 8 με Συνολικός χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q8, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των χρονικών διαστημάτων υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,219$ ,  $p\text{-value}=0.016<0,05$ ). Ήτοι, οι εργαζόμενοι που έχουν χρόνο υπηρεσίας 16+ έτη, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία αλλαγών από ότι αυτούς που έχουν χρόνο υπηρεσίας λιγότερου του ενός έτους.

Πίνακας 5.35 Συσχέτιση ερώτησης 8 με χρόνο υπηρεσίας

**ANOVA**

Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,937	4	2,734	3,219	,016
Within Groups	82,406	97	,850		
Total	93,343	101			

**Descriptive Statistics**

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Λιγότερο από 1 έτος	Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών	1	2	2	2,00	.
	Valid N (listwise)	1				
1- 5 έτη	Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών	22	2	4	3,18	,733
	Valid N (listwise)	22				
6 - 15 έτη	Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών	24	1	5	3,29	,908
	Valid N (listwise)	24				
16 - 25 έτη	Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών	40	2	5	3,83	,931
	Valid N (listwise)	40				
26+ έτη	Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών	15	1	5	3,80	1,146
	Valid N (listwise)	15				

ΣΤ) Συσχέτιση ερώτησης 8 με τη Διαδικασία πρόσληψης στο Δημόσιο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q8, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,796$ ,  $p\text{-value}=0,171$ ).

*Πίνακας 5.36 Συσχέτιση ερώτησης 8 με διαδικασία πρόσληψης*

**ANOVA**

Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,268	2	1,634	1,796	,171
Within Groups	90,075	99	,910		
Total	93,343	101			



Συσχέτιση ερώτησης 9. «Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ»

A) Συσχέτιση ερώτησης 9 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q9, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των φύλων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,210$   $p\text{-value}=0,115$ ).

Πίνακας 5.37 Συσχέτιση ερώτησης 9 με φύλο

**ANOVA**

Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,337	2	1,169	2,210	,115
Within Groups	52,339	99	,529		
Total	54,676	101			

B) Συσχέτιση ερώτησης 9 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q9, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιών, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=9,174$ ,  $p\text{-value}<0,001$ ).

Ήτοι, όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία ήταν οι ερωτώμενοι, τόσο τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ.

Πίνακας 5.38 Συσχέτιση ερώτησης 9 με Ηλικία

**ANOVA**

Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,008	4	3,752	9,174	,000
Within Groups	39,669	97	,409		
Total	54,676	101			

**Descriptive Statistics**

Ηλικία	N	Range	Mean	Std. Deviation
<= 30 ετών Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	2 2	0	3,00	,000
31-40 ετών Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	11 11	2	3,27	,647
41-50 ετών Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	29 29	2	4,31	,541
51-60 ετών Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	50 50	2	4,32	,713
60+ ετών Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	10 10	1	4,60	,516

Γ) Συσχέτιση ερώτησης 9 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q9, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των Άγαμων και των υπόλοιπων οικογενειακών καταστάσεων, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=5,759, p-value=0,001<0,05).

Ήτοι, οι έγγαμοι, οι διαζευγμένοι και οι χήροι, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ από ότι οι άγαμοι.

Πίνακας 5.39 Συσχέτιση ερώτησης 9 με οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,194	3	2,731	5,759	,001
Within Groups	46,482	98	,474		
Total	54,676	101			

**Descriptive Statistics**

Οικογενειακή κατάσταση		N	Range	Mean	Std. Deviation
Άγαμος/η	Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ	18	2	3,61	,778
	Valid N (listwise)	18			
Έγγαμος/η	Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ	67	2	4,33	,683
	Valid N (listwise)	67			
Διαζευγμένος/η	Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ	14	2	4,43	,646
	Valid N (listwise)	14			
Χήρος/α	Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ	3	0	4,00	,000
	Valid N (listwise)	3			

Δ) Συσχέτιση ερώτησης 9 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q9, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,720$   $p$ -value=0,049).

Πίνακας 5. 40 Συσχέτιση ερώτησης 9 με Εκπαίδευση

**ANOVA**

Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,202	3	1,401	2,720	,049
Within Groups	50,474	98	,515		
Total	54,676	101			

Ε) Συσχέτιση ερώτησης 9 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Πίνακας 5.41 Συσχέτιση ερώτησης 9 με χρόνο υπηρεσίας

**ANOVA**

Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,837	4	1,709	3,466	,011
Within Groups	47,839	97	,493		
Total	54,676	101			

**Descriptive Statistics**

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ	N	Range	Mean	Std. Deviation
Λιγότερο από 1 έτος Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	1	0	3,00	.
1- 5 έτη Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	22	2	3,82	,907
6 - 15 έτη Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	24	2	4,33	,565
16 - 25 έτη Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	40	2	4,25	,707
26+ έτη Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ Valid N (listwise)	15	1	4,53	,516

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q9, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των συνολικών χρόνων υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,466$ ,  $p\text{-value}=0,011 < 0,05$ ). Ήτοι, όσο περισσότερο συνολικό χρόνο υπηρεσίας είχαν στο ΑΣΕΠ οι ερωτώμενοι, τόσο τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ.

ΣΤ) Συσχέτιση ερώτησης 9 με Διαδικασία πρόσληψης στο Δημόσιο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q9, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της διαδικασίας πρόσληψης των εργαζομένων στο δημόσιο

τομέα **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=0,214 p-value=0,808).

Πίνακας 5. 42 Συσχέτιση ερώτησης 9 με Διαδικασία πρόσληψης στο Δημόσιο

**ANOVA**

Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,236	2	,118	,214	,808
Within Groups	54,441	99	,550		
Total	54,676	101			

Ερώτηση (q10) «Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών»

A) Συσχέτιση ερώτησης 10 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q10, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=0,842 p-value=0,434).

Πίνακας 5.43 Συσχέτιση ερώτησης 10 με φύλο

**ANOVA**

Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,685	2	,842	,842	,434
Within Groups	98,982	99	1,000		
Total	100,667	101			

B) Συσχέτιση ερώτησης 10 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q10, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=3,850, p-value=0,006<0,05). Ήτοι, οι ερωτώμενοι ηλικίας 31-40 ετών και όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-60, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η υφιστάμενη κουλτούρα

(παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών.

Πίνακας 5.44 Συσχέτιση ερώτησης 10 με ηλικία

#### ANOVA

Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,793	4	3,448	3,850	,006
Within Groups	86,874	97	,896		
Total	100,667	101			

#### Descriptive Statistics

Ηλικία		N	Range	Mean	Std. Deviation
<= 30 ετών	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	2	0	3,00	,000
	Valid N (listwise)	2			
31-40 ετών	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	11	2	3,36	,674
	Valid N (listwise)	11			
41-50 ετών	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	29	3	2,86	,875
	Valid N (listwise)	29			
51-60 ετών	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	50	3	3,68	,957
	Valid N (listwise)	50			
60+ ετών	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	10	4	3,00	1,333
	Valid N (listwise)	10			

Γ) Συσχέτιση ερώτησης 10 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q10, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,20$ ,  $p\text{-value}=0,896$ ).

Πίνακας 5.45 Συσχέτιση ερώτησης 10 με οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,613	3	,204	,200	,896
Within Groups	100,054	98	1,021		
Total	100,667	101			

Δ) Συσχέτιση ερώτησης 10 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q10, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,409$ ,  $p\text{-value}=0,245$ ).

Πίνακας 5.46 Συσχέτιση ερώτησης 10 με εκπαίδευση

**ANOVA**

Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,161	3	1,387	1,409	,245
Within Groups	96,505	98	,985		
Total	100,667	101			

Ε) Συσχέτιση ερώτησης 10 με το Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q10, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ συνολικών ετών υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,199$ ,  $p\text{-value}=0,016 < 0,05$ ). Ήτοι, οι ερωτώμενοι με περισσότερα από 26 έτη υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών.

Πίνακας 5.47 Συσχέτιση ερώτησης 10 με χρόνο υπηρεσίας

**ANOVA**

Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,733	4	2,933	3,199	,016
Within Groups	88,933	97	,917		
Total	100,667	101			

**Descriptive Statistics**

		N	Range	Mean	Std. Deviation
Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ					
Λιγότερο από 1 έτος	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	1	0	3,00	.
	Valid N (listwise)	1			
1- 5 έτη	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	22	3	3,00	,926
	Valid N (listwise)	22			
6 - 15 έτη	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	24	4	3,00	,933
	Valid N (listwise)	24			
16 - 25 έτη	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	40	3	3,50	,961
	Valid N (listwise)	40			
26+ έτη	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	15	4	3,93	1,033
	Valid N (listwise)	15			

ΣΤ) Συσχέτιση ερώτησης 10 με τη διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q10, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=6,612$ ,  $p\text{-value}=0,002<0,05$ ).

Ήτοι, οι ερωτώμενοι που προσλήφθηκαν με τη διαδικασία του Γραπτού Διαγωνισμού, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών.



Πίνακας 5.48 Συσχέτιση ερώτησης 10 με διαδικασία πρόσληψης

### ANOVA

Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιομένες στάσεις, αξίες, συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,862	2	5,931	6,612	,002
Within Groups	88,804	99	,897		
Total	100,667	101			

### Descriptive Statistics

Διαδικασία πρόσληψης		N	Range	Mean	Std. Deviation
Με Προκήρυξη	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	49	4	3,00	1,000
	Valid N (listwise)	49			
Με Γραπτό Διαγωνισμό	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	23	3	3,83	,937
	Valid N (listwise)	23			
Άλλο	Η υφιστάμενη κουλτούρα ...	30	4	3,50	,861
	Valid N (listwise)	30			

Ερώτηση (q11) «Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο»

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q11, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,425$ ,  $p\text{-value}=0,245$ ).

Πίνακας 5.49 Συσχέτιση ερώτησης 11 με Φύλο

### ANOVA

Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,066	2	1,033	1,425	,245
Within Groups	71,748	99	,725		
Total	73,814	101			

### Συσχέτιση ερώτησης 11 με ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q11, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιακών ομάδων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,736$ ,  $p\text{-value}=0,148$ ).

Πίνακας 5.50 Συσχέτιση ερώτησης 11 με Ηλικία

#### ANOVA

Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,932	4	1,233	1,736	,148
Within Groups	68,882	97	,710		
Total	73,814	101			

### Συσχέτιση ερώτησης 11 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q11, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,040$ ,  $p\text{-value}=0,379$ ).

Πίνακας 5.51 Συσχέτιση ερώτησης 11 με Οικογενειακή κατάσταση

#### ANOVA

Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,277	3	,759	1,040	,379
Within Groups	71,537	98	,730		
Total	73,814	101			

### Συσχέτιση ερώτησης 11 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q11, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,286$ ,  $p\text{-value}=0,024 < 0,05$ ). Ήτοι, οι ερωτώμενοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών,

τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι θα επιθυμούσαν ως εργαζόμενοι ΑΣΕΠ να συνεισφέρουν στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

Πίνακας 5.52 Συσχέτιση ερώτησης 11 με επίπεδο εκπαίδευσης

### ANOVA

Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,747	3	2,249	3,286	,024
Within Groups	67,067	98	,684		
Total	73,814	101			

### Descriptive Statistics

Επίπεδο σπουδών		N	Range	Mean	Std. Deviation
Κάτοχος Διδακτορικού	Θα επιθυμούσα ως ...	6	1	3,50	,548
	Valid N (listwise)	6			
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Θα επιθυμούσα ως ...	43	2	4,42	,545
	Valid N (listwise)	43			
Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ	Θα επιθυμούσα ως ...	38	4	4,26	1,032
	Valid N (listwise)	38			
Απόφοιτος Λυκείου	Θα επιθυμούσα ως ...	15	3	3,87	,990
	Valid N (listwise)	15			

Συσχέτιση ερώτησης 11 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q11, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του συνολικού χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,403$   $p\text{-value}=0,55$ ).

Πίνακας 5.53 Συσχέτιση ερώτησης 11 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

### ANOVA

Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,656	4	1,664	2,403	,055
Within Groups	67,158	97	,692		
Total	73,814	101			

Συσχέτιση ερώτησης 11 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q11, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης στο Δημόσιο των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,658$   $p\text{-value}=0,520$ ).

Πίνακας 5.54 Συσχέτιση ερώτησης 11 με Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,969	2	,484	,658	,520
Within Groups	72,845	99	,736		
Total	73,814	101			

Ερώτηση (12) «Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ»

Συσχέτιση ερώτησης 12 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q12, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των φύλων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,009$   $p\text{-value}=0,991$ ).

Πίνακας 5.55 Συσχέτιση ερώτησης 12 με Φύλο

#### ANOVA

Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,010	2	,005	,009	,991
Within Groups	54,510	99	,551		
Total	54,520	101			

Συσχέτιση ερώτησης 12 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q12, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,721$   $p$ -value=0,152).

Πίνακας 5.56 Συσχέτιση ερώτησης 12 με Ηλικία

**ANOVA**

Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,612	4	,903	1,721	,152
Within Groups	50,908	97	,525		
Total	54,520	101			

Συσχέτιση ερώτησης 12 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q12, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,178$   $p$ -value=0,322)

Πίνακας 5.57 Συσχέτιση ερώτησης 12 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,897	3	,632	1,178	,322
Within Groups	52,623	98	,537		
Total	54,520	101			

Συσχέτιση ερώτησης 12 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q12, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,605$ ,  $p$ -value=0,056)

Πίνακας 5.58 Συσχέτιση ερώτησης 12 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Προσαρμζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,026	3	1,342	2,605	,056
Within Groups	50,494	98	,515		
Total	54,520	101			

Συσχέτιση ερώτησης 12 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q12, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,828$ ,  $p\text{-value}=0,130$ )

Πίνακας 5.59 Συσχέτιση ερώτησης 12 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Προσαρμζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,823	4	,956	1,828	,130
Within Groups	50,697	97	,523		
Total	54,520	101			

Συσχέτιση ερώτησης 12 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q12, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,416$ ,  $p\text{-value}=0,661$ )

Πίνακας 5.60 Συσχέτιση ερώτησης 12 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Προσαρμζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,454	2	,227	,416	,661
Within Groups	54,065	99	,546		
Total	54,520	101			

Ερώτηση (13) «Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ»

Συσχέτιση ερώτησης 13 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q13, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,237, p\text{-value}=0,789$ ).

Πίνακας 5.61 Συσχέτιση ερώτησης 13 με Φύλο

**ANOVA**

Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,367	2	,184	,237	,789
Within Groups	76,623	99	,774		
Total	76,990	101			

Συσχέτιση ερώτησης 13 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q13, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,523, p\text{-value}=0,719$ ).

Πίνακας 5.62 Συσχέτιση ερώτησης 13 με Ηλικία

**ANOVA**

Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,626	4	,407	,523	,719
Within Groups	75,364	97	,777		
Total	76,990	101			

Συσχέτιση ερώτησης 13 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q13, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,793, p\text{-value}=0,501$ )

Πίνακας 5.63 Συσχέτιση ερώτησης 13 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,824	3	,608	,793	,501
Within Groups	75,167	98	,767		
Total	76,990	101			

Συσχέτιση ερώτησης 13 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q13, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,648$ ,  $p\text{-value}=0,53$ ).

Πίνακας 5.64 Συσχέτιση ερώτησης 13 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,772	3	1,924	2,648	,053
Within Groups	71,218	98	,727		
Total	76,990	101			

Συσχέτιση ερώτησης 13 με χρόνο υπηρεσίας

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q13, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,751$ ,  $p\text{-value}=0,145$ ).



Πίνακας 5.65 Συσχέτιση ερώτησης 13 με χρόνο υπηρεσίας

**ANOVA**

Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,185	4	1,296	1,751	,145
Within Groups	71,805	97	,740		
Total	76,990	101			

Συσχέτιση ερώτησης 13 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q13, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,509$ ,  $p\text{-value}=0,226$ ).

Πίνακας 5.66 Συσχέτιση ερώτησης 13 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,277	2	1,139	1,509	,226
Within Groups	74,713	99	,755		
Total	76,990	101			

Ερώτηση (q14) «Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής»

### Συσχέτιση ερώτησης 14 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q14, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,091, p\text{-value}=0,05$ )

Πίνακας 5.67 Συσχέτιση ερώτησης 14 με Φύλο

#### ANOVA

Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,944	2	1,472	3,091	,050
Within Groups	47,135	99	,476		
Total	50,078	101			

### Συσχέτιση ερώτησης 14 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q14, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,861, p\text{-value}=0,490$ )

Πίνακας 5.68 Συσχέτιση ερώτησης 14 με Ηλικία

#### ANOVA

Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,718	4	,429	,861	,490
Within Groups	48,361	97	,499		
Total	50,078	101			

### Συσχέτιση ερώτησης 14 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q14, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,223, p\text{-value}=0,305$ )

Πίνακας 5.69 Συσχέτιση ερώτησης 14 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,808	3	,603	1,223	,305
Within Groups	48,271	98	,493		
Total	50,078	101			

Συσχέτιση ερώτησης 14 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q14, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=4,932$ ,  $p\text{-value}=0,003 < 0,05$ ). Ήτοι, οι ερωτώμενοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, διδακτορικό τίτλο σπουδών ή είναι απόφοιτοι Λυκείου, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους μετά την υιοθέτηση της αλλαγής, από ότι οι Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ΤΕΙ.

Πίνακας 5.70 Συσχέτιση ερώτησης 14 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,568	3	2,189	4,932	,003
Within Groups	43,510	98	,444		
Total	50,078	101			

**Descriptive Statistics**

Επίπεδο σπουδών		N	Range	Mean	Std. Deviation
Κάτοχος Διδακτορικού	Έχω τις δεξιότητες ...	6	1	4,17	,408
	Valid N (listwise)	6			
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Έχω τις δεξιότητες ...	43	2	4,47	,550
	Valid N (listwise)	43			
Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ	Έχω τις δεξιότητες ...	38	2	3,89	,798
	Valid N (listwise)	38			
Απόφοιτος Λυκείου	Έχω τις δεξιότητες ...	15	2	4,20	,676
	Valid N (listwise)	15			

Συσχέτιση ερώτησης 14 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q14, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,176$ ,  $p\text{-value}=0,326$ )

Πίνακας 5.71 Συσχέτιση ερώτησης 14 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,316	4	,579	1,176	,326
Within Groups	47,763	97	,492		
Total	50,078	101			

Συσχέτιση ερώτησης 14 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q14, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης στο δημόσιο των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,896$ ,  $p\text{-value}=0,60$ )

Πίνακας 5.72 Συσχέτιση ερώτησης 14 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,767	2	1,384	2,896	,060
Within Groups	47,311	99	,478		
Total	50,078	101			

Ερώτηση (15) «Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.»

Συσχέτιση ερώτησης 15 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q15, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ανδρών και γυναικών, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=4,382$ ,  $p\text{-value}=0,015<0,05$ ). Ήτοι, οι άνδρες, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών, από ότι οι γυναίκες.

Πίνακας 5.73 Συσχέτιση ερώτησης 15 με Φύλο

#### ANOVA

Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,403	2	3,701	4,382	,015
Within Groups	83,617	99	,845		
Total	91,020	101			

#### Descriptive Statistics

Φύλο		N	Range	Mean	Std. Deviation
Γυναίκες	Με τις εφαρμογές ...	28	4	3,54	,999
	Valid N (listwise)	28			
Άντρες	Με τις εφαρμογές ...	72	4	4,07	,893
	Valid N (listwise)	72			
Δεν επιθυμώ να απαντήσω	Με τις εφαρμογές ...	2	0	3,00	,000
	Valid N (listwise)	2			

#### Συσχέτιση ερώτησης 15 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q15, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,251$ ,  $p\text{-value}=0,295$ )

Πίνακας 5.74 Συσχέτιση ερώτησης 15 με Ηλικία

#### ANOVA

Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,464	4	1,116	1,251	,295
Within Groups	86,555	97	,892		
Total	91,020	101			

Συσχέτιση ερώτησης 15 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q15, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,326, p\text{-value}=0,270$ )

Πίνακας 5.75 Συσχέτιση ερώτησης 15 με Οικογενειακή κατάσταση

#### ANOVA

Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,551	3	1,184	1,326	,270
Within Groups	87,468	98	,893		
Total	91,020	101			

Συσχέτιση ερώτησης 15 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q15, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=5,756, p\text{-value}=0,001<0,05$ ). Ήτοι, οι ερωτώμενοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή είναι απόφοιτοι Λυκείου, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών, από ότι οι Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ ή οι κάτοχοι διδακτορικών τίτλων σπουδών.

Πίνακας 5.76 Συσχέτιση ερώτησης 15 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,636	3	4,545	5,756	,001
Within Groups	77,384	98	,790		
Total	91,020	101			

**Descriptive Statistics**

Επίπεδο σπουδών		N	Range	Mean	Std. Deviation
Κάτοχος Διδακτορικού	Με τις εφαρμογές ...	6	3	3,67	1,033
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Με τις εφαρμογές ...	43	3	4,02	,771
Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ	Με τις εφαρμογές ...	38	4	3,53	1,059
Απόφοιτος Λυκείου	Με τις εφαρμογές ...	15	2	4,60	,632
	Valid N (listwise)	15			

Συσχέτιση ερώτησης 15 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q15, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους του χρόνου υπηρεσίας των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=1,885, p-value=0,119)

Πίνακας 5.77 Συσχέτιση ερώτησης 15 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,565	4	1,641	1,885	,119
Within Groups	84,455	97	,871		
Total	91,020	101			

Συσχέτιση ερώτησης 15 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q15, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης των ερωτηθέντων **δεν**

ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=,568, p\text{-value}=0,568$ )

Πίνακας 5.78 Συσχέτιση ερώτησης 15 με Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,033	2	,516	,568	,568
Within Groups	89,987	99	,909		
Total	91,020	101			

Ερώτηση (q16) «Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων»

Συσχέτιση ερώτησης 16 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q16, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,066, p\text{-value}=0,348$ ).

Πίνακας 5.79 Συσχέτιση ερώτησης 16 με Φύλο

#### ANOVA

Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,998	2	,999	1,066	,348
Within Groups	92,825	99	,938		
Total	94,824	101			

Συσχέτιση ερώτησης 16 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q16, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,831, p\text{-value}=0,509$ ).



Πίνακας 5.80 Συσχέτιση ερώτησης 16 με Ηλικία

**ANOVA**

Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig. p
Between Groups	3,140	4	,785	,831	,509
Within Groups	91,683	97	,945		
Total	94,824	101			

Συσχέτιση ερώτησης 16 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q16, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=0,610,p-value=0,610)

Πίνακας 5.81 Συσχέτιση ερώτησης 16 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,739	3	,580	,610	,610
Within Groups	93,084	98	,950		
Total	94,824	101			

Συσχέτιση ερώτησης 16 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q16, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=5,407, p-value=0,002<0,05). Ήτοι, οι ερωτώμενοι που είναι απόφοιτοι Λυκείου, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, από ότι οι Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ ή οι κάτοχοι διδακτορικών ή μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

Πίνακας 5.82 Συσχέτιση ερώτησης 16 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,466	3	4,489	5,407	,002
Within Groups	81,357	98	,830		
Total	94,824	101			

**Descriptive Statistics**

Επίπεδο σπουδών		N	Range	Mean	Std. Deviation
Κάτοχος Διδακτορικού	Οι αλλαγές στο ...	6	2	3,33	,816
	Valid N (listwise)	6			
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Οι αλλαγές στο ...	43	3	3,93	,828
	Valid N (listwise)	43			
Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ	Οι αλλαγές στο ...	38	4	3,50	1,084
	Valid N (listwise)	38			
Απόφοιτος Λυκείου	Οι αλλαγές στο ...	15	2	4,53	,640
	Valid N (listwise)	15			

Συσχέτιση ερώτησης 16 με Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q16, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,001, p\text{-value}=0,1$ ).

Πίνακας 5. 83 Συσχέτιση ερώτησης 16 με Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,227	4	1,807	2,001	,100
Within Groups	87,596	97	,903		
Total	94,824	101			

Συσχέτιση ερώτησης 16 με Επίπεδο Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q16, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του τρόπου πρόσληψης στο Δημόσιο των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,526, p\text{-value}=0,592$ ).

Πίνακας 5.84 Συσχέτιση ερώτησης 16 με Επίπεδο Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,998	2	,499	,526	,592
Within Groups	93,826	99	,948		
Total	94,824	101			

Ερώτηση (q17) «Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων»

Συσχέτιση ερώτησης 17 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q17, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,346, p\text{-value}=0,709$ ).

Πίνακας 5.85 Συσχέτιση ερώτησης 17 με Φύλο

**ANOVA**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,665	2	,332	,346	,709
Within Groups	95,179	99	,961		
Total	95,843	101			

### Συσχέτιση ερώτησης 17 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q17, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,340, p\text{-value}=0,851$ ).

Πίνακας 5.86 Συσχέτιση ερώτησης 17 με Ηλικία

#### ANOVA

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,324	4	,331	,340	,851
Within Groups	94,519	97	,974		
Total	95,843	101			

### Συσχέτιση ερώτησης 17 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q17, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,360, p\text{-value}=0,782$ ).

Πίνακας 5.87 Συσχέτιση ερώτησης 17 με Οικογενειακή κατάσταση

#### ANOVA

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,046	3	,349	,360	,782
Within Groups	94,797	98	,967		
Total	95,843	101			

Συσχέτιση ερώτησης 17 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q17, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,950$ ,  $p\text{-value}=0,420$ ).

Πίνακας 5.88 Συσχέτιση ερώτησης 17 με Επίπεδο εκπαίδευσης

#### ANOVA

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,708	3	,903	,950	,420
Within Groups	93,135	98	,950		
Total	95,843	101			

Συσχέτιση ερώτησης 17 με χρόνο υπηρεσία στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q17, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,831$ ,  $p\text{-value}=0,508$ )

Πίνακας 5.89 Συσχέτιση ερώτησης 17 με χρόνο υπηρεσία στο ΑΣΕΠ

#### ANOVA

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,176	4	,794	,831	,508
Within Groups	92,667	97	,955		
Total	95,843	101			

Συσχέτιση ερώτησης 17 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q17, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της διαδικασίας πρόσληψης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,088$ ,  $p\text{-value}=0,916$ ).

Πίνακας 5.90 Συσχέτιση ερώτησης 17 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάσει των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάσει ακαδημαϊκών κριτηρίων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,170	2	,085	,088	,916
Within Groups	95,673	99	,966		
Total	95,843	101			

Ερώτηση (q18) «Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.»

Συσχέτιση ερώτησης 18 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q18, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=0,243,p-value=0,785).

Πίνακας 5.91 Συσχέτιση ερώτησης 18 με Φύλο

**ANOVA**

Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,480	2	,240	,243	,785
Within Groups	97,873	99	,989		
Total	98,353	101			

Πίνακας Συσχέτιση ερώτησης 18 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q18, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 (F=0,507,p-value=0,731).

Πίνακας 5.92 Πίνακας Συσχέτιση ερώτησης 18 με Ηλικία

**ANOVA**

Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,014	4	,503	,507	,731
Within Groups	96,339	97	,993		
Total	98,353	101			

Συσχέτιση ερώτησης 18 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q18, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,2077$ ,  $p\text{-value}=0,108$ ).

Πίνακας 5.93 Συσχέτιση ερώτησης 18 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,880	3	1,960	2,077	,108
Within Groups	92,473	98	,944		
Total	98,353	101			

Συσχέτιση ερώτησης 18 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q18, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,271$ ,  $p\text{-value}=0,289$ ).

Πίνακας 5.94 Συσχέτιση ερώτησης 18 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,682	3	1,227	1,271	,289
Within Groups	94,671	98	,966		
Total	98,353	101			

Συσχέτιση ερώτησης 18 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q18, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,579, p\text{-value}=0,678$ ).

Πίνακας 5.95 Συσχέτιση ερώτησης 18 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,295	4	,574	,579	,678
Within Groups	96,058	97	,990		
Total	98,353	101			

Συσχέτιση ερώτησης 18 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q20, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,096, p\text{-value}=0,50$ ).

Πίνακας 5.96 Συσχέτιση ερώτησης 18 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,789	2	2,894	3,096	,050
Within Groups	92,564	99	,935		
Total	98,353	101			

Ερώτηση (q19) «Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού»

Συσχέτιση ερώτησης 19 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q19, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,390, p\text{-value}=0,678$ ).



Πίνακας 5.97 Συσχέτιση ερώτησης 19 με Φύλο

**ANOVA**

Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,495	2	,247	,390	,678
Within Groups	62,760	99	,634		
Total	63,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 19 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q19, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,146, p\text{-value}=0,81$ )

Πίνακας 5.98 Συσχέτιση ερώτησης 19 με Ηλικία

**ANOVA**

Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,142	4	1,286	2,146	,081
Within Groups	58,113	97	,599		
Total	63,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 19 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q19, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,786, p\text{-value}=0,155$ ).

Πίνακας 5.99 Συσχέτιση ερώτησης 19 με Οικογενειακή κατάσταση

#### ANOVA

Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,280	3	1,093	1,786	,155
Within Groups	59,975	98	,612		
Total	63,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 19 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q19, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,723$ ,  $p\text{-value}=0,541$ ).

Πίνακας 5.100 Συσχέτιση ερώτησης 19 με Επίπεδο εκπαίδευσης

#### ANOVA

Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,370	3	,457	,723	,541
Within Groups	61,885	98	,631		
Total	63,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 19 με χρόνο υπηρεσία στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q19, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,713$ ,  $p\text{-value}=0,585$ ).

Πίνακας 5.101 Συσχέτιση ερώτησης 19 με χρόνο υπηρεσία στο ΑΣΕΠ

#### ANOVA

Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,806	4	,451	,713	,585
Within Groups	61,449	97	,633		
Total	63,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 19 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q19, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,782$ ,  $p\text{-value}=0,460$ ).

Πίνακας 5.102 Συσχέτιση ερώτησης 19 με Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,984	2	,492	,782	,460
Within Groups	62,271	99	,629		
Total	63,255	101			

Ερώτηση (q20) «Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού»

Συσχέτιση ερώτησης 20 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q20, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,131$ ,  $p\text{-value}=0,877$ ).

Πίνακας 5.103 Συσχέτιση ερώτησης 20 με Φύλο

**ANOVA**

Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,203	2	,102	,131	,877
Within Groups	76,552	99	,773		
Total	76,755	101			

Συσχέτιση ερώτησης 20 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q20, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,745, p\text{-value}=0,563$ )

Πίνακας 5.104 Συσχέτιση ερώτησης 20 με Ηλικία

**ANOVA**

Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,289	4	,572	,745	,563
Within Groups	74,466	97	,768		
Total	76,755	101			

Συσχέτιση ερώτησης 20 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q20, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,280, p\text{-value}=0,286$ ).

Πίνακας 5.105 Συσχέτιση ερώτησης 20 με Οικογενειακή κατάσταση

**NOVA**

Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,894	3	,965	1,280	,286
Within Groups	73,861	98	,754		
Total	76,755	101			

Συσχέτιση ερώτησης 20 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q20, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,501$ ,  $p\text{-value}=0,683$ ).

Πίνακας 5.106 Συσχέτιση ερώτησης 20 με Επίπεδο εκπαίδευσης

#### ANOVA

Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,159	3	,386	,501	,683
Within Groups	75,596	98	,771		
Total	76,755	101			

Συσχέτιση ερώτησης 20 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q20, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των χρόνων υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,473$ ,  $p\text{-value}=0,756$ ).

Πίνακας 5.107 Συσχέτιση ερώτησης 20 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

#### ANOVA

Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,467	4	,367	,473	,756
Within Groups	75,288	97	,776		
Total	76,755	101			

Συσχέτιση ερώτησης 20 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q20, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,252$ ,  $p\text{-value}=0,778$ ).

Πίνακας 5.108 Συσχέτιση ερώτησης 20 με Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,388	2	,194	,252	,778
Within Groups	76,367	99	,771		
Total	76,755	101			

Ερώτηση (q21) «Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.»

Συσχέτιση ερώτησης 21 με φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q21, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,133$ ,  $p\text{-value}=0,124$ )

Πίνακας 5.109 Συσχέτιση ερώτησης 21 με φύλο

#### ANOVA

Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,121	2	2,561	2,133	,124
Within Groups	118,839	99	1,200		
Total	123,961	101			

Συσχέτιση ερώτησης 21 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q21, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,305$ ,  $p\text{-value}=0,64$ ).

Πίνακας 5.110 Συσχέτιση ερώτησης 21 με Ηλικία

**ANOVA**

Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,761	4	2,690	2,305	,064
Within Groups	113,200	97	1,167		
Total	123,961	101			

Συσχέτιση ερώτησης 21 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q21, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,211$   $p\text{-value}=0,092$ ).

Πίνακας 5. 111 Συσχέτιση ερώτησης 21 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,859	3	2,620	2,211	,092
Within Groups	116,102	98	1,185		
Total	123,961	101			

Συσχέτιση ερώτησης 21 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q21, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,113$ ,  $p\text{-value}=0,952$ ).

Πίνακας 5.112 Συσχέτιση ερώτησης 21 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,427	3	,142	,113	,952
Within Groups	123,534	98	1,261		
Total	123,961	101			

Συσχέτιση ερώτησης 21 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q21, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,029$ ,  $p\text{-value}=0,021$ ).

Πίνακας 5.113 Συσχέτιση ερώτησης 21 με Συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

#### ANOVA

Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,764	4	3,441	3,029	,021
Within Groups	110,197	97	1,136		
Total	123,961	101			

Συσχέτιση ερώτησης 21 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q21, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,426$ ,  $p\text{-value}=0,036$ ).

Πίνακας 5.114 Συσχέτιση ερώτησης 21 με Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,024	2	4,012	3,426	,036
Within Groups	115,936	99	1,171		
Total	123,961	101			

Ερώτηση (q22) «Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021»

Συσχέτιση ερώτησης 22 με Φύλο



Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q22, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,174, p\text{-value}=0,709$ ).

Πίνακας 5.115 Συσχέτιση ερώτησης 22 με Φύλο

#### ANOVA

Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,272	2	,136	,174	,840
Within Groups	77,218	99	,780		
Total	77,490	101			

Συσχέτιση ερώτησης 22 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q22, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,649, p\text{-value}=0,629$ ).

Πίνακας 5.116 Συσχέτιση ερώτησης 22 με Ηλικία

#### ANOVA

Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,021	4	,505	,649	,629
Within Groups	75,469	97	,778		
Total	77,490	101			

Συσχέτιση ερώτησης 22 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q22, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,806, p\text{-value}=0,151$ ).

Πίνακας 5.117 Συσχέτιση ερώτησης 22 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,061	3	1,354	1,806	,151
Within Groups	73,430	98	,749		
Total	77,490	101			

Συσχέτιση ερώτησης 22 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q22, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,740$ ,  $p\text{-value}=0,531$ ).

Πίνακας 5.118 Συσχέτιση ερώτησης 22 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,717	3	,572	,740	,531
Within Groups	75,774	98	,773		
Total	77,490	101			

Συσχέτιση ερώτησης 22 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q22, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,621$ ,  $p\text{-value}=0,648$ ).

Πίνακας 5.119 Συσχέτιση ερώτησης 22 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,936	4	,484	,621	,648
Within Groups	75,555	97	,779		
Total	77,490	101			

Συσχέτιση ερώτησης 22 με Επίπεδο Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q22, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,384$ ,  $p\text{-value}=0,097$ ).

Πίνακας 5.120 Συσχέτιση ερώτησης 22 με Επίπεδο Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,560	2	1,780	2,384	,097
Within Groups	73,930	99	,747		
Total	77,490	101			

Ερώτηση (q23) «Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021»

Συσχέτιση ερώτησης 23 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q23, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,494$ ,  $p\text{-value}=0,229$ ).

Πίνακας 5.121 Συσχέτιση ερώτησης 23 με Φύλο

#### ANOVA

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,430	2	1,215	1,494	,229
Within Groups	80,482	99	,813		
Total	82,912	101			

Συσχέτιση ερώτησης 23 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q23, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν

στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,224, p\text{-value}=0,306$ ).

Πίνακας 5.122 Συσχέτιση ερώτησης 23 με Ηλικία

**ANOVA**

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,984	4	,996	1,224	,306
Within Groups	78,927	97	,814		
Total	82,912	101			

Συσχέτιση ερώτησης 23 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q23, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,401, p\text{-value}=0,753$ ).

Πίνακας 5.123 Συσχέτιση ερώτησης 23 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,005	3	,335	,401	,753
Within Groups	81,907	98	,836		
Total	82,912	101			

Συσχέτιση ερώτησης 23 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q23, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,789, p\text{-value}=0,503$ ).

Πίνακας 5.124 Συσχέτιση ερώτησης 23 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,954	3	,651	,789	,503
Within Groups	80,957	98	,826		
Total	82,912	101			

Συσχέτιση ερώτησης 23 με χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q23, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των χρονικών διαστημάτων υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,382$ ,  $p\text{-value}=0.012<0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που έχουν χρόνο υπηρεσίας 26+ έτη, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021.

Πίνακας 5. 125 Συσχέτιση ερώτησης 23 με χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,147	4	2,537	3,382	,012
Within Groups	72,764	97	,750		
Total	82,912	101			

**Descriptive Statistics**

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ	N	Range	Mean	Std. Deviation
Λιγότερο από 1 έτος	1	0	4,00	.
Valid N (listwise)	1			
1- 5 έτη	22	2	2,82	,664
Valid N (listwise)	22			
6 - 15 έτη	24	3	2,96	,690
Valid N (listwise)	24			
16 - 25 έτη	40	4	2,90	1,081
Valid N (listwise)	40			
26+ έτη	15	2	3,73	,704
Valid N (listwise)	15			

Συσχέτιση ερώτησης 23 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q23, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,195$ ,  $p\text{-value}=0.045<0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που προσλήφθηκαν μετά από Γραπτό διαγωνισμό, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021.

Πίνακας 5.126 Συσχέτιση ερώτησης 23 με Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,028	2	2,514	3,195	,045
Within Groups	77,884	99	,787		
Total	82,912	101			

#### Descriptive Statistics

Διαδικασία πρόσληψης		N	Range	Mean	Std. Deviation
Με Προκήρυξη	Η Διοίκηση ...	49	4	2,88	,726
	Valid N (listwise)	49			
Με Γραπτό Διαγωνισμό	Η Διοίκηση ...	23	4	3,43	,896
	Valid N (listwise)	23			
Άλλο	Η Διοίκηση ...	30	4	2,97	1,098
	Valid N (listwise)	30			

Ερώτηση (q24) «Έχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου»

Συσχέτιση ερώτησης 24 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q24, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,623$ ,  $p\text{-value}=0,539$ ).

Πίνακας 5.127 Συσχέτιση ερώτησης 24 με Φύλο

**ANOVA**

Εχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,953	2	,477	,623	,539
Within Groups	75,802	99	,766		
Total	76,755	101			

Συσχέτιση ερώτησης 24 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q24, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιακών κλάσεων, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,833$ ,  $p\text{-value}=0.029 < 0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που ήταν ηλικίας 41-60 ετών, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι έχουν κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία τους, σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες.

Πίνακας 5.128 Συσχέτιση ερώτησης 24 με Ηλικία

**ANOVA**

Εχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,028	4	2,007	2,833	,029
Within Groups	68,727	97	,709		
Total	76,755	101			

**Descriptive Statistics**

Ηλικία	N	Range	Mean	Std. Deviation
<= 30 ετών Εχω κατανοήσει τις ...	2	0	3,00	,000
Valid N (listwise)	2			
31-40 ετών Εχω κατανοήσει τις ...	11	2	3,09	,539
Valid N (listwise)	11			
41-50 ετών Εχω κατανοήσει τις ...	29	4	3,83	,928
Valid N (listwise)	29			
51-60 ετών Εχω κατανοήσει τις ...	50	4	3,88	,872
Valid N (listwise)	50			
60+ ετών Εχω κατανοήσει τις ...	10	2	3,40	,699
Valid N (listwise)	10			

Συσχέτιση ερώτησης 24 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q24, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,510$ ,  $p\text{-value}=0.018<0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που ήταν έγγαμοι, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι έχουν κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία τους, σε σχέση με τις άλλες οικογενειακές καταστάσεις.

Πίνακας 5.129 Συσχέτιση ερώτησης 24 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Εχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,447	3	2,482	3,510	,018
Within Groups	69,308	98	,707		
Total	76,755	101			

**Descriptive Statistics**

Οικογενειακή κατάσταση		N	Range	Mean	Std. Deviation
Άγαμος/η	Εχω κατανοήσει ...	18	2	3,28	,575
	Valid N (listwise)	18			
Έγγαμος/η	Εχω κατανοήσει ...	67	4	3,90	,819
	Valid N (listwise)	67			
Διαζευγμένος/η	Εχω κατανοήσει ...	14	4	3,57	1,158
	Valid N (listwise)	14			
Χήρος/α	Εχω κατανοήσει ...	3	2	3,00	1,000
	Valid N (listwise)	3			

Συσχέτιση ερώτησης 24 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q24, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,460$ ,  $p\text{-value}=0,067$ ).



Πίνακας 5.130 Συσχέτιση ερώτησης 24 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Έχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,376	3	1,792	2,460	,067
Within Groups	71,379	98	,728		
Total	76,755	101			

Συσχέτιση ερώτησης 24 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q24, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των συνολικών χρόνων υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,684$ ,  $p\text{-value}=0.036 < 0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που είχαν 26+ έτη υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι έχουν κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία τους, σε σχέση με τις υπόλοιπες κλάσεις του συνολικού χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ.

Πίνακας 5.131 Συσχέτιση ερώτησης 24 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Έχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,649	4	1,912	2,684	,036
Within Groups	69,106	97	,712		
Total	76,755	101			

**Descriptive Statistics**

		N	Range	Mean	Std. Deviation
Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ					
Λιγότερο από 1 έτος	Έχω κατανοήσει ...	1	0	3,00	.
	Valid N (listwise)	1			
1- 5 έτη	Έχω κατανοήσει ...	22	2	3,32	,646
	Valid N (listwise)	22			
6 - 15 έτη	Έχω κατανοήσει ...	24	4	3,79	,932
	Valid N (listwise)	24			
16 - 25 έτη	Έχω κατανοήσει ...	40	4	3,72	,933
	Valid N (listwise)	40			
26+ έτη	Έχω κατανοήσει ...	15	2	4,20	,676
	Valid N (listwise)	15			

Συσχέτιση ερώτησης 24 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q24, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,847$ ,  $p\text{-value}=0,063$ ).

Πίνακας 5.132 Συσχέτιση ερώτησης 24 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Έχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,174	2	2,087	2,847	,063
Within Groups	72,581	99	,733		
Total	76,755	101			

Ερώτηση (q25) «Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021»

Συσχέτιση ερώτησης 25 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q25, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,409$ ,  $p\text{-value}=0,666$ ).

Πίνακας 5.133 Συσχέτιση ερώτησης 25 με Φύλο

**ANOVA**

Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,822	2	,411	,409	,666
Within Groups	99,492	99	1,005		
Total	100,314	101			

Συσχέτιση ερώτησης 25 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση 25, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,640$ ,  $p\text{-value}=0,635$ ).

Πίνακας 5.134 Συσχέτιση ερώτησης 25 με Ηλικία

**ANOVA**

Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,579	4	,645	,640	,635
Within Groups	97,734	97	1,008		
Total	100,314	101			

Συσχέτιση ερώτησης 25 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q25, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτώμενων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,101$ ,  $p\text{-value}=0,959$ ).

Πίνακας 5.135 Συσχέτιση ερώτησης 25 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,309	3	,103	,101	,959
Within Groups	100,005	98	1,020		
Total	100,314	101			

Συσχέτιση ερώτησης 25 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q25, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,220$ ,  $p\text{-value}=0,882$ ).

Πίνακας 5.136 Συσχέτιση ερώτησης 25 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,670	3	,223	,220	,882
Within Groups	99,643	98	1,017		
Total	100,314	101			

Συσχέτιση ερώτησης 25 με χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q25, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των συνολικών χρόνων υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2.683$ ,  $p\text{-value}=0.036<0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που είχαν 26+ έτη υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ ή αυτοί που είχαν λιγότερο από 1 έτος, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι τους παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελούν τα καθήκοντα τους με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021, σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες, ως προς τα έτη υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ.

Πίνακας 5.137 Συσχέτιση ερώτησης 25 με χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

#### ANOVA

Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,993	4	2,498	2,683	,036
Within Groups	90,321	97	,931		
Total	100,314	101			

#### Descriptive Statistics

		N	Range	Mean	Std. Deviation
Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ					
Λιγότερο από 1 έτος	Μου παρέχεται η ...	1	0	4,00	.
	Valid N (listwise)	1			
1- 5 έτη	Μου παρέχεται η ...	22	2	3,05	,575
	Valid N (listwise)	22			
6 - 15 έτη	Μου παρέχεται η ...	24	4	3,33	1,007
	Valid N (listwise)	24			
16 - 25 έτη	Μου παρέχεται η ...	40	4	3,35	1,167
	Valid N (listwise)	40			
26+ έτη	Μου παρέχεται η ...	15	2	4,07	,704
	Valid N (listwise)	15			

Συσχέτιση ερώτησης 25 Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q25, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,845$ ,  $p\text{-value}=0,163$ ).

Πίνακας 5.138 Συσχέτιση ερώτησης 25 Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση/επιμόρφωση για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές του ν.4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,604	2	1,802	1,845	,163
Within Groups	96,710	99	,977		
Total	100,314	101			

Ερώτηση (q26) «Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021»

Συσχέτιση ερώτησης 26 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q26, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,503$ ,  $p\text{-value}=0,228$ ).

Πίνακας 5.139 Συσχέτιση ερώτησης 26 με Φύλο

#### ANOVA

Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,398	2	2,199	1,503	,228
Within Groups	144,857	99	1,463		
Total	149,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 26 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q26, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των ηλικιακών κλάσεων, ήταν στατιστικά

σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,501$ ,  $p\text{-value}=0.047<0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που ήταν 51-60 ετών, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021, σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές κλάσεις.

Πίνακας 5.140 Συσχέτιση ερώτησης 26 με Ηλικία

#### ANOVA

Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,955	4	3,489	2,501	,047
Within Groups	135,300	97	1,395		
Total	149,255	101			

#### Descriptive Statistics

Ηλικία		N	Range	Mean	Std. Deviation
<= 30 ετών	Ορθά ο γραπτός ...	2	1	2,50	,707
	Valid N (listwise)	2			
31-40 ετών	Ορθά ο γραπτός ...	11	3	2,55	,820
	Valid N (listwise)	11			
41-50 ετών	Ορθά ο γραπτός ...	29	4	3,45	1,270
	Valid N (listwise)	29			
51-60 ετών	Ορθά ο γραπτός ...	50	4	3,70	1,147
	Valid N (listwise)	50			
60+ ετών	Ορθά ο γραπτός ...	10	4	3,40	1,430
	Valid N (listwise)	10			

Συσχέτιση ερώτησης 26 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q26, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,668$ ,  $p\text{-value}=0,179$ ).

Πίνακας 5.141 Συσχέτιση ερώτησης 26 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,249	3	2,416	1,668	,179
Within Groups	142,006	98	1,449		
Total	149,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 26 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q26, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,351$ ,  $p\text{-value}=0,262$ ).

Πίνακας 5.142 Συσχέτιση ερώτησης 26 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,927	3	1,976	1,351	,262
Within Groups	143,328	98	1,463		
Total	149,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 26 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q26, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,251$ ,  $p\text{-value}=0,295$ ).

Πίνακας 5.143 Συσχέτιση ερώτησης 26 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,322	4	1,830	1,251	,295
Within Groups	141,933	97	1,463		
Total	149,255	101			

Συσχέτιση ερώτησης 26 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q26, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,592$ ,  $p\text{-value}=0,08$ ).

*Πίνακας 5.144 Συσχέτιση ερώτησης 26 με Διαδικασία πρόσληψης*

#### ANOVA

Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,425	2	3,713	2,592	,080
Within Groups	141,829	99	1,433		
Total	149,255	101			

Ερώτηση (q27) «Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.»

Συσχέτιση ερώτησης 27 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q27, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,095$ ,  $p\text{-value}=0,910$ ).

*Πίνακας 5.145 Συσχέτιση ερώτησης 27 με Φύλο*

#### ANOVA

Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,153	2	,076	,095	,910
Within Groups	79,700	99	,805		
Total	79,853	101			



#### Συσχέτιση ερώτησης 27 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q27, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,083, p\text{-value}=0,089$ ).

Πίνακας 5.146 Συσχέτιση ερώτησης 27 με Ηλικία

#### ANOVA

Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,316	4	1,579	2,083	,089
Within Groups	73,537	97	,758		
Total	79,853	101			

#### Συσχέτιση ερώτησης 27 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q27, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,650, p\text{-value}=0,585$ ).

Πίνακας 5.147 Συσχέτιση ερώτησης 27 με Οικογενειακή κατάσταση

#### ANOVA

Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,558	3	,519	,650	,585
Within Groups	78,295	98	,799		
Total	79,853	101			

#### Συσχέτιση ερώτησης 27 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q27, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,278, p\text{-value}=0,084$ ).

Πίνακας 5.148 Συσχέτιση ερώτησης 27 με Επίπεδο εκπαίδευσης

#### ANOVA

Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,207	3	1,736	2,278	,084
Within Groups	74,646	98	,762		
Total	79,853	101			

Συσχέτιση ερώτησης 27 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q27, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,156$ ,  $p\text{-value}=0,80$ ).

Πίνακας 5.149 Συσχέτιση ερώτησης 27 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

#### ANOVA

Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,520	4	1,630	2,156	,080
Within Groups	73,333	97	,756		
Total	79,853	101			

Συσχέτιση ερώτησης 27 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q27, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των κατηγοριών της διαδικασίας πρόσληψης, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=4,007$ ,  $p\text{-value}=0.021<0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που προσλήφθηκαν μέσω Γραπτού Διαγωνισμού, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι δεν αντιμετωπίσαν προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021, σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες διαδικασίας πρόσληψης.

Πίνακας 5.150 Συσχέτιση ερώτησης 27 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Δεν αντιμετωπίσα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,980	2	2,990	4,007	,021
Within Groups	73,873	99	,746		
Total	79,853	101			

**Descriptive Statistics**

Διαδικασία πρόσληψης		N	Range	Mean	Std. Deviation
Με Προκήρυξη	Δεν αντιμετωπίσα ...	49	4	3,65	,903
	Valid N (listwise)	49			
Με Γραπτό Διαγωνισμό	Δεν αντιμετωπίσα ...	23	2	4,17	,717
	Valid N (listwise)	23			
Άλλο	Δεν αντιμετωπίσα ...	30	4	3,53	,900
	Valid N (listwise)	30			

Ερώτηση (q28) «Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.»

Συσχέτιση ερώτησης 28 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q28, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,224, p\text{-value}=0,800$ )

Πίνακας 5.151 Συσχέτιση ερώτησης 28 με Φύλο

**ANOVA**

Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,552	2	,276	,224	,800
Within Groups	122,242	99	1,235		
Total	122,794	101			

#### Συσχέτιση ερώτησης 28 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q28, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,306, p\text{-value}=0,273$ ).

Πίνακας 5.152 Συσχέτιση ερώτησης 28 με Ηλικία

#### ANOVA

Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,276	4	1,569	1,306	,273
Within Groups	116,519	97	1,201		
Total	122,794	101			

#### Συσχέτιση ερώτησης 28 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q28, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,253, p\text{-value}=0,859$ ).

Πίνακας 5.153 Συσχέτιση ερώτησης 28 με Οικογενειακή κατάσταση

#### ANOVA

Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,943	3	,314	,253	,859
Within Groups	121,851	98	1,243		
Total	122,794	101			

#### Συσχέτιση ερώτησης 28 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q28, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=0,438, p\text{-value}=0,726$ ).

Πίνακας 5.154 Συσχέτιση ερώτησης 28 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,626	3	,542	,438	,726
Within Groups	121,168	98	1,236		
Total	122,794	101			

Συσχέτιση ερώτησης 28 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q28, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των συνολικών ετών υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,337$ ,  $p\text{-value}=0.013<0,005$ ). Ήτοι, όσο περισσότερα έτη υπηρεσίας είχε στο ΑΣΕΠ ο ερωτώμενος, τόσο περισσότερο τείνει να συμφωνεί ότι ήταν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία του.

Πίνακας 5.155 Συσχέτιση ερώτησης 28 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,855	4	3,714	3,337	,013
Within Groups	107,939	97	1,113		
Total	122,794	101			

**Descriptive Statistics**

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ	N	Range	Mean	Std. Deviation
Λιγότερο από 1 έτος	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	1	0	1,00
1- 5 έτη	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	22	2	2,82 ,733
6 - 15 έτη	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	24	4	3,17 1,049
16 - 25 έτη	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	40	4	3,10 1,257
26+ έτη	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	15	2	3,87 ,834

Συσχέτιση ερώτησης 28 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q28, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των κατηγοριών της διαδικασίας πρόσληψης, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=4.218$ ,  $p\text{-value}=0.017 < 0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που προσλήφθηκαν μέσω Γραπτού Διαγωνισμού, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι ήταν επαρκώς ενήμεροι για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία τους, σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες διαδικασίας πρόσληψης.

Πίνακας 5.156 Συσχέτιση ερώτησης 28 με Διαδικασία πρόσληψης

#### ANOVA

Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,642	2	4,821	4,218	,017
Within Groups	113,153	99	1,143		
Total	122,794	101			

#### Descriptive Statistics

Διαδικασία πρόσληψης		N	Range	Mean	Std. Deviation
Με Προκήρυξη	Ήμουν επαρκώς ...	49	4	3,06	1,029
	Valid N (listwise)	49			
Με Γραπτό Διαγωνισμό	Ήμουν επαρκώς ...	23	4	3,70	1,063
	Valid N (listwise)	23			
Άλλο	Ήμουν επαρκώς ...	30	4	2,87	1,137
	Valid N (listwise)	30			

Ερώτηση (q29) «Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ»

Συσχέτιση ερώτησης 29 με Φύλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q29, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του φύλου των ερωτηθέντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,028$ ,  $p\text{-value}=0,362$ ).

Πίνακας 5.157 Συσχέτιση ερώτησης 29 με Φύλο

**ANOVA**

Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,899	2	,949	1,028	,362
Within Groups	91,444	99	,924		
Total	93,343	101			

Συσχέτιση ερώτησης 29 με Ηλικία

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q29, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,338, p\text{-value}=0,261$ ).

Πίνακας 5.158 Συσχέτιση ερώτησης 29 με Ηλικία

**ANOVA**

Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,882	4	1,220	1,338	,261
Within Groups	88,462	97	,912		
Total	93,343	101			

Συσχέτιση ερώτησης 29 με Οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q29, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=4,110, p\text{-value}=0,009<0,05$ ). Ήτοι, αυτοί που δηλώνουν διαζευγμένοι, τείνουν να συμφωνούν λιγότερο ότι οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ, σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες οικογενειακής κατάστασης.

Πίνακας 5.159 Συσχέτιση ερώτησης 29 με Οικογενειακή κατάσταση

**ANOVA**

Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,432	3	3,477	4,110	,009
Within Groups	82,911	98	,846		
Total	93,343	101			

**Descriptive Statistics**

Οικογενειακή κατάσταση	N	Range	Mean	Std. Deviation
Άγαμος/η	18	3	3,22	,647
Valid N (listwise)	18			
Έγγαμος/η	67	4	3,67	,894
Valid N (listwise)	67			
Διαζευγμένος/η	14	4	2,79	1,311
Valid N (listwise)	14			
Χήρος/α	3	1	3,33	,577
Valid N (listwise)	3			

Συσχέτιση ερώτησης 29 με Επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q29, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,079$ ,  $p\text{-value}=0,362$ ).

Πίνακας 5.160 Συσχέτιση ερώτησης 29 με Επίπεδο εκπαίδευσης

**ANOVA**

Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,984	3	,995	1,079	,362
Within Groups	90,359	98	,922		
Total	93,343	101			

Συσχέτιση ερώτησης 29 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q29, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του χρόνου υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ των ερωτηθέντων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=1,507$ ,  $p\text{-value}=0,206$ ).



Πίνακας 5.161 Συσχέτιση ερώτησης 29 με χρόνο υπηρεσίας στο ΑΣΕΠ

**ANOVA**

Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,462	4	1,366	1,507	,206
Within Groups	87,881	97	,906		
Total	93,343	101			

Συσχέτιση ερώτησης 29 με Διαδικασία πρόσληψης

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q29, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών πρόσληψης **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=2,829$ ,  $p\text{-value}=0,64$ ).

Πίνακας 5.162 Συσχέτιση ερώτησης 29 με Διαδικασία πρόσληψης

**ANOVA**

Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,047	2	2,523	2,829	,064
Within Groups	88,296	99	,892		
Total	93,343	101			

**Εργασιακός ρόλος**

q11 «Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο»

Συσχέτιση ερώτησης 11 με εργασιακό ρόλο

Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q11, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του εργασιακού ρόλου των εργαζομένων **δεν** ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ( $F=3,047$ ,  $p\text{-value}=0,052$ ).

Πίνακας 5.163 Συσχέτιση ερώτησης 11 με εργασιακό ρόλο

#### ANOVA

Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενος ΑΣΕΠ να συνεισφέρω στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,280	2	2,140	3,047	,052
Within Groups	69,534	99	,702		
Total	73,814	101			

q16 «Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021»

Συσχέτιση ερώτησης 16 με εργασιακό ρόλο  
Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q16, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ του εργασιακού ρόλου των εργαζομένων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\leq 0,05$  ( $F=3,093$ ,  $p\text{-value}=0,50$ ).

Πίνακας 5.164 Συσχέτιση ερώτησης 16 με εργασιακό ρόλο

#### ANOVA

Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,877	2	2,438	3,093	,050
Within Groups	78,035	99	,788		
Total	82,912	101			

q28 «Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου»

Συσχέτιση ερώτησης 28 με εργασιακό ρόλο  
Από την ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), για την ερώτηση q28, προέκυψε ότι η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των εργασιακών ρόλων στο ΑΣΕΠ, ήταν στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $0,05$  ( $F=3,171$ ,  $p\text{-value}=0.009 < 0,046$ ). Ήτοι, όσο υψηλότερη θέση είχαν οι ερωτώμενοι, τόσο περισσότερο τείνουν να συμφωνούν ότι ήταν επαρκώς ενήμεροι για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία τους.

Πίνακας 5.165 Συσχέτιση ερώτησης 28 με εργασιακό ρόλο

**ANOVA**

Ήμουν επαρκώς ενημέρη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,393	2	3,697	3,171	,046
Within Groups	115,401	99	1,166		
Total	122,794	101			

**Descriptive Statistics**

Εργασιακός ρόλος στο ΑΣΕΠ		N	Range	Mean	Std. Deviation
Προϊστάμενος Διεύθυνσης/ Γενικής Διεύθυνσης	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	6 6	2	4,17	,753
Προϊστάμενος Τμήματος	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	19 19	4	3,26	1,240
Υπάλληλος	Ήμουν επαρκώς ... Valid N (listwise)	77 77	4	3,04	1,057



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 6.1 Συμπεράσματα

Στη παρούσα εργασία, με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση, διαπιστώθηκε ότι ένας σύγχρονος δημόσιος οργανισμός υιοθετώντας συνεχώς αλλαγές και καινοτομίες, οφείλει να επικαιροποιεί τις διαδικασίες λειτουργίας του, ώστε να ανταποκρίνεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, στοχεύοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων του, της αποτελεσματικότητάς του έργου του και στην ικανοποίηση των πολιτών.

Στην παρούσα έρευνα τέθηκαν ερωτήματα τα οποία επιχειρήθηκε να απαντηθούν με σκοπό τη καταγραφή της ανάδρασης των εργαζομένων στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), σχετικά με τις σημαντικότερες αλλαγές που επήλθαν στο φορέα και πρωταρχικά στις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού στο δημόσιο, όπως ο γραπτός διαγωνισμός με την έμφαση στις δεξιότητες των υποψηφίων, αλλά και στις αλλαγές και καινοτομίες που δεν προήλθαν απευθείας από το νόμο αλλά πραγματοποιούνται παράλληλα με αυτόν, όπως οι αναβαθμίσεις πληροφορικών συστημάτων και εφαρμογών, η εισαγωγή νέου προσοντολογίου και άλλες νεοεισηγμένες διαδικασίες.

Ειδικότερα από την έρευνα εξήχθησαν τα κάτωθι συμπεράσματα:

Οι εργαζόμενοι στο ΑΣΕΠ, πρόβαλαν θετικά με υψηλά ποσοστά συμφωνίας, την ανάγκη εισαγωγής αλλαγών στο φορέα (81,4%). Η έρευνα έδειξε ότι ανάμεσα στους εργαζόμενους (70,6%) υπερίσχυε η άποψη ότι είχαν διαμορφωθεί οι συνθήκες για την αντικατάσταση του 2190/1994, ιδρυτικού νόμου του ΑΣΕΠ. Υπάρχει φανερή διάθεση προσαρμογής των εργαζομένων στις αλλαγές με θετική αντίληψη αυτών να ξεπερνά το 86%, ενώ ειδικότερα για τις αλλαγές που έφερε ο νόμος 4765/2021, το 86% των εργαζομένων έχει κατανοήσει και αποδεχτεί τις αλλαγές που εισήγαγε στην εργασία του. Αναφορικά με το πρώτο διερευνητικό ερώτημα, η στάση των εργαζομένων έναντι των αλλαγών στο ΑΣΕΠ είναι θετική. Δεν υπήρξαν σύμφωνα με τα αποτελέσματα τις έρευνες σημαντικές αντιδράσεις ή αντίσταση. Αντίθετα, αποτυπώνεται ένα περιβάλλον δεκτικό και υποστηρικτικό προς τις αλλαγές και καινοτομίες.

Σχετικά με την κουλτούρα των εργαζομένων στήριξης των διαδικασιών αλλαγής, αυτή φαίνεται να είναι υποστηρικτική. Το 81,4% (45,1%+36,3%) των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι ως εργαζόμενος στο ΑΣΕΠ, θα επιθυμούσε να συνεισφέρει με τις απόψεις και τις εμπειρίες του σε τυχόν αλλαγές στις διαδικασίες πρόσληψης στο δημόσιο. Σε αντίθεση, η πεποίθηση ότι η υφιστάμενη κουλτούρα του φορέα συμβάλλει ως προς την δεκτικότητα των αλλαγών, δεν σημείωσε την ίδια αποδοχή, με το 37% των ερωτηθέντων να μην έχει ξεκάθαρη εικόνα και το 18,6% να τοποθετούνται αρνητικά. Πρέπει να σημειωθεί ότι αντίστοιχη παρατήρηση ως προς την κουλτούρα αντίστασης στην αλλαγή εστιασμένη όμως στην ανώτατη διοίκηση επισημάνθηκε στην ανοικτή ερώτηση της έρευνας.

Προχωρώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, όσον αφορά το πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την προώθηση και διαχείριση των αλλαγών και τις υφιστάμενες καινοτομίες, το 51% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ο γραπτός διαγωνισμός ορθά επελέγη με τον νόμο ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού, ενώ σημαντικά ποσοστά συμφωνίας κατεγράφησαν στην έρευνα σχετικά με την απλούστευση και τον εξυγχιονισμό του προσοντολογίου. Το 67,7% των ερωτηθέντων υιοθετεί την αντίληψη ότι η επιλογή προσωπικού πρέπει να γίνεται περισσότερο βάση δεξιοτήτων και λιγότερο με ακαδημαϊκά κριτήρια. Χαμηλότερα ποσοστά συμφωνίας εμφανίζονται στην αξιολόγηση σχετικά με την προώθηση των αλλαγών και καινοτομιών. Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες (48%) επέλεξαν να μην τοποθετηθούν σχετικά με το αν η διοίκηση του φορέα είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που θα έφερνε ο νέος νόμος. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην έρευνα συνολικά δεν καταγράφηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις στάσεις των εργαζομένων ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, την οικογενειακή κατάσταση ή τον τρόπο πρόσληψης στο δημόσιο. Από τις αντίστοιχες ερωτήσεις συσχέτισης προέκυψαν τα εξής: α) οι εργαζόμενοι που κατέχουν υψηλότερη διοικητική θέση ήταν αυτοί που σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες εργασιακού ρόλου υποστήριζαν ότι ήταν επαρκώς ενήμεροι για τις αλλαγές του νέου νόμου στην εργασία τους, και β) οι απόφοιτοι Λυκείου σε σχέση με τους απόφοιτους άλλων βαθμίδων εκπαίδευσης συμφωνούν περισσότερο στο ότι οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, παρότι οι εργαζόμενοι στο ΑΣΕΠ, αποδέχονται τις αλλαγές και τις καινοτομίες, στην διαδικασία προώθησης των αλλαγών του ν. 4765/2021, δεν είχε διαδοθεί το όραμα της αλλαγής στο σύνολο των εργαζομένων του φορέα, και πιθανότητα

η επικοινωνία να είχε σταματήσει στα ανώτερα στελέχη. Επίσης, με τις μέχρι στιγμής πραγματοποιηθείσες αλλαγές, μόνο οι εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν αντιληφθεί την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία τους .

Σχεδόν στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους. Ταυτόχρονα ένα μεγάλο ποσοστό (52%) θεωρεί ότι δεν επαρκεί η σχετική με τις αλλαγές του νόμου εκπαίδευση και επιμόρφωση που παρέχει η υπηρεσία στους εργαζόμενους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Απαντώντας στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τη συμβολή των αλλαγών και καινοτομιών στην απλούστευση των διαδικασιών, στην διευκόλυνση των πολιτών και στην συνολική απόδοση του φορέα, η ανάδραση των ερωτώμενων ήταν θετική. Αναλυτικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (70%) θεωρούν ότι μακροπρόθεσμα θα ωφεληθούν από την εφαρμογή των αλλαγών καθώς θεωρούν ότι οι αλλαγές στο φορέα επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αλλά και βοηθούν ώστε το ΑΣΕΠ να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών. Αναφορικά με την αξιοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών για τη παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών στους πολίτες, ένα σημαντικό τμήμα των εργαζομένων εξέφρασε επιφύλαξη, θεωρώντας ότι έχουν γίνει πράγματα στην σωστή κατεύθυνση αλλά όχι αρκετά.

## **6.2 Προτάσεις**

Έχουν γίνει πολλές αναφορές στο έργο και τη λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π., από την ίδρυσή του και μετέπειτα, όμως δεν έχουν συμπεριλάβει τις απόψεις των άμεσα εμπλεκομένων στις διαδικασίες του, των ανθρώπων που συμβάλλουν καθημερινά στην εκτέλεση και συνέχιση του έργου του, των εργαζόμενων σε αυτό.

Στην παρούσα έρευνα ζητήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων στο ΑΣΕΠ και ειδικότερα η στάση τους σε σχέση με τις αλλαγές και καινοτομίες που ήρθαν στο φορέα εργασίας τους από τη ψήφιση του νόμου 4765/2021 και μετέπειτα. Η έρευνα έδειξε μια θετική ανταπόκριση των εργαζομένων στις πραγματοποιηθείσες αλλαγές και καινοτομίες ενώ το σημαντικότερο ανέδειξε μια θετική διάθεση για περαιτέρω αλλαγές προς την κατεύθυνση εκσυγχρονισμού του φορέα, την εύρυθμη εργασιακή τους καθημερινότητα και την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των υποψηφίων σε όλες τις διαδικασίες του ΑΣΕΠ.

Παρά την αποδοχή και υποστήριξη των αλλαγών που έφερε ο ν. 4765/2021, από την έρευνα επισημάνθηκε ότι σε κάθε διαδικασία αλλαγής, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η αλλαγή είναι μια συνεχόμενη, διαρκή κυκλική διαδικασία, σχεδιασμού, υλοποίησης, αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότησης, όπου διορθώνονται τυχόν αστοχίες, γίνεται η λήψη διορθωτικών μέτρων σε περιπτώσεις αποκλίσεων και προσαρμογή των μελλοντικών σχεδίων αλλαγών και εξυγγχρονισμού.

Στα πλαίσια της ανατροφοδότησης των αλλαγών στο ΑΣΕΠ, επισημάνθηκε η ανάγκη για περαιτέρω συνεργασία και επικοινωνία της Διοίκησης με τους εργαζόμενους σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες, καθόσον η προηγούμενη επικοινωνία σταμάτησε μέχρι τα ανώτερα στελέχη, χωρίς αυτά να καταφέρουν ή να υποχρεωθούν να μεταφέρουν τα πλαίσια και το νόημα των επικείμενων αλλαγών στους εργαζόμενους των κατώτερων βαθμίδων.

Όπως η αλλαγή, έτσι και η επιμόρφωση αλλά και η εκπαίδευση πάνω στα εργασιακά αντικείμενα, κυρίως του ΑΣΕΠ που δεν έχουν ομοιότητες με αντικείμενα άλλων δημόσιων φορέων στην Ελλάδα, είναι διαρκείς διαδικασίες και απαιτούν συχνότερη και ευρύτερη κάλυψη αντικειμένων, όπου όμως αυτή τη στιγμή η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό δεν κρίνεται από τους ίδιους επαρκής και ζητούν να αναβαθμιστεί.

Παρότι έχουν πραγματοποιηθεί από το ΑΣΕΠ τα τελευταία χρόνια σημαντικά βήματα εκσυγχρονισμού, καινοτομίας και αναβάθμισης των ηλεκτρονικών μέσων και εφαρμογών, των διαδικτυακών υπηρεσιών και διασυνδέσεων, μπορούν να γίνουν ακόμα πολλά στο τομέα αυτό σε μία σειρά από πεδία όπως στην ενημέρωση των πολιτών, στην διευκόλυνση τους στην υποβολή αιτήσεων και δικαιολογητικών, στην ανακοίνωση αποτελεσμάτων και στην ένταξη περισσότερων φορέων στα πλαίσια της διαλειτουργικότητας.

Για τη διευκόλυνση των υποψηφίων και για τη συντόμευση του χρόνου κάλυψης των κενών θέσεων των δημοσίων υπηρεσιών, υπάρχει σημαντικός χώρος βελτίωσης διαδικασιών που δεν αναφέρονται διεξοδικά στο ν. 4765/2021 αλλά απορρέουν από αυτόν, θέματα με τα οποία ο φορέας θα έρθει σύντομα αντιμέτωπος και για τα οποία θα αναζητηθούν αποτελεσματικές λύσεις. Για παράδειγμα, ο τρόπος και το είδος των προκηρύξεων που θα εκδώσει το ΑΣΕΠ για τη κάλυψη των θέσεων από τους επιτυχόντες στους γραπτούς διαγωνισμούς, η διαδικασία της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης των αιτήσεων και δικαιολογητικών, ο τρόπος και ο χρόνος έκδοσης των αποτελεσμάτων, η



ενημέρωση των υποψηφίων, οι ενστάσεις και άλλα θέματα, που επιβεβαιώνουν, ότι οι αλλαγή στην περίπτωση του ΑΣΕΠ είναι μια συνεχόμενη διαδικασία όπου για να είναι αποτελεσματική δεν μπορεί να σταματήσει στα στενά όρια της εφαρμογής του νόμου.

Οι εργαζόμενοι στο ΑΣΕΠ, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν στην πλειοψηφία τους υψηλό μορφωτικό επίπεδο, πολλά χρόνια εμπειρίας μέσα στο φορέα, παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό εναλλαγής και μετακίνησης προσωπικού και σε ένα πολύ υψηλό ποσοστό δηλώνουν την πρόθεσή τους να συνεισφέρουν με τις γνώσεις και την εμπειρία τους στις αποφάσεις για την προώθηση των αλλαγών στο αντικείμενο του φορέα. Δίδεται συνεπώς η δυνατότητα στη διοίκηση και στα αρμόδια όργανα του επιβλέποντος υπουργείου, της περαιτέρω αξιοποίησης αυτού του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, με τη συνεισφορά του όχι μόνο στην εκτέλεση αλλά και στο σχεδιασμό των διαδικασιών πρόσληψης στον δημόσιο.

### **6.3 Περιορισμοί Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων του ΑΣΕΠ, θα μπορούσε να επεκταθεί στο σύνολο των εργαζομένων, όμως υπήρξε διστακτικότητα από κάποιους να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο.

Το χρονικό διάστημα που έγινε η έρευνα δεν απέιχε πολύ χρονικά από τη διεξαγωγή του πρώτου πανελληνίου γραπτού διαγωνισμού, όπου είναι και η σημαντικότερη αλλαγή που έφερε ο ν. 4765/2021 στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Έτσι δεν ήταν δυνατόν να αξιολογηθούν σημαντικές πτυχές της διαδικασίας, όπως χρόνοι και διαδικασίες έκδοσης αποτελεσμάτων, χρόνοι, τρόπος και αποτελεσματικότητα οργάνωσης του διαγωνισμού κλπ καθώς και σύγκρισή τους με παρελθόντες διαδικασίες.

### **6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα έρευνα είναι μια απόπειρα αρχικής αποτύπωσης της ανάδρασης των εργαζομένων στο Α.Σ.Ε.Π. στις διαδικασίες αλλαγής των εργαλείων αξιολόγησης των κριτηρίων του φορέα, στη πορεία του και στη μετατροπή της κουλτούρας αξιολόγησης προσωπικού. Καθόσον δεν απέχουν χρονικά σημαντικά, η εφαρμογή των αλλαγών και καινοτομιών του ν.4765/2021 , η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει μια αρχική βάση για την περαιτέρω εξέταση, όταν χρονικά αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, επόμενων ερευνών αντίστοιχου περιεχομένου, για τη σύγκριση και την εξέταση των αποτελεσμάτων.

Με τον περιορισμό της μοριοδότησης των ακαδημαϊκών κριτηρίων και της διεξαγωγής του τεστ δεξιοτήτων στο γραπτό διαγωνισμό, επιχειρείται να αλλάξει η κουλτούρα στην αξιολόγηση προσωπικού για το δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα αυτών των αλλαγών δεν θα είναι σύντομα ορατά, καθόσον ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που προσλαμβάνονται μέσω γραπτού διαγωνισμού και αξιολογούνται με βάση τις δεξιότητές τους αρχικά είναι μικρός σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που έχουν επιλεγεί με παλαιότερες διαδικασίες. Θα ήταν ενδιαφέρον αν μελλοντικά μπορούσε να ερευνηθεί και να καταγραφεί στη λειτουργία του δημοσίου, η επαλήθευση ή μη των προσδοκιών για τη κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων των νεοπροσλαμβανόμενων δημοσίων λειτουργών.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή/έ συνάδελφε,

Το παρών ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγω στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική»

Το αντικείμενο της έρευνας αφορά την στάση και τις απόψεις των εργαζομένων του ΑΣΕΠ έναντι των αλλαγών και καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την ψήφιση του νόμου 4765/2021 και μεταγενέστερα. Επιπλέον, μέσα από την έρευνα επιχειρείται να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων του ΑΣΕΠ σχετικά με την προώθηση αλλαγών και καινοτομιών στον φορέα, πως αυτοί αξιολογούν τις υφιστάμενες αλλαγές και καινοτομίες και πως αυτές επηρεάζουν τους εργαζόμενους, τους πολίτες αλλά και το ΑΣΕΠ συνολικά.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται μόνο στους εργαζόμενους στην γραμματεία του ΑΣΕΠ, είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς.

Για το λόγο αυτό, σας παρακαλώ θερμά να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Κατερίνα Χατζοπούλου

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
  - Άνδρας
  - Γυναίκα
  - Δεν επιθυμώ να απαντήσω
  
2. Ποια είναι η ηλικιακή σας ομάδα;
  - Κάτω από 30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - Πάνω από 60
  
3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Κάτω από 30
- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

4. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

5. Ποιος είναι ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας σας στο ΑΣΕΠ;

- Λιγότερος από έτος
- 1 έως 5 έτη
- 6 έως 15 έτη
- 16 έως 25 έτη
- Παραπάνω από 26 έτη

6. Ποιος είναι ο εργασιακός σας ρόλος στο ΑΣΕΠ;

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης/Γενικής Διεύθυνσης

7. Με τι διαδικασία είχατε προσληφθεί στο δημόσιο τομέα;

- Με προκήρυξη
- Με γραπτό διαγωνισμό
- Άλλο

*Για κάθε παρατήρηση από τις παρακάτω επιλέξτε το σημείο που ανταποκρίνεται καλύτερα στη γνώμη σας για το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας επί του ζητήματος. Χρησιμοποιήστε την παραπάνω κλίμακα για να επιλέξετε το χαρακτηρισμό που θέλατε.*

8. Το ΑΣΕΠ προάγει τη διαδικασία των αλλαγών

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ

Συμφωνώ Απόλυτα

9. Η εισαγωγή αλλαγών είναι αναγκαία για το ΑΣΕΠ

Διαφωνώ Απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ Απόλυτα

10. Η υφιστάμενη κουλτούρα (παγιωμένες στάσεις, αξίες συμπεριφορές κλπ) στο ΑΣΕΠ συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα των αλλαγών

Διαφωνώ Απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ Απόλυτα

11. Θα επιθυμούσα ως εργαζόμενη/ος του ΑΣΕΠ να συνεισφέρω με τις απόψεις μου στις αποφάσεις για τις αλλαγές στις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο

Διαφωνώ Απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ Απόλυτα

12. Προσαρμόζομαι εύκολα στις αλλαγές που προωθούνται εντός του ΑΣΕΠ

Διαφωνώ Απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ Απόλυτα

13. Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στο ΑΣΕΠ

Διαφωνώ Απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

14. Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου μετά την υιοθέτηση της αλλαγής

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

15. Με τις εφαρμογές των αλλαγών, το ΑΣΕΠ είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

16. Οι αλλαγές στο ΑΣΕΠ επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

17. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται για πρόσληψη περισσότερο βάση των δεξιοτήτων τους και λιγότερο βάση ακαδημαϊκών κριτηρίων

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

18. Με το γραπτό διαγωνισμό βγαίνουν πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

19. Το νέο προσοντολόγιο με την επικαιροποίηση των προσόντων, συνεισφέρει στην αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

20. Με μείωση των κλάδο-ειδικοτήτων το νέο προσοντολόγιο, συνεισφέρει στην ταχύτητα των διαδικασιών επιλογής προσωπικού

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

21. Είμαι ικανοποιημένη/ος με το βαθμό αξιοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π. στους πολίτες.

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

22. Ποια είναι η άποψή σας για την αναγκαιότητα αντικατάστασης του ν.2190/1994 με τον ν. 4765/2021

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

23. Η Διοίκηση είχε προετοιμάσει τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

24. Έχω κατανοήσει τις αλλαγές που έφερε ο ν. 4765/2021 στην εργασία μου

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

25. Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση από την υπηρεσία για να εκτελώ τα καθήκοντα μου με τυχόν αλλαγές που έφερε σε αυτά ο ν.4765/2021

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

26. Ορθά ο γραπτός διαγωνισμός επελέγη ως η κύρια διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο με το ν. 4765/2021

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

27. Δεν αντιμετώπισα προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών του ν. 4765/2021 στον Φορέα.

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα



28. Ήμουν επαρκώς ενήμερη/ος για τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των διατάξεων του ν.4765/2021 στην εργασία μου.

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

29. Οι αλλαγές του ν.4765/2021 ενισχύουν την αξιοπιστία του ΑΣΕΠ

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

30. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι που θεωρείται ότι θα συμβάλει στην διεξαγωγή αυτής της έρευνας ; (προαιρετικά)

---

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### *Ελληνική*

Kinicki A; Williams B., (2017). Διοίκηση Επιχειρήσεων - Μια πρακτική εισαγωγή. s.l.: Επίκεντρο Α.Ε. μετάφραση Ε. Δελιβάνη.

Robbins S, Coulter M.; Decenzo D., (2017). Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και εφαρμογές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε..

Χυτήρης Λ., (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης Λ., (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. s.l.: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ρωσσίδης Ι, Μπέλιας Δ., Ασπρίδης Γ., (2020). Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Ραμματά Μ., (2011). Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

Βλάχου Ε., Διέλλας Γ., επιμέλεια (2023). Σταδιοδρομία στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση: προκλήσεις και προοπτικές. 2<sup>ο</sup> Επιστημονικό Συνέδριο ΑΣΕΠ. Αθήνα: Εκδόσεις Σακκουλά.

Neck H., Neck C., Murray M., (2020). Επιχειρηματικότητα Νοοτροπία και Πρακτική. Μετάφραση Η. Νικολάου, Π. Παπαδοπούλου. Εκδόσεις Κριτική Α.Ε..

Schermerhorn J., Bechrach D., (2015). Εισαγωγή στο Management . Μετάφραση Μπάρλας Α., Γιαννή Μ. : Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης

Κατσίκης Ι., (2013). Καινοτομία και Συνεργατικοί Σχηματισμοί σε μικρές επιχειρήσεις. Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Kuratko D., (2018). Επιχειρηματικότητα Από τη θεωρία στη πράξη. Εκδόσεις Broken Hill Publications LTD.

### *Ξενόγλωσση*

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A.A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A Sixty-Year Review of Quantitative Studies. Journal of Applied Behavioral Science.

Chartered Institute of Management Accountants, (2005). Organisational Management and Information Systems- Study Text, London, BPP Professional Education.

ΟΟΣΑ. (1999). Managing National Innovation Systems.

Huerta Melchor O., (2008), “Managing Change in OECD Governments: An introductory Framework” OECD Working Papers on Public Governments, No 12. OECD publishing.

Saetren G., Laumann K., (2017), Organizational Change Management Theories and Safety – A |Critical |Review. Safety Science Monitor, Issue 1, Article 2.

Kotter, J.P., Christensen, C.M., Mauborgne, R.A., & Kim W.C. (2016). Harvard Business Review Leadership & Strategy Boxed.

Holt D., Armenakis A., Hubert S., Feild H., Harris S., (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. Journal of Applied Behavioral Science 2007; 43; 232.

Cummings T., Worley C., (2015). Organization Development & Change. Cengage Learning.

Lovely Professional University Phagwara (2012), Organization Change and Development Syllabus. Excel Books Private Limited. India

Burnes, B. (2001). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics (3rd ed.). Financial Times Management

Armenakis A., Harris S., (2009), Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. Journal of Change Management Vol. 9, No. 2, 127–142.

Cunningham B.,(2009). Implementing change in public sector organizations. School of Public Administration, University of Victoria, Victoria, Canada.

Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership. New York: John Wiley & Sons.

OECD Working Papers on Public Governments (2020). The Public Sector Innovation Lifecycle. A device to assist teams and organizations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation. OECD Working Papers on Public Governments No 37.

Purser R., Petranker J., (2004). Unfreezing the Future Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. XX No. X, Month 2004

Longo F., Cristofoli D., (2007). Strategic Change Management in the Public Sector . An EFMD European Case Book. John Wiley & Sons Ltd

### *Διαδικτυακές Πηγές*

Υπουργείο Εσωτερικών. Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα (2020). Οδηγός για την εφαρμογή της διακήρυξης καινοτομίας δημοσίου τομέα του ΟΑΣΑ. <https://innovation.gov.gr/innovobserv/>

ΟΟΣΑ. (2018). Εγχειρίδιο του Όσλο 2018. Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Συλλογή, την Παρουσίαση και τη χρήση Στατιστικών Δεδομένων για την Καινοτομία, 4<sup>η</sup> έκδοση. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, Ετήσιες Εκθέσεις. <https://info.asep.gr/annual-reports>

ΥΠΕΣ (2021). Χάρτης Καινοτομίας. <https://innovation.gov.gr/innovmap>

ΥΠΕΣ (2021). Χάρτης Καινοτομίας. <https://innovation.gov.gr/innovmap>

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4765/21 - Βουλή των Ελλήνων.

<https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Katatethenta-Nomosxedia>

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 5027/2023 - Βουλή των Ελλήνων.

<https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Katatethenta-Nomosxedia>

wikipedia

[https://en.wikipedia.org/wiki/Soft\\_skills](https://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en#eis-interactive-tool](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#eis-interactive-tool)

### *Νομοθεσία*

Ν. 4765/2021, Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις, ΦΕΚ 6/Α'/15.1.2021

Ν. 5027/2023, Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα - Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, ΦΕΚ 48/τ.Α'/02.03.2023.

Ν. 2190/1994, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την Επιλογή Προσωπικού, ΦΕΚ 28/ 03.03.1994.