



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του
 Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αντιβάχης Νικόλαος του Αναργύρου

**«Μελέτη της σχέσης μεταξύ της ατομικής
 απόδοσης των εργαζομένων και επιλεγμένων
 ενδογενών οργανωτικών παραμέτρων που
 την επηρεάζουν»**

Συμβουλευτική Επιτροπή: Επταμελής Επιτροπή:

Βασίλειος Αγγελής
 Καθηγητής
 Τμήματος Διοίκησης
 Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Χρυσολέων
 Παπαδόπουλος**
 Καθηγητής
 Οικονομικού Τμήματος
 Αριστοτελείου
 Πανεπιστημίου

Ιωάννης Κεχαγιάς
 Αναπληρωτής Καθηγητής
 Ελληνικού Ανοικτού
 Πανεπιστημίου

Βασίλειος Αγγελής
 Καθηγητής
 Τμήματος Διοίκησης
 Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Χρυσολέων
 Παπαδόπουλος**
 Καθηγητής
 Οικονομικού Τμήματος
 Αριστοτελείου
 Πανεπιστημίου

Ιωάννης Κεχαγιάς
 Αναπληρωτής Καθηγητής
 Ελληνικού Ανοικτού
 Πανεπιστημίου

Νικήτας Ασημακόπουλος
 Καθηγητής Τμήματος
 Πληροφορικής
 Πανεπιστημίου Πειραιώς

Νικόλαος Γεωργόπουλος
 Αναπληρωτής Καθηγητής
 Τμήματος Οργάνωσης και
 Διοίκησης Πανεπιστημίου
 Πειραιώς

Ολυμπία Κυριακίδου
 Λέκτορας Τμήματος
 Διοίκησης Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μαριάννα Σιγάλα
 Λέκτορας Τμήματος
 Διοίκησης Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

Χίος

Φεβρουάριος, 2006



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του
 Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αντιβάχης Νικόλαος του Αναργύρου

**«Μελέτη της σχέσης μεταξύ της ατομικής
 απόδοσης των εργαζομένων και επιλεγμένων
 ενδογενών οργανωτικών παραμέτρων που
 την επηρεάζουν»**

Συμβουλευτική Επιτροπή: Επαμελής Επιτροπή:

Βασίλειος Αγγελής
 Καθηγητής
 Τμήματος Διοίκησης
 Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Χρυσολέων
 Παπαδόπουλος**
 Καθηγητής
 Οικονομικού Τμήματος
 Αριστοτελείου
 Πανεπιστημίου

Ιωάννης Κεχαγιάς
 Αναπληρωτής Καθηγητής
 Ελληνικού Ανοικτού
 Πανεπιστημίου

Βασίλειος Αγγελής
 Καθηγητής
 Τμήματος Διοίκησης
 Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Χρυσολέων
 Παπαδόπουλος**
 Καθηγητής
 Οικονομικού Τμήματος
 Αριστοτελείου
 Πανεπιστημίου

Ιωάννης Κεχαγιάς
 Αναπληρωτής Καθηγητής
 Ελληνικού Ανοικτού
 Πανεπιστημίου

Νικήτας Ασημακάπουλος
 Καθηγητής Τμήματος
 Πληροφορικής
 Πανεπιστημίου Πειραιώς

Νικόλαος Γεωργόπουλος
 Αναπληρωτής Καθηγητής
 Τμήματος Οργάνωσης και
 Διοίκησης Πανεπιστημίου
 Πειραιώς

Ολυμπία Κυριακίδου
 Λέκτορας Τμήματος
 Διοίκησης Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μαριάννα Σιγάλα
 Λέκτορας Τμήματος
 Διοίκησης Επιχειρήσεων
 Πανεπιστημίου Αιγαίου

Χίος

Φεβρουάριος, 2006

105663



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την ευκαιρία της κατάθεσης της παρούσας διατριβής, αποτελεί για μένα προνομιακό δικαίωμα και συγχρόνως υποχρέωση να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που συνέλαβαν στην ολοκλήρωση μιας μακράς πορείας όπως είναι εκπόνηση μιας διδακτορικής διατριβής.

Ο καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου κ. Βασίλης Αγγελής υπήρξε καθοριστικός μέσα από το δικό του παράδειγμα επιστημονικής γνώσης, πειθαρχημένης έμπνευσης και επαγγελματικής συνέπειας – στην επιστημονική και προσωπική μου αυτογνωσία.

Για όλα αυτά τον ευχαριστώ θερμά.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω για τις πολύτιμες παρατηρήσεις, υποδείξεις και ενθάρρυνση τον Καθηγητή του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου κ. Χρυσολέοντα Παπαδόπουλο και τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου κ. Ιωάννη Κεχαγιά ως μέλη της Τριμελούς Επιτροπής :

Ο Καθηγητής του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Νικήτας Ασημακόπουλος υπήρξε καθοριστικός με την ενθάρρυνση, συνεργασία και υποδείξεις του στην ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής. Τον ευχαριστώ για αυτό.

Με το «τέλος» μιας μακράς και επίμονης διαδικασίας όπως είναι η εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής – διαδικασία όχι μόνο επιστημονικής βελτίωσης και διεύρυνσης αλλά συγχρόνως και προσωπικής ολοκλήρωσης επιθυμώ να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ατελείωτη υπομονή και κατανόηση καθώς και την μητέρα και τον πατέρα μου στη μνήμη του οποίου αφιερώνω την παρούσα διατριβή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	7
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	36
1.1 Ο Σκοπός της Διατριβής	37
1.2 Το Θεωρητικό Μοντέλο	37
2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	42
2.1 Ο Σχεδιασμός Εργασίας	42
2.1.1 Εισαγωγή	42
2.1.2 Απλοποίηση Εργασίας	42
2.1.3 Η Θεωρία και η Πρακτική του Σχεδιασμού Εργασίας	45
2.1.3.1 Οι Προϋποθέσεις Σχεδιασμού, χαρακτηριστικά Εργασίας και Μηχανισμοί	49
2.1.4 Τα ενδεχόμενα	51
2.1.5 Η Τεχνολογία	53
2.1.5.1 Γενικά	53
2.1.5.2 Περιγραφικές προσεγγίσεις της Τεχνολογίας	54
2.1.5.3 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στους Οργανισμούς	60
2.1.5.3.1 Η σχέση Τεχνολογίας και Οργανισμού	63
2.1.5.3.2 Οι Οργανισμοί ως Τεχνολογία	65
2.1.5.3.3 Η Τεχνολογία ως συντελεστής παραγωγής και αναπαραγωγής	66
2.1.5.4 Φάσεις και Επίπεδα Τεχνολογίας	70
2.1.5.4.1 Οι φάσεις της Τεχνολογίας	70
2.1.5.4.2 Επίπεδο Ανάλυσης	72
2.1.6 Ο Σχεδιασμός Εργασίας και οι μελλοντικές προτεραιότητες	74
2.1.6.1 Το επαναλαμβανόμενο ζήτημα της απλοποίησης εργασίας	74
2.1.6.2 Η αβεβαιότητα ως προϋπόθεση και ενδεχόμενο	74
2.1.6.3 Αλληλεξάρτηση, ομαδική εργασία και κοινωνική πολυπλοκότητα	75
2.1.6.4 Οι νοητικές και γνωσιακές διαστάσεις της εργασίας	76
2.1.6.5 Δημογραφικές Αλλαγές	77
2.1.7 Ο Βαθμός τυπικότητας του Οργανισμού	78
2.2 Οργανωτική Κουλτούρα	80
2.2.1 Εισαγωγή	81
2.2.2 Ορισμός και συναφή θέματα	85
2.2.3 Οι διαστάσεις και συναφή θέματα	90
2.2.4 Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών	95
2.2.4.1 Η Ιεραρχική Κουλτούρα	100
2.2.4.2 Η Κουλτούρα της Αγοράς	101
2.2.4.3 Η Οικογενειακή Κουλτούρα	103
2.2.4.4 Η Περιπτωσιακή Κουλτούρα	104
2.2.5 Η Οργανωτική Κουλτούρα και η Οργανωτική Απόδοση	107
2.2.5.1 Η Αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας	111
2.2.5.2 Η Αξιολόγηση της Οργανωτικής Απόδοσης	113
2.2.5.3 Η Τεκμηρίωση της διασύνδεσης Οργανωτικής Κουλτούρας και Οργανωτικής Απόδοσης	114
2.3 Οργανωτική Δέσμευση	116
2.3.1 Εισαγωγή	116
2.3.2 Ο Συναισθηματικός Δεσμός	119
2.3.3 Το τίμημα / κόστος	119
2.3.4 Το καθήκον	120
2.3.5 Οι Πηγές της Δέσμευσης	126
2.3.5.1 Η Συναισθηματική Δέσμευση	126

2.3.5.2 Η Εξαναγκαστική Δέσμευση	132
2.3.5.3 Η Κανονιστική Δέσμευση	135
2.3.6 Τα Αποτελέσματα της Δέσμευσης	138
2.4 Ατομική Απόδοση	147
2.4.1 Εισαγωγή	147
2.4.2 Το Περιεχόμενο της Ατομικής Απόδοσης	148
2.4.2.1 Η Λογική σύνθεση των διαστάσεων της ατομικής απόδοσης	149
2.4.2.2 Μελέτες παραγοντικών αναλύσεων	150
2.4.3 Μεθοδολογίες αξιολόγησης ατομικής απόδοσης	152
2.4.4 Κριτήρια για την εκτίμηση της ποιότητας των αξιολογήσεων της ατομικής απόδοσης	153
3. ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ	157
3.1 Στατιστική Μεθοδολογία	157
3.1.1 Δομή Ανάλυσης	157
3.1.1.1 Δειγματοληψία	157
3.1.1.2 Ερωτηματολόγια	160
3.1.2 Στατιστικές Τεχνικές	161
3.1.2.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας - Συντελεστής a-Cronbach	162
3.1.2.2 Υπολογισμός Συσχετίσεων	162
3.1.2.3 Παραμετρικός Έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα	162
3.1.2.4 Ανάλυση Διακύμανσης κατά ένα κριτήριο (one-way ANOVA)	162
3.1.2.5 Μη Παραμετρικός Έλεγχος Mann-Whitney	162
3.1.2.6 Μη Παραμετρικός Έλεγχος Kruskal-Wallis	162
3.1.2.7 Παραμετρικός Έλεγχος t για εξαρτημένα δείγματα	162
3.1.2.8 Έλεγχος Kolgomorov-Smirnov	162
3.1.2.9 Παραγοντική Ανάλυση	162
3.1.2.10 Ανάλυση Συνδιακύμανσης	163
3.2 Σύνοψη των Χαρακτηριστικών του Δείγματος	163
3.3 Ανάλυση Ερωτηματολογίων	169
3.3.1 Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας	169
3.3.1.1 Γενικά	169
3.3.1.2 Υπολογισμός συνολικών και Επιμέρους Βαθμολογιών	172
3.3.1.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας για την αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας	176
3.3.1.4 Υφιστάμενη-Προτιμώμενη Οργανωτική Κουλτούρα με βάση τα κύρια χαρακτηριστικά των εργαζομένων	177
3.3.1.5 Η επίδραση των χαρακτηριστικών των Εργαζομένων στην Οργανωτική Κουλτούρα	181
3.3.1.5.1 Συνολική Οργανωτική Κουλτούρα	181
3.3.1.5.2 Επιμέρους συνιστώσες των 4 εναλλακτικών τύπων Οργανωτικής Κουλτούρας	183
3.3.2 Ο Σχεδιασμός των Θέσεων Εργασίας	188
3.3.2.1 Γενικά	188
3.3.2.2 Η ποσοτικοποίηση των μεταβλητών	189
3.3.2.2.1 Επίπεδο Εξειδίκευσης	190
3.3.2.2.2 Κριτήρια Οργανωτικής Ανάπτυξης	195
3.3.2.2.3 Η εκχώρηση Εξουσίας	198
3.3.2.2.4 Το Όριο Διοίκησης	200
3.3.2.3 Τεκμήρια Τυπικότητας	203
3.3.3 Αντίληψη της Θέσης Εργασίας	210
3.3.3.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας	211
3.3.3.2 Μέσες Αντιλήψεις	212
3.3.3.3 Η Επίδραση των Χαρακτηριστικών των Εργαζομένων στην Αντίληψη	214

3.3.3.4 Οι Συσχετισμοί των επιμέρους Αντιλήψεων	221
3.3.3.5 Παραγοντική Ανάλυση των επιμέρους Αντιλήψεων	223
3.3.3.6 Ανάλυση Αντίληψης της Θέσης Εργασίας με τη χρήση γραμμικών μοντέλων	225
3.3.3.6.1 Έλεγχοι Κανονικότητας	227
3.3.3.6.2 Συσχετίσεις	227
3.3.3.6.3 Μερικές Συσχετίσεις	231
3.3.3.6.4 Έλεγχοι Μέσων Επιπέδων	232
3.3.3.6.5 Ανάλυση Συνδιακύμανσης	232
3.3.4 Μελέτη Προσωπικότητας Εργαζομένων	238
3.3.4.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας	238
3.3.4.2 Περιγραφικά Μέτρα	239
3.3.4.3 Μελέτη Επίδρασης των Χαρακτηριστικών των Εργαζομένων	240
3.3.4.4 Συσχετισμοί Επιμέρους Πτυχών Προσωπικότητας	245
3.3.4.5 Παραγοντική Ανάλυση Προσωπικότητας Εργαζομένων	246
3.3.5 Μελέτη Δέσμευσης	250
3.3.5.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας	251
3.3.5.2 Περιγραφικά Μέτρα	251
3.3.5.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων	251
3.3.5.3.1 Μελέτη Δέσμευσης με τη Θέση Εργασίας	252
3.3.5.3.2 Μελέτη Δέσμευσης με Συναδέλφους	253
3.3.5.3.3 Μελέτη Δέσμευσης με Προϊστάμενο	255
3.3.5.3.4 Μελέτη Δέσμευσης με Οργανισμό	256
3.3.5.4 Μέγεθος και Συσχέτιση Μορφών Δέσμευσης	258
3.3.5.5 Παραγοντική Ανάλυση	262
3.3.5.6 Ανάλυση Δέσμευσης Εργαζομένων με τη χρήση γραμμικών μοντέλων	265
3.3.5.6.1 Έλεγχοι Κανονικότητας	266
3.3.5.6.2 Συσχετίσεις	266
3.3.5.6.3 Μερικές Συσχετίσεις	266
3.3.5.6.4 Έλεγχοι Μέσων Επιπέδων	266
3.3.5.6.5 Ανάλυση Συνδιακύμανσης	267
3.3.6 Ποσοτικοποίηση της Απόδοσης	277
3.3.6.1 Η Μεθοδολογία Ποσοτικοποίησης	277
3.3.6.1.1 Η Αρχική Βαθμολογία της Απόδοσης	279
3.3.6.1.1.1 Υπάλληλοι	279
3.3.6.1.1.2 Προϊστάμενοι	281
3.3.6.1.1.3 Διευθυντές	283
3.3.6.1.1.4 Υπάλληλοι	283
3.3.6.1.1.5 Προϊστάμενοι	284
3.3.6.1.1.6 Διευθυντές	285
3.3.6.1.1.7 Υπάλληλοι	285
3.3.6.1.1.8 Προϊστάμενοι	286
3.3.6.1.1.9 Διευθυντές	288
3.3.6.1.2 Η Τελική Βαθμολογία της Ατομικής Απόδοσης	290
3.3.6.1.2.1 Κεντρικές Υπηρεσίες (Εσόδων-Υποστήριξης)	290
3.3.6.1.2.2 Δίκτυο Καταστημάτων	292
3.3.6.2 Η Ποσοτικοποίηση της Ατομικής Απόδοσης	294
3.3.6.2.1 Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου Μονάδος Εσόδων	294
3.3.6.2.2 Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου Μονάδος Εσόδων	295
3.3.6.2.3 Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού Μονάδος Εσόδων	296
3.3.6.2.4 Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου Μονάδος Υποστήριξης	297
3.3.6.2.5 Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου Μονάδος Υποστήριξης	298
3.3.6.2.6 Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού Μονάδος Υποστήριξης	300
3.3.6.2.7 Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου Καταστήματος	300

3.3.6.2.8 Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου Καταστήματος	302
3.3.6.2.9 Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού Καταστήματος	304
3.3.6.3 Η Τελική Βαθμολογία της Ατομικής Απόδοσης	304
3.3.7 Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Υπαλλήλων	305
3.3.8 Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμένων	308
3.3.8.1 Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	309
3.3.8.1.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας	310
3.3.8.1.2 Περιγραφικά Μέτρα Ερωτήσεων και Δεικτών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	311
3.3.8.1.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων	312
3.3.8.1.4 Συσχετισμός Δεικτών και Επιμέρους Πτυχών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	313
3.3.8.1.5 Παραγοντική Ανάλυση Επιμέρους Πτυχών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	314
3.3.8.2 Μελέτη Σημασίας Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	315
3.3.8.2.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας	315
3.3.8.2.2 Περιγραφικά Μέτρα	316
3.3.8.2.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων	316
3.3.8.2.4 Συσχετισμοί Σημαντικότητας Επιμέρους Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	318
3.3.8.2.5 Παραγοντική Ανάλυση Σημαντικότητας Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	319
3.3.8.3 Μελέτη Αυτό-Αξιολόγησης Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	320
3.3.8.3.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας	320
3.3.8.3.2 Περιγραφικά Μέτρα	321
3.3.8.3.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων	321
3.3.8.3.4 Συσχετισμοί Επιμέρους Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	322
3.3.8.3.5 Παραγοντική Ανάλυση Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	323
3.3.8.3.6 Έγκρισεις Επιμέρους Ικανοτήτων με Έννοια Προϊσταμενική Αποτελεσματικότητα	323
3.3.8.4 Έγκριτική Μελέτη Αυτό-Αξιολόγησης Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας και Σημαντικότητας Παραγόντων αυτής	324
3.3.9 Ανάλυση Ευαισθησίας για τον Υπολογισμό της Απόδοσης	326
3.3.9.1 Σενάρια απόδοσης τύπου AF	335
3.3.9.2 Σενάρια απόδοσης τύπου CF	344
3.3.9.3 Σενάρια απόδοσης τύπου AF και CF	352
3.3.9.4 Κατηγοριοποίηση απόδοσης των εργαζομένων	359

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 363

4.1 Οργανωτική Κουλτούρα	363
4.2 Αντίληψη Θέσης Εργασίας	365
4.3 Προσωπικότητα Εργαζομένων	370
4.4 Δέσμευση Εργαζομένων	371
4.5 Ανάλυση Ευαισθησίας για τον υπολογισμό της απόδοσης	374

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 377

6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

6.1 "Α" Ερωτηματολόγια	403
6.2 "Β" Φύλλο Ποιότητας	449

6.3 "Γ" Οικονομικά Στοιχεία και Πληθυσμός Υπαλλήλων	454
6.4 "Δ" Οργανωτική Κουλτούρα	757
6.5 "Ε" Αντίληψη	793
6.6 "ΣΤ" Προσωπικότητα Εργαζομένων	823
6.7 "Ζ" Δέσμευση	840
6.8 "Η" Αυτοαξιολόγηση Υπαλλήλων	879
6.9 "Θ" Αυτοαξιολόγηση Προϊσταμένων	884
6.10 "Ι" Στατιστικές Τεχνικές	909
6.11 "Κ" Ανάλυση Ευαισθησίας για τον Υπολογισμό της Απόδοσης	919

ΣΥΝΟΨΗ

Στόχος Διατριβής

Ο στόχος της διατριβής συνιστάται στον προσδιορισμό των μεταβλητών, οι οποίες αφ' εαυτών ή/και συνεργικά επηρεάζουν την ατομική απόδοση του εργαζομένου, δεδομένης της ικανότητας και εμπειρίας ενός έκαστου εξ' αυτών, έτσι ώστε να καταστεί ικανή η προτεραιοποίηση του οργανισμού στις εν λόγω μεταβλητές.

Περίληψη Διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από έξι κύρια μέρη.

- Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό, εννοιολογική πλαίσιο επί τη βάσει του οποίου αναπτύσσεται το δεύτερο μέρος της μελέτης, ήτοι τον σκοπό της διατριβής και την ακολουθούμενη μεθοδολογία (Κεφάλαια 1.1 και 1.2).
- Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην ανάλυση των κρίσιμων μεταβλητών του εννοιολογικού πλαισίου αναφοράς (Κεφάλαια 2.1, 2.2, 2.3 και 2.4).
- Το τρίτο μέρος επιλαμβάνεται της έρευνας πεδίου που διενεργήθηκε (Κεφάλαια 3.1, 3.2 και 3.3).
- Το τέταρτο μέρος αναφέρεται στα συμπεράσματα και την συνεισφορά της παρούσας διατριβής στην επιστήμη και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα (Κεφάλαια 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 και 4.5)
- Το πέμπτο μέρος περιλαμβάνει την Βιβλιογραφία (Κεφάλαιο 5).
- Το έκτο μέρος αποτελείται από τα Παραρτήματα τα οποία περιλαμβάνουν τα χρησιμοποιηθέντα ερωτηματολόγια, το φύλλο ποιότητας, τις σχετικές στατιστικές αναλύσεις, τα οικονομικά στοιχεία και πληθυσμό υπαλλήλων και μια σύνοψη των στατιστικών τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν (Κεφάλαια 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10 και 6.11).

Μέρος Πρώτο (Κεφάλαια 1.1 και 1.2)

Στο κεφάλαιο αυτό επισημαίνεται ότι κάθε συλλογική προσπάθεια αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα στο οποίο η βασική και πρωτογενής συνιστώσα της οργανωτικής απόδοσης είναι η ατομική απόδοση του κάθε εργαζομένου. Κάθε οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον με δεδομένους βραχυμεσοπρόθεσμα τους εσωτερικούς οργανωτικούς πόρους.

Το προϊόν / υπηρεσία, η υιοθετούμενη τεχνολογία και η οργανωτική κουλτούρα προσδιορίζουν τον σχεδιασμό του τεχνικού υποσυστήματος του οργανισμού. Το τεχνικό σύστημα προσδιορίζει τον σχεδιασμό του ψυχοκοινωνικού υποσυστήματος. Ο σχεδιασμός του τεχνικού και του ψυχοκοινωνικού υποσυστήματος διενεργείται τόσο σε μακρο όσο και σε μικρο επίπεδο.

Με την τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας όπως αυτές έχουν σχεδιαστεί διενεργείται το operationalization του σχεδιασμού όπου ο εργαζόμενος «αντίλαμβάνεται» την θέση όπως αυτή έχει σχεδιαστεί ή υφίσταται απόκλιση της αντίληψης του από τον σχεδιασμό, γεγονός που τον οδηγεί σε διαφορετικά επίπεδα διαστάσεων και εστιών δέσμευσης. Ερευνητέον αν και σε ποιον βαθμό η ατομική απόδοση ενεργοποιείται από κάθε μια από τις συνιστώσες μεταβλητές – οργανωτική κουλτούρα, προσωπικότητα, αντίληψη και δέσμευση – ή/και από την συνεργία των μεταβλητών αυτών.

Η αποτύπωση του εν λόγω μοντέλου εμφανίζεται στον πίνακα 1.

Μέρος Δεύτερο (Κεφάλαια 2.1, 2.2, 2.3 και 2.4)

Κεφάλαιο 2.1, Σχεδιασμός Εργασίας

Το κεφάλαιο αυτό επιλαμβάνεται της παραδοσιακής προσέγγισης στον σχεδιασμό εργασίας που είναι η απλοποίηση εργασίας που συνιστά την διάσπαση των πολύπλοκων εργασιών σε απλούστερες και με περιορισμένο εύρος.

Διενεργείται μια βιβλιογραφική αναφορά στο θέμα αυτό καθώς και μια κριτική αξιολόγηση των θεωρητικών πλαισίων που παρουσιάστηκαν. Από την αναφορά αυτή αναφέρονται δυο καθοριστικά θέματα. Το πρώτο αναφέρεται στο περιεχόμενο του σχεδιασμού εργασίας – που κατά κανόνα επικεντρώνεται στην αυτονομία του εργαζομένου – και το πώς το περιεχόμενο αυτό επηρεάζει τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές του. Το δεύτερο αναφέρεται στην αποτυχία του υφιστάμενου θεωρητικού πλαισίου να ερμηνεύσει και να οριοθετήσει τα προαπαιτούμενα του σχεδιασμού εργασίας καθώς και στην ατελή διασύνδεση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των αποτελεσμάτων. Εν κατακλείδι και συμπερασματικά η φύση των μηχανισμών πάνω στους οποίους εδράζονται τα αποτελέσματα του σχεδιασμού εργασίας δεν έχει ερευνηθεί αρκετά από τους μελετητές. Μια ακόμη αδυναμία των υφιστάμενων θεωρητικών πλαισίων αναφορικά με τον σχεδιασμό εργασίας αποτελεί η ανισορροπία μεταξύ των χαρακτηριστικών του ατόμου και εκείνων της ομάδας ιδιαίτερα στις σημερινές συνθήκες δημιουργίας αξίας που διενεργούνται μέσα από ομαδικές προσεγγίσεις. Επιπλέον δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί και το γεγονός ότι ο σχεδιασμός εργασίας λειτουργεί κάτω από διαφορετικά ενδεχόμενα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η ενδεχομενική μεταβλητή – σε ατομικό επίπεδο – που έχει συγκεντρώσει την μεγαλύτερη ερευνητική προσοχή και εκείνη της ισχύος της ανάγκης για ανάπτυξη που έχει κάθε εργαζόμενος, γεγονός που έχει οδηγήσει στις πρακτικές του εμπλουτισμού εργασίας με θετική συσχέτιση με τα αποτελέσματα.

Οι οργανωτικές ενδεχομενικές μεταβλητές αναφέρονται, κατά πρώτο στην τεχνική αλληλεξάρτηση, δεύτερο στην τεχνική αβεβαιότητα και τρίτον στην περιβαλλοντολογική αβεβαιότητα. Η τεχνική αλληλεξάρτηση, εφόσον είναι υψηλού βαθμού, εξυπακούει ανταλλαγές πόρων/πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων και ιδιαίτερα αποτελεσματικό συντονισμό, γεγονός που θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα σχεδιασμό εργασίας εστιασμένο στο ομαδικό επίπεδο. Στην περίπτωση υψηλού βαθμού υψηλής τεχνικής αβεβαιότητας, που αναφέρεται στον όγκο της απαιτούμενης επεξεργασμένης πληροφορίας, ο σχεδιασμός απαιτείται να γίνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε η λήψη αποφάσεων να εκχωρηθεί στους εργαζόμενους. Στην αντίθετη περίπτωση – χαμηλής τεχνικής αβεβαιότητας, ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσα από την δημιουργία μιας ιδιαίτερα ομογενοποιημένης οργανωτικής κουλτούρας.

Η περιβαλλοντολογική αβεβαιότητα οδηγεί σε μηχανιστικούς οργανισμούς και δομές με τυποποιημένες επαναλαμβανόμενες διαδικασίες εφόσον ο οργανισμός λειτουργεί σε συνθήκες σταθερότητας και προβλεψιμότητας, ή σε οργανικούς οργανισμούς και δομές με αποκεντρωμένο σύστημα λήψης αποφάσεων, εφόσον ο οργανισμός λειτουργεί σε αβέβαιο και πολύπλοκο περιβάλλον.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ιδιαίτερη μνεία στην τεχνολογία ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας και των ανθρώπινων ικανοτήτων γεγονός που επηρεάζει τον σχεδιασμό εργασίας ως διαδικασία που επιλαμβάνεται του «Πως». Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός εργασίας που επιλέγεται κάθε φορά – μέσα από τον βαθμό εξειδίκευσης της εργασίας, την βάση και το

κριτήριο της τμηματοποίησης, τον βαθμό εκχώρησης εξουσίας και το εύρος του ορίου διοίκησης – προσδιορίζει και το βαθμό τυπικότητας ενός οργανισμού.

Κεφάλαιο 2.1, Οργανωτική Κουλτούρα

Το κεφάλαιο αυτό επιλαμβάνεται της έννοιας της Οργανωτικής Κουλτούρας ως ελεγκτικού μηχανισμού που ενθαρρύνει – μέσω «αμοιβών» – τις αποδεκτές συμπεριφορές, ενώ ταυτόχρονα αποθαρρύνει της μη αποδεκτές μέσω τιμωρίας. Διενεργείται μια βιβλιογραφική αναφορά στις επιστημονικές βάσεις της οργανωτικής κουλτούρας – ανθρωπολογική και κοινωνιολογική – και των προβληματισμών που άπτονται των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της τα οποία αναφέρονται στις κύριες διαστάσεις της, τον τρόπο μέτρησης της, τον βαθμό ακρίβειας με την οποία αυτή μπορεί να οριστεί, και τέλος την επίδραση της σε συγκριμένες οργανωτικές μεταβλητές όπως η απόδοση.

Τα διάφορα χαρακτηριστικά και διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο αριθμό, ενώ οι αποκλίσεις των προτεινόμενων χαρακτηριστικών διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ των ερευνητών. Έτσι για την αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας υιοθετήθηκε το μοντέλο του Πλαισίου των Ανταγωνιστικών Αξιών το οποίο εμπεριέχει τέσσερα είδη οργανωτικής κουλτούρας. Το γεγονός ότι η κουλτούρα καθορίζει τις βαθύτερες αξίες, υποθέσεις, ερμηνείες και προσεγγίσεις που χαρακτηρίζουν ένα οργανισμό, θα μπορούσε να οδηγήσει κάποιον με ασφάλεια να υποθέσει ότι και τα άλλα χαρακτηριστικά του οργανισμού εκφράζονται από τα τέσσερα διαφορετικά είδη κουλτούρας.

Οι παραπάνω τέσσερις κουλτούρες, του εν λόγω πλαισίου εκπορεύονται από δυο συνεχή · το πρώτο εκφράζεται από την πολικότητα μεταξύ της διαχρονικότητας, σταθερότητας και ελέγχου και της προσαρμοστικότητας, ευελιξίας και διακριτικής ευχέρειας, ενώ το δεύτερο από την πολικότητα μεταξύ εσωτερικής εστίασης και ολοκλήρωσης και εξωτερικής εστίασης και διαφοροποίησης. Κάθε μια από τις παραπάνω δέσμες οδηγούν σε αντίθετες ανταγωνιστικές αξίες που αντιστοιχούν στην ιεραρχική, οικογενειακή, περιπτωσιακή κουλτούρα και κουλτούρα της αγοράς. Για κάθε μια από τις κουλτούρες αυτές δίδεται ένα πλαίσιο αξιών πάνω στις οποίες αυτές εδράζονται, ο τύπος του ηγέτου, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας καθώς και η σχετική θεωρία Διοίκησης πάνω στην οποία κάθε μια από αυτές θεμελιώνεται. Το παραπάνω πλαίσιο με τις εν λόγω οργανωτικές κουλτούρες χρησιμοποιείται στην έρευνα πεδίου με την χρήση ερωτηματολογίων τα οποία εκπορεύονται από τις αντίστοιχες συνιστώσες κάθε μιας από αυτές. Τέλος, διενεργείται μια βιβλιογραφική αναφορά σχετική με την οργανωτική κουλτούρα και την οργανωτική απόδοση, όπου εγείρονται τα ζητήματα προσδιορισμού των κριτηρίων για την οριοθέτηση της οργανωτικής κουλτούρας, μέτρησης της οργανωτικής απόδοσης και την τεκμηρίωση της διασύνδεσης της με την απόδοση.

Αναφορικά με τον προσδιορισμό των κριτηρίων, θα πρέπει να τονιστεί ότι υφίσταται μια πολλαπλότητα ορισμών, αλλά απουσιάζει ένα πλαίσιο που να είναι γενικά αποδεκτό, έτσι ώστε να υπάρχει μετρησιμότητα και συγκρισιμότητα της μεταξύ διαφόρων οργανισμών. Αναφορικά με την αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης αυτή επικεντρώνεται σε δυο βασικές προσεγγίσεις. Η πρώτη χρησιμοποιεί δείκτες που βασίζονται στην λογιστική απεικόνιση των συναλλαγών, ενώ η δεύτερη συνηγορεί για την χρησιμοποίηση ενός αριθμού στόχων – εκτός και πέρα από την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της πρώτης – επιχειρηματολογώντας ότι ο οργανισμός είναι υποκείμενος σε μια πολλαπλότητα ενδιαφερόντων / ομάδων πίεσης και όχι μόνο στους μετόχους του.

Τέλος, σχετικά με την διασύνδεση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και απόδοσης, φαίνεται πως υπάρχουν στοιχεία που συνηγορούν για μια σχέση μεταξύ των δυο, χωρίς όμως να προσδιορίζεται η κατεύθυνση της επιρροής μεταξύ κουλτούρας και απόδοσης.

Κεφάλαιο 2.3, Οργανωτική Δέσμευση

Η οργανωτική δέσμευση αποτελεί εγγενές στοιχείο του εννοιολογικού μας μοντέλου και χαρακτηρίζεται από διαφορετικές διαστάσεις και εστίες. Συνεπώς, και ανεξαρτήτως των όποιων θεωρητικών προσεγγίσεων που αναφέρονται στην πολυδιαστασιακή φύση της οργανωτικής δέσμευσης, κάθε μια από αυτές εκφράζει τρεις γενικές θεματικές ενότητες, τον συναισθηματικό δεσμό, το τίμημα / κόστος για αποχώρηση από τον οργανισμό και την υποχρέωση για παραμονή σε αυτόν. Συνεπώς οι διαστάσεις της οργανωτικής δέσμευσης ορίζονται ως η συναισθηματική, η εξαναγκαστική και η κανονιστική. Εκτός του πολυδιαστασιακού της χαρακτήρα, η οργανωτική δέσμευση έχει και πολυεστιακή φύση η οποία απαρτίζεται από τον οργανισμό, τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και την θέση εργασίας. Η τελευταία εστία – η θέση εργασίας – αποτελεί προσθήκη της παρούσης έρευνας στην πολυεστιακή βάση της δέσμευσης, της οποίας επιχειρείται η επαλήθευση με την μελέτη αυτή.

Δεδομένων των εννοιολογικών διαφορών μεταξύ της συναισθηματικής, εξαναγκαστικής και συναισθηματικής δέσμευσης, συνάγεται πως κάθε μια από αυτές αναπτύσσεται σχετικά ανεξάρτητα η μια από την άλλη, ως το αποτέλεσμα της διαφορετικής προέλευσης κάθε μιας από αυτές. Με άλλα λόγια κάθε μια δέσμευση οφείλεται σε διαφορετικές συνθήκες που καθιστούν προβλέψιμη κάθε μια από τις παραπάνω δεσμεύσεις. Οι ορισμοί για την συναισθηματική ποικίλουν, όπου κάποιοι ερευνητές την προσδιορίζουν ως τον «συγκινησιακό δεσμό» με τον οργανισμό, «συγκινησιακό κεφάλαιο», «άκριτο συναισθηματικό δεσμό» ή ως την «σχετική ταυτοποίηση και εμπλοκή» του εργαζομένου με τον οργανισμό. Οι πηγές της συναισθηματικής δέσμευσης είναι οι εργασιακές εμπειρίες του εργαζομένου, η οργανωτική στήριξη, η οργανωτική αξιοπιστία, η συμμετοχική διοίκηση, οι διαστάσεις του σχεδιασμού εργασίας και το ταίριασμα των αξιών του εργαζομένου με τις αξίες του οργανισμού.

Για την εξαναγκαστική δέσμευση, τα εγγενή στοιχεία είναι αφενός το «κέρδος» από την παραμονή στον οργανισμό και αφ' ετέρου το «κόστος» που προκύπτει από την αποχώρηση από αυτόν. Οι πηγές από τις οποίες εκπορεύεται η δέσμευση είναι οι οργανωτικές αξίες, οι προσωπικές αξίες, οι εναλλακτικές επιλογές που προσδιορίζονται από την ηλικία και την μεταφερσιμότητα δεξιοτήτων, και την προσωπική θυσία που προσδιορίζεται από τις επενδύσεις σε συναδέλφους, συνταξιοδοτικά δικαιώματα, καριέρα, δεξιότητες.

Η κανονιστική δέσμευση αντιλαμβάνεται την δέσμευση ως ένα «πιστεύω» αναφορικά με το καθήκον που έχει ένας εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό του. Όπως γίνεται αντιληπτό, η δέσμευση αυτή εμπεριέχει υψηλό βαθμό αξιολογικών κρίσεων στη βάση της ηθικής και των αξιών του εργαζομένου, γεγονός που παραπέμπει στο σύστημα αξιών του υποκειμένου και στο πως αυτό διαμορφώνεται διαχρονικά.

Οι πηγές της κανονιστικής δέσμευσης αποτελούνται από την ηθική υποχρέωση για παραμονή που ενεργοποιείται από την ανταποδοτικότητα μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, την οργανωτική κοινωνικοποίηση και την οικογενειακή / πολιτισμική κοινωνικοποίηση.

Η παραδοσιακή προσέγγιση στην οργανωτική δέσμευση, ως μονοδιάστατης και μονοεστιακής έννοιας, εκτιμά ότι ο συσχετισμός της απόδοσης με την οργανωτική δέσμευση είναι όχι ιδιαίτερα υψηλός. Η μη συσχέτιση μεταξύ τους οφείλεται σε ένα βαθμό στο γεγονός ότι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις και έρευνες δεν χειρίζονται την οργανωτική δέσμευση ως πολυδιαστασιακή και πολυεστιακή μεταβλητή. Έτσι σε πολυδιαστασιακό επίπεδο, οι βιβλιογραφικές ενδείξεις είναι ότι, η συναισθηματική και η εξαναγκαστική δέσμευση συσχετίζονται θετικά και αρνητικά αντίστοιχα, ενώ η συνολική δέσμευση με τον προϊστάμενο είναι θετικά συσχετιζόμενη με την απόδοση με ευθεία σχέση, χωρίς τον διαμεσολαβητικό μηχανισμό της οργανωτικής δέσμευσης.

Κεφάλαιο 2.4, Ατομική Απόδοση

Η ατομική απόδοση υπήρξε και εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική συνιστώσα για την Βιομηχανική και Οργανωτική Ψυχολογία καθώς διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο αναφορικά στο τι διερευνούν και τι υλοποιούν οι μελετητές και οι άνθρωποι της πράξης αντίστοιχα. Ένα από τα καθοριστικά ερωτήματα της ατομικής απόδοσης είναι ο προσδιορισμός των διαστάσεων από τις οποίες συντίθεται αυτή καθώς και οι μεταξύ των διαστάσεων διασυνδέσεις. Φυσικό επακόλουθο του παραπάνω προσδιορισμού αποτελεί η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία (ες) αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης. Οι εν λόγω μεθοδολογίες κατηγοριοποιούνται σε εκείνες που χρησιμοποιούν οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα και υποκειμενικές αξιολογήσεις. Τα μεν πρώτα χαρακτηρίζονται από «αντικειμενικότητα» σε σχέση με τα προσωπικά στοιχεία, ενώ τα δεύτερα συνιστούν υποκειμενικές αξιολογήσεις και μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε διαβαθμίσεις και κατατάξεις.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω μεθοδολογίες αξιολόγησης της απόδοσης δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες · μπορούν να χρησιμοποιηθούν συγχρόνως.

Μέρος τρίτο (Κεφάλαια 3.1, 3.2 και 3.3)

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην στατιστική μεθοδολογία, την σύνοψη των χαρακτηριστικών του δείγματος και στην ανάλυση των ερωτηματολογίων. Αναλυτικότερα :

Κεφάλαιο 3.1, Στατιστική Μεθοδολογία

Για την άντληση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος από τον πληθυσμό του οργανισμού ο οποίος αποτελεί αντικείμενο της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε πολυσταδιακή, στρωματοποιημένη δειγματοληψία.

Έτσι οι μονάδες του οργανισμού διακρίνονται σε μονάδες κεντρικών υπηρεσιών οι οποίες απαρτίζονται από μονάδες εσόδων και μονάδες υποστήριξης και καταστήματα τα οποία υπάγονται με βάση το μέγεθός τους σε καταστήματα κατηγορίας S, A, B, Γ και Θ. Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία – για τις κεντρικές υπηρεσίες – πραγματοποιείται σε δυο στάδια κατά συστάδες και η στρωματοποίηση των μονάδων με βάση τις λειτουργίες τους (μονάδες εσόδων και υποστήριξης). Η αντίστοιχη δειγματοληψία για τα καταστήματα πραγματοποιείται σε δυο στάδια κατά συστάδες και η στρωματοποίηση των καταστημάτων γίνεται με βάση το μέγεθός τους. Για τα καταστήματα γίνεται και περαιτέρω στρωματοποίηση με βάση την γεωγραφική τους θέση. Τόσο για τις κεντρικές υπηρεσίες όσο και για τα καταστήματα, το πρώτο στάδιο δειγματοληψίας αφορά την επιλογή ενός αριθμού κεντρικών υπηρεσιών

εσόδων και υποστήριξης καθώς και καταστημάτων από κάθε κατηγορία μεγέθους, ενώ το δεύτερο στάδιο αφορά την επιλογή του διευθυντή της επιλεγείσας μονάδος των κεντρικών υπηρεσιών και του καταστήματος όπου μετά με απλή τυχαία δειγματοληψία επιλέγεται ένας προϊστάμενος της κεντρικής υπηρεσίας και του καταστήματος και δυο υπάλληλοι που είναι υφιστάμενοι των εν λόγω αντίστοιχα.

Κεφάλαιο 3.2, Σύνοψη χαρακτηριστικών του δείγματος.

Το εν λόγω κεφάλαιο περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά των ατόμων που συμπλήρωσαν και απέστειλαν τα σχετικά ερωτηματολόγια, αναφορικά με το ιεραρχικό τους επίπεδο, τύπο υπηρεσίας, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση, παιδιά και ηλικίες παιδιών, προέλευση, ηλικιακή κατανομή, μισθό, εργασιακή εμπειρία εντός και εκτός οργανισμού και εξαρτώμενα μέλη.

Κεφάλαιο 3.3, Ανάλυση Ερωτηματολογίων

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα ερωτηματολόγια που αναφέρονται στην οργανωτική κουλτούρα, στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, στην αντίληψη των θέσεων, στην μελέτη προσωπικότητας των εργαζομένων, στην μελέτη δέσμευσης, στην ποσοτικοποίηση της απόδοσης, στην μελέτη αυτοαξιολόγησης υπαλλήλων, στην μελέτη αυτοαξιολόγησης προϊσταμένων και στην ανάλυση ευαισθησίας για τον υπολογισμό της απόδοσης. Αναλυτικότερα :

Κεφάλαιο 3.3.1, Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας

Για τον προσδιορισμό της οργανωτικής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας» το οποίο αποτελείται από δυο μορφές ερωτηματολογίων. Η πρώτη αφορά την υφιστάμενη και η δεύτερη την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα. Σε κάθε μια από τις παραπάνω μορφές ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν τους 4 εναλλακτικούς τύπους κουλτούρας με βάση έξι συνιστώσες που είναι τα Καθοριστικά Χαρακτηριστικά του Οργανισμού, το Στυλ Ηγεσίας, η Διοίκηση Εργαζομένων, η Οργανωτική Συνοχή, οι Στρατηγικές Προτεραιότητες και τα Κριτήρια Επιτυχίας. Η βαθμολόγηση κάθε μιας από τις παραπάνω συνιστώσες τόσο για την υφιστάμενη όσο και για την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα προσδιορίζει τα δυνητικά χάσματα μεταξύ αυτών των κουλτουρών καθώς και της προτιμώμενης (ων) κουλτούρας.

Για την διερεύνηση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων που προσδιορίζουν κάθε μια από τις 4 εναλλακτικές οργανωτικές κουλτούρες (υφιστάμενη και προτιμώμενη) χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach. Εν συνεχεία εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην οργανωτική κουλτούρα. Αρχικά η προσέγγιση είναι καθαρά περιγραφική και αφορά την συνολική οργανωτική κουλτούρα χωρίς διαφοροποίηση μεταξύ των 6 προσδιοριστικών της παραμέτρων. Ακολουθώντας με την χρησιμοποίηση κατάλληλων στατιστικών ελέγχων εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Χρησιμοποιήθηκαν τόσο παραμετρικοί έλεγχοι (t-test, ANOVA test) όσο και μη παραμετρικοί (Mann-Whitney και Kruskal-Wallis tests).

Συμπερασματικά, με το ερωτηματολόγιο αυτό προσδιορίζεται ο υφιστάμενος και ο προτιμώμενος τύπος οργανωτικής κουλτούρας, η συμφωνία ή ασυμφωνία μεταξύ των

διαφόρων χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την κουλτούρα και την κουλτούρα αυτή καθαυτή και την ισχύ του υφιστάμενου τύπου.

Οι προκύπτουσες τιμές για τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach είναι αρκετά υψηλές – ο κανόνας απαιτεί τιμές μεγαλύτερες από 0,7 – και υποδηλώνουν ότι το ερωτηματολόγιο «μετρά με αξιοπιστία τις έννοιες που προσπαθεί να μετρήσει».

Αναφορικά με τις μέσες βαθμολογίες για την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα, παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Η ιεραρχική κουλτούρα είναι η υφιστάμενη κυρίαρχη κουλτούρα. Συγκεντρώνει για κάθε ένα χαρακτηριστικό τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες από όλες τις άλλου τύπου κουλτούρες.
- Η περιπτωσιακή και οικογενειακή κουλτούρα αποτελούν τις πλέον αδύναμες κουλτούρες, καθόσον συγκεντρώνουν τις χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά.
- Κανένα χαρακτηριστικό για κάθε τύπο κουλτούρας ξεχωριστά δεν είναι κυρίαρχο στην διαμόρφωση της μέσης βαθμολογίας της κουλτούρας.

Αναφορικά με τις μέσες βαθμολογίες για την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα, παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Στον υπό μελέτη οργανισμό δεν υπάρχει μια κυρίαρχη προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα
- Διαφαίνεται μια τάση απομάκρυνσης από την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα και υιοθέτηση ενός περισσότερο ισόρροπου προσανατολισμού προς κάθε τύπο κουλτούρας.

Αναφορικά με υφιστάμενη-προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα με βάση τα κύρια χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αναφέρονται στην ιεραρχική θέση, στον τύπο υπηρεσίας (κεντρικές υπηρεσίες, καταστήματα), φύλο, εκπαίδευση, περιοχή προέλευσης και ηλικία παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Ανεξαρτήτως του χρησιμοποιούμενου χαρακτηριστικού του εργαζόμενου, καθίσταται προφανές ότι η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η Ιεραρχική με σημαντική διαφορά από τους υπόλοιπους τύπους κουλτούρας.
- Ανεξαρτήτως του χρησιμοποιούμενου χαρακτηριστικού του υπαλλήλου, σηματοδοτείται μια γενική συναίνεση για δραστική μείωση της ιεραρχικής κουλτούρας και η υιοθέτηση ενός πολυσυλεκτικότερου τύπου κουλτούρας που θα συνίσταται και από τις 4 τύπου οργανωτικές κουλτούρες.

Τέλος, αναφορικά με τις επιμέρους συνιστώσες (χαρακτηριστικά) των 4 εναλλακτικών τύπων οργανωτικής κουλτούρας και τις μέσες βαθμολογίες που δόθηκαν από εναλλακτικές κατηγορίες εργαζομένων, παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές για την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα είναι μόνο 3 από ένα σύνολο 34 διαφορών. Μια τέτοια χαμηλή διασπορά υποδηλώνει συναίνεση αναφορικά με την επικρατούσα υφιστάμενη κουλτούρα που είναι η Ιεραρχική.
- Σχετικά με την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα ο βαθμός διασποράς και ανομοιογένειας απόψεων είναι ιδιαίτερα μεγαλύτερος από την υφιστάμενη, με προεξάρχουσα την διασπορά στην προτιμώμενη οικογενειακή και κουλτούρα της Αγοράς.
- Η συνιστώσα με τον μεγαλύτερο αριθμό στατιστικά σημαντικά διαφορών είναι το Στυλ Ηγεσίας, ενώ η ιεραρχική βαθμίδα έχει την μεγαλύτερη διασπορά απόψεων και ανέρχεται στο 25% του συνόλου των στατιστικά σημαντικών διαφορών.

Κεφάλαιο 3.3.2, Ο Σχεδιασμός των Θέσεων Εργασίας

Στο κεφάλαιο αυτό προσδιορίζεται ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και ο συνεπακόλουθος δείκτης τυπικότητας, στον υπό μελέτη οργανισμό.

Οι θέσεις εργασίας διακρίνονται σε θέσεις κεντρικών υπηρεσιών και καταστημάτων. Οι κεντρικές υπηρεσίες διακρίνονται σε μονάδες εσόδων και υποστήριξης, ενώ τα καταστήματα – στη βάση του μεγέθους – σε τύπου S, A, B, Γ και Θ.

Οι θέσεις εργασίας στις κεντρικές υπηρεσίες ομαδοποιούνται ως ακολούθως :

- Διευθυντής μονάδος εσόδων και υποστήριξης
- Προϊστάμενος τμήματος μονάδος εσόδων και υποστήριξης
- Υπάλληλος τμήματος μονάδος εσόδων και υποστήριξης

Οι θέσεις εργασίας στα καταστήματα ομαδοποιούνται ως ακολούθως :

- Διευθυντής Καταστήματος S, A, B, Γ και Θ τύπου
- Προϊστάμενος Γραφείου Καταστήματος S, A, B, Γ και Θ τύπου
- Υπάλληλος Γραφείου Καταστήματος S, A, B, Γ και Θ τύπου

Ο βαθμός τυπικότητας προσδιορίζεται από το επίπεδο εξειδίκευσης, το βαθμό εκχώρησης εξουσίας, το κριτήριο τμηματοποίησης και το όριο διοίκησης.

Αναφορικά με επίπεδο εξειδίκευσης, αυτό εκφράζεται στις κεντρικές υπηρεσίες με το βαθμό οριζόντιας διαφοροποίησης στο Α' και στο Β' οργανωτικό επίπεδο, τόσο για τις μονάδες εσόδων όσο και υποστήριξης.

Με την χρήση πολλαπλασιαστών υπολογίζεται τόσο ο δείκτης εξειδίκευσης (με μέγιστο βαθμό εξειδίκευσης το 2) για τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης όσο και για τις μονάδες Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου. Συμπερασματικά και ανεξαρτήτως του χρησιμοποιούμενου κριτηρίου – έσοδα / υποστήριξη ή Α' και Β' οργανωτικό επίπεδο – ο συνολικός δείκτης εξειδίκευσης του οργανισμού συνηγορεί για μια αυξημένη τυπικότητα και έλλειψη διακριτικής ευχέρειας.

Αναφορικά με τα κριτήρια τμηματοποίησης αυτά διακρίνονται σε Λειτουργία, Αγορά, και Προϊόν, όπου όσο περισσότερες μονάδες τμηματοποιούνται με βάση το κριτήριο της λειτουργίας, τόσο υψηλότερος ο δείκτης, και υψηλότερος καθίσταται ο βαθμός τυπικότητας. Η ανάπτυξη των μονάδων Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου των κεντρικών υπηρεσιών χρησιμοποιεί κατά κανόνα το λειτουργικό κριτήριο ανάπτυξης, με δεύτερο την αγορά και τρίτο κριτήριο τμηματοποίησης το προϊόν. Με την χρήση πολλαπλασιαστών εξάγονται οι σχετικοί δείκτες τμηματοποίησης για τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης τόσο για το κριτήριο της λειτουργίας όσο και για την αγορά και το προϊόν. Συμπερασματικά και ανεξαρτήτως του τύπου των μονάδων – έσοδα ή υποστήριξη και Α' και Β' επιπέδου – ο υψηλότερος επιμέρους δείκτης είναι εκείνος της λειτουργίας και ως εκ τούτου συνάγεται ότι η εν λόγω μορφή τμηματοποίησης ενισχύει το βαθμό τυπικότητας περιορίζοντας τις επιλογές και την διακριτική ευχέρεια.

Ο βαθμός εκχώρησης εξουσίας προσδιορίζεται από τον αριθμό των εργαζόμενων που έχουν δικαίωμα υπογραφής σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων. Ο επιμέρους δείκτης εκχώρησης εξουσίας στα καταστήματα είναι ιδιαίτερα υψηλός, ενώ των κεντρικών υπηρεσιών ιδιαίτερα περιορισμένος.

Ο υψηλός αυτός δείκτης εδράζεται στην γεωγραφική πολυπλοκότητα του δικτύου, η οποία απαιτεί γρήγορες αντιδράσεις στα ερεθίσματα των τοπικών αγορών, οδηγώντας έτσι σε ένα πυκνό πλαίσιο κανόνων και διαδικασιών τα οποία με την σειρά τους αυξάνουν τον δείκτη τυπικότητας μειώνοντας τα επίπεδα «ελευθερίας» και διακριτικής ευχέρειας. Το όριο διοίκησης εκφράζεται από τον αριθμό των υφιστάμενων που υπάγονται σε κάθε προϊστάμενο. Κατά κανόνα ευρύ όριο διοίκησης οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα τυπικότητας.

Η ποσοτικοποίηση του δείκτη του ορίου διοίκησης για τις κεντρικές υπηρεσίες και τα καταστήματα διενεργείται με την χρήση πολλαπλασιαστών όπου ο δείκτης του ορίου διοίκησης κυμαίνεται σε μεσαία επίπεδα συνολικά, ενώ είναι ιδιαίτερα διευρυμένος για τις κεντρικές υπηρεσίες και μάλλον σε χαμηλά για τα καταστήματα. Η γενικότερα αυξημένοι δείκτες τυπικότητας επαληθεύονται από απολογιστικά στοιχεία του οργανισμού, που αφορούν τον αριθμό των γραπτών οδηγιών, εγκυκλίων και διαδικασιών που εκδίδονται από αυτόν. Συμπερασματικά και ανεξαρτήτως της αρχής που εκδίδει τις «γραπτές οδηγίες» - μονάδα εσόδων και υποστήριξης – ή και του κριτηρίου – αριθμός «οδηγιών» ή/και αριθμός σελίδων – ο δείκτης τυπικότητας είναι υψηλός, γεγονός που περιορίζει την διακριτική ευχέρεια και επιλογές στον υπό μελέτη οργανισμό.

Κεφάλαιο 3.3.3, Αντίληψη της Θέσης Εργασίας

Το κεφάλαιο αυτό επιλαμβάνεται της αντίληψης «ελευθερίας» και διακριτικής ευχέρειας ή μη των ατόμων του δείγματος αναφορικά με την θέση εργασίας τους και γενικότερα για την μονάδα στην οποία εργάζονται. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται έχει 21 ερωτήσεις και 7βάθμη κλίμακα βαθμολογίας. Απαντήσεις κοντά στο 1 υποδηλώνουν μειωμένη αντίληψη ελευθερίας, ενώ κοντά στο 7 τείνουν να δηλώνουν διευρυμένη αντίληψη «ελευθερίας».

Με βάση τον μέσο όρο όλων των ερωτήσεων δημιουργείται ο «Συνολικός δείκτης Αντίληψης». Εκτός του παραπάνω συνολικού δείκτη, θα μελετηθούν επίσης και οι παρακάτω επιμέρους δείκτες αντίληψης, όπως ο Δείκτης Αντίληψης Λήψης Αποφάσεων, Περιεχομένου Εργασίας, Κανόνων Εργασίας και Αντίληψης Επικοινωνίας.

Η μελέτη της αντίληψης άρχεται με την εξέταση της αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας με βάση τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach. Στην συνέχεια εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις αντιλήψεις τους σχετικά με τα ζητήματα εργασίας. Για την εξέταση αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά, χρησιμοποιούνται τόσο παραμετρικοί έλεγχοι (t-test, ANOVA test), όσο και μη παραμετρικοί (Mann-Whitney και Kruskal-Wallis tests). Στην συνέχεια εξετάζονται οι υφιστάμενες συσχετίσεις ανάμεσα στις επιμέρους αντιλήψεις των ερωτώμενων για τη θέση εργασίας τους, όπου χρησιμοποιείται ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Η ενότητα της στατιστικής ανάλυσης της αντίληψης ολοκληρώνεται με την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης στις επιμέρους ερωτήσεις αντίληψης που έχουν χρησιμοποιηθεί. Ειδικότερα :

Αναφορικά με τον δείκτη αξιοπιστίας του χρησιμοποιούμενου ερωτηματολογίου για μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων για την θέση εργασίας τους ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach εκτιμάται στο 0,7167 τιμή αρκετά υψηλή γεγονός που υποδηλώνει ότι το ερωτηματολόγιο «μετράει με αξιοπιστία» την συγκεκριμένη έννοια. Ο μέσος όρος του συνολικού δείκτη αντίληψης όσο και οι αντίστοιχοι των επιμέρους δεικτών καταδεικνύουν ότι ο οργανισμός είναι ένας χώρος διαπροσωπικών σχέσεων που όμως περιβάλλεται από ένα πλέγμα κανόνων και διαδικασιών που αναφέρονται σε θέσεις υψηλής εξειδίκευσης και επανάληψης που όμως παρά ταύτα προσδιορίζονται από γενικούς στόχους. Η λήψη αποφάσεων θεωρείται αποκεντρωμένη, ενώ ταυτόχρονα υφίσταται αποθάρρυνση καινοτομιών και πρωτοβουλιών με απουσία δέσμευσης πόρων σε βάθος χρόνου.

Αναφορικά με την επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις αντιλήψεις τους σχετικά με την θέση εργασίας παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Διευθυντής – Προϊστάμενος – Υπάλληλος
Οι μέσες βαθμολογίες των Διευθυντών είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη αντίληψης από τις αντίστοιχες των Προϊσταμένων και Υπαλλήλων. Συνεπώς οι Διευθυντές αντιλαμβάνονται τις θέσεις εργασίας τους ως εμπεριέχουσες υψηλότερα επίπεδα «ελευθερίας» και διακριτικής ευχέρειας από τα αντίστοιχα των Προϊσταμένων και Υπαλλήλων.
- Καταστήματα – Κεντρικές Υπηρεσίες
Οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων στις Κεντρικές Υπηρεσίες είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και τον συνολικό δείκτη αντίληψης από τις αντίστοιχες των εργαζομένων στα Καταστήματα. Συνεπώς οι εργαζόμενοι στις Κεντρικές Υπηρεσίες αντιλαμβάνονται την θέση τους ως εμπεριέχουσα υψηλότερα επίπεδα «ελευθερίας» και διακριτικής ευχέρειας από τις αντίστοιχες των εργαζομένων στα Καταστήματα.
- Άνδρες – Γυναίκες
Οι μέσες βαθμολογίες των Ανδρών είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, για τους επιμέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη αντίληψης, από τις αντίστοιχες των Γυναικών. Συνεπώς οι Άνδρες έχουν μια αντίληψη υψηλότερου επιπέδου «ελευθερίας» για την θέση εργασίας τους, από εκείνη των Γυναικών εργαζομένων.
- Ανώτερη – Ανώτατη Εκπαίδευση
Οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων με Ανώτατη Εκπαίδευση είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και τον συνολικό δείκτη από τις αντίστοιχες των εργαζομένων με έως Ανώτερη Εκπαίδευση. Συνεπώς οι με Ανώτατη Εκπαίδευση έχουν μια αντίληψη υψηλότερου επιπέδου «ελευθερίας» για την θέση εργασίας τους από εκείνη των εργαζομένων με έως Ανώτερη Εκπαίδευση.
- Αποδοχές έως € 18000 – Αποδοχές άνω € 18000
Η αντίληψη των εργαζομένων με Αποδοχές άνω των € 18000 συνάδει περισσότερο με την περιγραφή της θέσεως εργασίας από ότι η αντίστοιχη αντίληψη των εργαζομένων με λιγότερα από € 18000.

Αναφορικά με τις συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στις επιμέρους αντιλήψεις των εργαζομένων για την θέση εργασίας τους, παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός κανόνων και διαδικασιών στον υπό μελέτη οργανισμό
- Οι παραπάνω κανόνες τηρούνται
- Το επίπεδο εξειδίκευσης χαρακτηρίζεται ως υψηλό
- Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι
- Υπάρχει έλλειψη αυτονομίας
- Οι πρωτοβουλίες αποθαρρύνονται

Σχετικά με την εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των δεικτών αντίληψης (εξηρητημένη μεταβλητή) με τους δείκτες που χρησιμοποιούνται ως επεξηγηματικές μεταβλητές παρατηρούνται τα ακόλουθα (στο στάδιο αυτό παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ ζευγών δεικτών και συνολικά οι επιδράσεις όλων των επεξηγηματικών δεικτών στην εξηρητημένη μεταβλητή – δείκτη) :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης είναι θετικά συσχετισμένος με :

- Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
- Την χαμηλή υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
- Περιπτώσεις όπου η υφιστάμενη και περιπτωσιακή κουλτούρα είναι σε υψηλότερα επίπεδα από τις αντίστοιχες προτιμώμενες κουλτούρες.
- Υψηλές τιμές του δείκτη προσωπικότητας, αποφυγή αβεβαιότητας
- Την απόκλιση της περιπτωσιακής και οικογενειακής κουλτούρας
- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
 - Την απόκλιση της οικογενειακής κουλτούρας
 - Την υψηλή τιμή του δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - Την απόκλιση της ιεραρχικής κουλτούρας
 - Τον δείκτη προσωπικότητας ατομικισμού
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης περιεχομένου εργασίας είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Την απόκλιση περιπτωσιακής κουλτούρας
 - Τον δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης περιεχομένου εργασίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης των κανόνων εργασίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την απόκλιση της κουλτούρας της αγοράς
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης του ορίου διοίκησης είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Τον δείκτη προσωπικότητας ατομικισμός
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης επικοινωνίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την προτιμώμενη κουλτούρα της αγοράς

Οι παραπάνω συσχετίσεις περιγράφουν την γραμμική συσχέτιση ανάμεσα σε ένα ζεύγος δεικτών. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι μερικές συσχετίσεις που λαμβάνουν υπόψη τόσο το «σχεδιασμό της θέσης» (Κεντρικές υπηρεσίες – Καταστήματα), όσο και την θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία (Διευθυντής – Προϊστάμενος – Υπάλληλος). Αναλυτικότερα και με βάση τις μερικές συσχετίσεις παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης εξακολουθεί να είναι συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Τον δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με :
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - Την απόκλιση οικογενειακής κουλτούρας
 - Την απόκλιση περιπτωσιακής κουλτούρας

- Ο μερικός δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων εξακολουθεί να είναι συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - Την απόκλιση οικογενειακής κουλτούρας
 - Την απόκλιση ιεραρχικής κουλτούρας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων δεν έχει σημαντική συσχέτιση με :
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
 - Τον δείκτη προσωπικότητας ατομικισμός
 - Τον δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης κανόνων εργασίας δεν συσχετίζεται με :
 - Την απόκλιση κουλτούρας της αγοράς
- Οι μερικοί δείκτες αντίληψης περιεχομένου εργασίας, ορίου διοίκησης και επικοινωνίας διατηρούν τις ίδιες συσχετίσεις.

Από την ανάλυση της συνδιακύμανσης – η οποία αποτελεί ειδική περίπτωση των γραμμικών μοντέλων – παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης επηρεάζεται από :
 - Την ιεραρχική βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου
 - Τον τύπο της θέσης
 - Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων επηρεάζεται από :
 - Την βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου
 - Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας
 - Το επίπεδο ατομικισμού – συλλογικότητας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης περιεχομένου εργασίας επηρεάζεται από :
 - Την βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου
 - Τον τύπο της θέσης
 - Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας
 - Τον βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης κανόνων εργασίας επηρεάζεται από :
 - Την βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου
 - Τον τύπο της θέσης
 - Τον τρόπο αλληλεπίδρασης βαθμίδας και τύπου
 - Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης ορίου διοίκησης επηρεάζεται από :
 - Τον βαθμό ατομικισμού
- Ο μερικός δείκτης αντίληψης επικοινωνίας επηρεάζεται από :
 - Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας
 - Τον βαθμό της προτιμώμενης κουλτούρας της αγοράς

Κεφάλαιο 3.3.4, Μελέτη Προσωπικότητας Εργαζομένων

Το κεφάλαιο αυτό επιλαμβάνεται της μελέτης της «προσωπικότητας» των εργαζομένων στη βάση του Ατομικισμού-Συλλογικότητας, της Αποφυγής Αβεβαιότητας, και της Ανισότητας Ισχύος. Η στατιστική ανάλυση – με βάση τα

συμπληρωθέντα ερωτηματολόγια – ακολουθεί την ίδια λογική όπως και στα προηγούμενα κεφάλαια του τρίτου μέρους της διατριβής που αναφέρονται στην έρευνα πεδίου. Συνεπώς τα στάδια της ανάλυσης αυτής αφορούν τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων με βάση τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach, την εξαγωγή περιγραφικών στατιστικών στοιχείων προσωπικότητας, την μελέτη επίδρασης των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην προσωπικότητά τους, την μελέτη συσχετίσεων ανάμεσα στα επιμέρους στοιχεία προσωπικότητας των εργαζομένων και την παραγοντική ανάλυση των στοιχείων προσωπικότητας. Αναλυτικότερα :

Για την ανάλυση της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων για την μέτρηση κάθε άξονα προσωπικότητας ο συντελεστής Alpha του Cronbach φαίνεται να είναι σε υψηλό αρκετά επίπεδο έτσι ώστε να είναι αξιόπιστες οι κλίμακες. Αναφορικά με τα περιγραφικά μέτρα, την επίδραση των χαρακτηριστικών στην προσωπικότητα των εργαζομένων, οι συσχετισμοί που παρατηρούνται ανάμεσα στις πτυχές που προσδιορίζουν την προσωπικότητα και η παραγοντική ανάλυση όλων των ερωτήσεων συνολικά και κατά άξονα εμπεριέχονται στο Παράρτημα Στ της παρούσης μελέτης.

Κεφάλαιο 3.3.5, Μελέτη Δέσμευσης

Το κεφάλαιο αυτό επιλαμβάνεται της μελέτης της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία είναι τόσο πολυδιαστασιακή, όσο και πολυεστιακή. Συνεπώς η δέσμευση μπορεί να διαχωριστεί σε συναισθηματική, κανονιστική και εξαναγκαστική που αναφέρονται στις διαφορετικές διαστάσεις της και σε δέσμευση με τον οργανισμό, προϊστάμενο, συναδέλφους και την θέση εργασίας που αντιστοιχεί στις διαφορετικές εστίες της δέσμευσης. Συνεπώς θα αναλυθούν και μελετηθούν 12 διαφορετικού τύπου δεσμεύσεις.

Η στατιστική ανάλυση της δέσμευσης των εργαζομένων ακολουθεί την ίδια λογική όπως και στα προηγούμενα κεφάλαια της έρευνας πεδίου και η οποία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων, τα περιγραφικά στατιστικά, την μελέτη επίδρασης των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στα στοιχεία δέσμευσης, την μελέτη του μεγέθους και των συσχετίσεων ανάμεσα στα διάφορα είδη δέσμευσης και την παραγοντική ανάλυση των στοιχείων δέσμευσης.

Αναφορικά με την αξιοπιστία των χρησιμοποιούμενων κλίμακα αυτός είναι πολύ υψηλότερος του προαπαιτούμενου 0,7, γεγονός που υποδηλώνει ότι το χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο «μετρά με αξιοπιστία» τις συγκεκριμένες έννοιες. Τα περιγραφικά μέτρα αναφέρονται στις μέσες βαθμολογίες κάθε ερωτήσεως στο σχετικό ερωτηματολόγιο και εμπεριέχονται στο παράρτημα Ζ της παρούσης μελέτης. Όσο η μέση βαθμολογία μιας ερώτησης τείνει προς το μέγιστο 7, τόσο μεγαλύτερη η δέσμευση των ερωτώμενων. Το αντίθετο συμβαίνει για τις βαθμολογίες που τείνουν στο 1.

Η μελέτη επίδρασης των χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην δέσμευση περιλαμβάνεται στο σχετικό κεφάλαιο 3.3.5 και το παράρτημα Ζ της παρούσης μελέτης. Τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται, αναφορικά με την επίδρασή τους στη δέσμευση, είναι η ιεραρχική βαθμίδα, ο τύπος υπηρεσίας, το φύλο, η ηλικία, οι αποδοχές, ο τόπος προέλευσης και η εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα, με την χρήση στατιστικών ελέγχων εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ των εργαζομένων – στη βάση των παραπάνω χαρακτηριστικών διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Οι περιπτώσεις που παρουσιάζονται αναφέρονται σε στατιστικά σημαντικές διαφορές με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%,

αναφορικά με το βαθμό που τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν την δέσμευση με την θέση εργασίας, με συναδέλφους, τον προϊστάμενο και τον οργανισμό συναισθηματικά, κανονιστικά και εξαναγκαστικά. Συνεπώς ο «επηρεασμός» αυτός αναφέρεται και στα 12 διαφορετικά είδη δεσμεύσεων, όπου μετά την ανάλυση των στατιστικά σημαντικών διαφορών, διενεργείται μια κατηγοριοποίηση των δεσμεύσεων αυτών στη βάση της εντάσεως τους και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων όπου έχουμε την κατηγορία της υψηλότερης και χαμηλότερης σχετικής δέσμευσης όπως παρακάτω :

- **Υψηλότερη Σχετική Δέσμευση**

- Διευθυντής
Συναισθηματική με θέση εργασίας
Συναισθηματική με οργανισμό
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
- Υπάλληλος
Συναισθηματική με θέση εργασίας
- Κατάστημα
Συναισθηματική με θέση εργασίας
- Άνδρας
Κανονιστική με θέση εργασίας
- Ανώτερη Εκπαίδευση
Συναισθηματική με συναδέλφους
Συναισθηματική με οργανισμό
- Έως 40 ετών
Συναισθηματική με προϊστάμενο
Εξαναγκαστική με προϊστάμενο
- Άνω των 40 ετών
Κανονιστική με θέση εργασίας
- Έως € 18000
Συναισθηματική με προϊστάμενο
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
- Χωριό
Συναισθηματική με την οργανισμό
Κανονιστική με την οργανισμό

- **Χαμηλότερη Σχετική Δέσμευση**

- Διευθυντής
Συναισθηματική με προϊστάμενο
- Προϊστάμενος
Συναισθηματική με θέση εργασίας
Συναισθηματική με οργανισμό
- Υπάλληλος
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
- Κ. Υπηρεσίες

- Συναισθηματική με θέση εργασίας
- Άνδρας
Συναισθηματική με προϊστάμενο
- Γυναίκα
Κανονιστική με θέση εργασίας
- Ανώτατη Εκπαίδευση
Συναισθηματική συναδέλφους
Συναισθηματική με οργανισμό
- Έως 40 ετών
Κανονιστική με θέση εργασίας
- Άνω των 40 ετών
Συναισθηματική με προϊστάμενο
- Έως € 18000
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
- Άνω € 18000
Συναισθηματική με προϊστάμενο
- Πόλη
Συναισθηματική με οργανισμό
Κανονιστική με οργανισμό

Έτσι οι δεσμεύσεις κατηγοριοποιούνται στην υψηλότερη δέσμευση, στην δεύτερη υψηλότερη και στην τρίτη υψηλότερη δέσμευση. Από την ταξινόμηση αυτή καθίστανται προφανή τα ακόλουθα συμπεράσματα :

- Η κυρίαρχουσα δέσμευση είναι η συναισθηματική, δευτερευόντως η κανονιστική και η εξαναγκαστική είναι ουσιαστικώς μη υφιστάμενη.
- Αναφορικά με την ένταση των δεσμεύσεων και σε όλες τις διαβαθμίσεις τους – υψηλότερη, δεύτερη και τρίτη υψηλότερη δέσμευση – η συναισθηματική έχει την υψηλότερη δέσμευση σε σχέση με την κανονιστική και εξαναγκαστική οι οποίες ακολουθούν.
- Αναφορικά με την «υψηλότερη δέσμευση» η συναισθηματική δέσμευση έχει την υψηλότερη ένταση με τον προϊστάμενο, τον οργανισμό, την θέση εργασίας και τους συναδέλφους με 4, 3, 2 και 1 συσχετισμούς αντίστοιχα. Αναφορικά με την «δεύτερη υψηλότερη δέσμευση» και πάλι έχουμε ακριβώς την ίδια σειρά έντασης και συσχετισμών, με την παραπάνω «υψηλότερη ένταση», ενώ στην «τρίτη υψηλότερη δέσμευση» η συναισθηματική δέσμευση έχει την υψηλότερη ένταση με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο και την θέση εργασίας με 1 συσχετισμό για κάθε μια από τις εν λόγω εστίες δέσμευσης.
Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσε να συναχθεί ότι η συναισθηματική δέσμευση εστιάζεται στον οργανισμό – ως την θεσμική, αντικειμενική οντότητα – και τον προϊστάμενο ως το φυσικό πρόσωπο που εκφράζει την θεσμοθετημένη οντότητα του οργανισμού.
- Αναφορικά με την «υψηλότερη δέσμευση» η κανονιστική δέσμευση έχει την υψηλότερης έντασης δέσμευση με την θέση εργασίας, τους συναδέλφους και τον οργανισμό με 4, 2 και 1 συσχετισμούς αντίστοιχα. Αναφορικά με την «δεύτερη υψηλότερη δέσμευση» η κανονιστική έχει την ίδια σειρά έντασης και αριθμό συσχετισμών με την παραπάνω «υψηλότερη ένταση», ενώ στην «τρίτη υψηλότερη δέσμευση», η κανονιστική δέσμευση έχει την υψηλότερη

ένταση με την θέση εργασίας και τους συναδέλφους με 1 και 1 συσχετισμούς αντίστοιχα. Μετά τα παραπάνω θα μπορούσε να συναχθεί ότι η κανονιστική δέσμευση εστιάζεται στην θέση εργασίας και στους συναδέλφους και σχεδόν καθόλου στον οργανισμό και καθόλου στον προϊστάμενο.

- Η εξαναγκαστική δέσμευση είναι σχεδόν μη υφιστάμενη με την υψηλότερη ένταση δέσμευσης με τον προϊστάμενο και την δεύτερη υψηλότερη και πάλι με τον προϊστάμενο με 1 και 1 συσχετισμούς αντίστοιχα.

Η παραγοντική ανάλυση εμπεριέχεται στο Παράρτημα Ζ της παρούσης μελέτης, ενώ στην συνέχεια επιχειρείται μια πιο συστηματική μελέτη του τρόπου με τον οποίο η «Δέσμευση» συνδέεται με την αντίληψη «ελευθερίας» των εργαζομένων αναφορικά με την θέση εργασίας τους και με τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Η μελέτη των σχέσεων αυτών είναι δυνατόν να επιτευχθεί με την χρήση γραμμικών μοντέλων όπου η εξηρημένη μεταβλητή είναι η δέσμευση των εργαζομένων η οποία εκφράζεται μέσα από 12 δείκτες, η αντίληψη ελευθερίας των εργαζομένων εκφράζεται από του δείκτες αντίληψης – επεξηγηματικές συνεχείς μεταβλητές – συνολικός δείκτης αντίληψης, δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων, περιεχομένου εργασίας, κανόνων εργασίας, ορίου διοίκησης, και επικοινωνίας και τέλος τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως φύλο, ηλικία, τόπος προέλευσης και ο μισθός ως κύρια πηγή εσόδων που θα ληφθούν υπόψη στην ανάλυση ως fixed factors.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως για την μελέτη της σχέσης των διαφόρων μορφών και τύπων δέσμευσης θα χρησιμοποιηθούν γραμμικά μοντέλα. Επειδή όμως οι δείκτες δέσμευσης προσεγγίζουν την κανονική κατανομή, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση συνδιακύμανσης, η οποία αποτελεί ειδική περίπτωση των γραμμικών μοντέλων. Τα συνοπτικά αποτελέσματα για κάθε δείκτη δέσμευσης έχουν ως ακολούθως :

- Η συναισθηματική δέσμευση με την θέση εργασίας επηρεάζεται από :
 - Τον μισθό όταν αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης κανόνων εργασίας
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με την θέση εργασίας επηρεάζεται από :
 - Την ηλικία
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με την θέση εργασίας επηρεάζεται από :
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
- Η συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Την ηλικία
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους επηρεάζεται από :
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους επηρεάζεται από :

- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
- Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Την ηλικία
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό επηρεάζεται από :
 - Το αν ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό επηρεάζεται από :
 - Τον τόπο προέλευσης
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με τον οργανισμό επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Το αν ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
 - Τον μερικό δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων

Κεφάλαιο 3.3.6, Η Ποσοτικοποίηση της Απόδοσης

Το παρόν κεφάλαιο επιλαμβάνεται της ποσοτικοποίησης της ατομικής απόδοσης έτσι ώστε να είναι αποτιμήσιμη τόσο διαπροσωπικά όσο και διαχρονικά, καθώς και της συνεπακόλουθης μεθοδολογίας ποσοτικοποίησης.

Η ατομική απόδοση διακρίνεται σε αρχική απόδοση και τελική απόδοση όπου η πρώτη αποτελεί προϋπόθεση για την δεύτερη. Η απόδοση – τόσο η αρχική όσο και η τελική – προσδιορίζεται σε επίπεδο θέσης Υπαλλήλου, Προϊσταμένου και Διευθυντού σε επίπεδο Κεντρικών Υπηρεσιών – μονάδες εσόδων και υποστήριξης – και δικτύου καταστημάτων, S, A, B, Γ και Θ τύπου.

Οι κεντρικές υπηρεσίες διακρίνονται σε μονάδες εσόδων και υποστήριξης οι οποίες αξιολογούνται αναφορικά με την ικανότητά τους να αυξάνουν τα έσοδα και να μειώνουν τις δαπάνες αντίστοιχα. Με άλλα λόγια αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των πρώτων και η αποδοτικότητα των μονάδων υποστήριξης. Αναφορικά με το δίκτυο καταστημάτων, αυτά θεωρούνται ως οι κατ' εξοχήν παραγωγικές μονάδες που κρίνονται τόσο για τα έσοδα όσο και για τις δαπάνες ανά εργαζόμενο.

Αναλυτικότερα :

- Η Αρχική Βαθμολογία

Τα κριτήρια προσδιορισμού της ατομικής απόδοσης Υπαλλήλου, Προϊσταμένου και Διευθυντού σε μονάδα εσόδων των κεντρικών υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα :

- Υπάλληλοι
 - ο Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας κατά 60%
 - ο Ο μέσος όρος των εσόδων του δικτύου το έτος, ανά εργαζομένων στη συγκεκριμένη μονάδα (μη συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων) κατά 20%
 - ο Η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου κατά 20%
- Προϊστάμενοι
 - ο Ο βαθμός του φύλλου ποιότητας κατά 60%
 - ο Ο μέσος όρος των εσόδων του δικτύου το έτος, ανά προϊστάμενο στη συγκεκριμένη μονάδα εσόδων στην οποία υπάγεται ο συγκεκριμένος προϊστάμενος, κατά 20%
 - ο Το γινόμενο μεταξύ του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας», κατά 20%
- Διευθυντές
 - ο Ο μέσος όρος των ετησίων εσόδων του δικτύου ανά εργαζόμενο (συνολικός αριθμός εργαζομένων) στην συγκεκριμένη μονάδα κατά 60%
 - ο Το γινόμενο του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου της «Αυτοαξιολόγησης της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας», κατά 40%.

Τα κριτήρια προσδιορισμού της αρχικής βαθμολογίας της ατομικής απόδοσης, σε μονάδα υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών, Υπαλλήλων, Προϊσταμένων και Διευθυντών είναι τα ακόλουθα :

- Υπάλληλοι
 - ο Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας κατά 60%
 - ο Ο μέσος όρος των δαπανών δικτύου, το έτος, ανά εργαζόμενο (μη συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων) στη συγκεκριμένη μονάδα κατά 20%
 - ο Η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου κατά 20%
- Προϊστάμενοι
 - ο Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας κατά 60%
 - ο Ο μέσος όρος των ετήσιων δαπανών του δικτύου ανά προϊστάμενο στη συγκεκριμένη μονάδα υποστήριξης στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος προϊστάμενος, κατά 20%
 - ο Το γινόμενο μεταξύ του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας», κατά 20%
- Διευθυντές

- ο Ο μέσος όρος των ετησίων εσόδων του δικτύου ανά εργαζόμενο (συνολικός αριθμός εργαζομένων) στην συγκεκριμένη μονάδα υποστήριξης στην οποία επικεφαλής είναι ο αξιολογούμενος διευθυντής, κατά 60%
- ο Το γινόμενο του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου της «Αυτοαξιολόγησης της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας», κατά 40%.

Τα κριτήρια προσδιορισμού της ατομικής απόδοσης Υπαλλήλου, Προϊσταμένου και Διευθυντού στο δίκτυο καταστημάτων του οργανισμού είναι τα ακόλουθα :

- Υπάλληλοι
 - ο Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας κατά 60%
 - ο Η σχέση μεταξύ εσόδων / δαπανών / αριθμός εργαζομένων στο συγκεκριμένο κατάστημα, κατά 20%
 - ο Η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου κατά 20%
- Προϊστάμενοι
 - ο Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας κατά 60%
 - ο Τα ετήσια έσοδα ανά εργαζόμενο του καταστήματος στο οποίο υπάγεται ο υπό αξιολόγηση προϊστάμενος, κατά 10%
 - ο Οι ετήσιες δαπάνες ανά εργαζόμενο του καταστήματος στο οποίο υπάγεται ο αξιολογούμενος προϊστάμενος με σχετική βαρύτητα 10%
 - ο Το γινόμενο μεταξύ του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας», κατά 20%
- Διευθυντές
 - ο Η μέση βαθμολογία του ερωτηματολογίου κατά 30%
 - ο Η συνεισφορά στα έσοδα του Οργανισμού / συνεισφορά στις δαπάνες του Οργανισμού κατά 70%.
- Η Τελική βαθμολογία
 Οι τελικές βαθμολογίες για τους υπαλλήλους, προϊσταμένους και διευθυντές των κεντρικών υπηρεσιών – μονάδες εσόδων και υποστήριξης – καθώς και τα βάρη με τα οποία σταθμίζονται οι αρχικές βαθμολογίες έχουν ως εξής :
 - Τελική Βαθμολογία Υπαλλήλου μονάδων Εσόδων και Υποστήριξης :
 (Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 70%) +
 (Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 20%) +
 (Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 10%)
 - Τελική Βαθμολογία Προϊσταμένου μονάδων Εσόδων και Υποστήριξης :
 (Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 60%) +
 (Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 20%) +
 (Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 20%)
 - Τελική Βαθμολογία Διευθυντού μονάδων Εσόδων και Υποστήριξης :
 (Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 70%) +
 (Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 20%) +
 (Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 10%)

Οι τελικές βαθμολογίες για τους υπαλλήλους, προϊσταμένους και διευθυντές των Καταστημάτων – τύπου S, A, B, Γ και Θ – καθώς και τα βάρη με τα οποία σταθμίζονται οι αρχικές βαθμολογίες έχουν ως εξής :

- Τελική Βαθμολογία Υπαλλήλου Καταστήματος :
(Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 70%) +
(Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 20%) +
(Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 10%)
- Τελική Βαθμολογία Προϊσταμένου Καταστήματος :
(Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 60%) +
(Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 20%) +
(Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 20%)
- Τελική Βαθμολογία Διευθυντού Καταστήματος :
(Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 70%) +
(Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 20%) +
(Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 10%)

Τέλος, στο παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνονται πραγματικά παραδείγματα όπου με την χρήση πολλαπλασιαστών διενεργείται ποσοτικοποίηση της ατομικής απόδοσης με βάση την παραπάνω μεθοδολογία. Τα παραδείγματα αυτά αναφέρονται σε Υπαλλήλους, Προϊσταμένους και Διευθυντές των Κεντρικών Υπηρεσιών – μονάδες εσόδων και υποστήριξης – καθώς και των Καταστημάτων του Οργανισμού για τύπου S, A, B, Γ και Θ Καταστήματα.

Κεφάλαιο 3.3.7, Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Υπαλλήλων

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων, η οποία εξάγεται από το σχετικό ερωτηματολόγιο που βρίσκεται στο Παράρτημα Α και τις απαντήσεις των ερωτώμενων στο Παράρτημα Η, όπου χρησιμοποιούνται απλώς πίνακες συχνότητας και ποσοστά για να περιγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων στο επίπεδο υπαλλήλου σχετικά με την απόδοσή τους μέσα στον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό της αρχικής απόδοσης (βαθμολογίας). Το ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης υπαλλήλων αφορά στην :

- Συνολική απόδοση της μονάδας σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Συνολική απόδοση της μονάδας σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό
- Ατομική απόδοση σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Ατομική απόδοση σε σύγκριση με συναδέλφους
- Ποιότητα ατομικής απόδοσης σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Ποιότητα ατομικής απόδοσης σε σύγκριση με συναδέλφους
- Βαθμός αποδοχής ευθύνης για στόχους σε σύγκριση με συναδέλφους
- Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) σε σύγκριση με συναδέλφους
- Αναμενόμενος χρόνος προαγωγής
- Άποψη για την εκτιμώμενη προαγωγή σε υπεύθυνη θέση

Όπως συνάγεται από τις 11 παραπάνω ερωτήσεις, οι 9 αφορούν τον εργαζόμενο και οι 2 την συνολική απόδοση της μονάδας.

Συμπερασματικά, η γενική άποψη είναι ότι η απόδοση (ατομική, συλλογική, ποιότητα, λάθη) έχει βελτιωθεί σημαντικά με εξαίρεση την συνολική απόδοση της μονάδος σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό – 40% - των ερωτώμενων κρίνει ότι είναι χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό, αυτό σηματοδοτεί μια πραγματικότητα, ότι ναι μεν η απόδοση βελτιώνεται, αλλά παρά ταύτα ο οργανισμός εξακολουθεί να υπολείπεται σε απόδοση του ανταγωνισμού.

Κεφάλαιο 3.3.8, Μελέτη αυτοαξιολόγησης Προϊσταμένων

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων σε θέση Προϊσταμένου και Διευθυντή στις κεντρικές υπηρεσίες – μονάδες εσόδων και υποστήριξης – και καταστήματα, τύπου S, A, B, Γ και Θ. Η αυτοαξιολόγηση εξετάζεται αναφορικά με την συμπεριφορά των παραπάνω προϊσταμένων, την σημασία των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας και τέλος την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα των ίδιων.

Για την αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής συμπεριφοράς, η συμπεριφορά αυτή διακρίνεται σε 4 μορφές (Οικογενειακή, Περιπτωσιακή, Αγοράς, Ιεραρχική) οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της κουλτούρας του οργανισμού στο Κεφάλαιο 3.3.1.

Για την αξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων που συνιστούν την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα χρησιμοποιήθηκαν 12 ερωτήσεις, ενώ η αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας αποτελείται από 13 ερωτήσεις.

Το κάθε ένα από τα παραπάνω θέματα μελετάται μεμονωμένα και ακολουθείται η αντίστοιχη λογική όπως και προηγουμένως. Δηλαδή :

- Προσδιορισμός αξιοπιστίας με την χρήση του δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach
- Περιγραφικά στατιστικά
- Μελέτη συσχετίσεων ανάμεσα στα διάφορα στοιχεία προϊσταμενικής συμπεριφοράς ή αποτελεσματικότητας
- Μελέτη επίδρασης των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στα στοιχεία προϊσταμενικής συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας
- Παραγοντική ανάλυση των στοιχείων προϊσταμενικής συμπεριφοράς ή αποτελεσματικότητας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων για την αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής συμπεριφοράς, συνολικά και για τις 60 ερωτήσεις ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται στο 0,9756. Η εξέταση των εναλλακτικών συμπεριφορών μεμονωμένα για με την οικογενειακού, περιπτωσιακού, ιεραρχικού τύπου και τύπου της αγοράς προϊσταμενική συμπεριφορά ο δείκτης του Cronbach ανέρχεται σε 0,9392, 0,9337, 0,9052 και 0,8363 αντίστοιχα. Συμπερασματικά ο δείκτης του Cronbach τόσο συνολικά όσο και τις επιμέρους υποκλίμακες είναι ιδιαίτερα υψηλός και ως εκ τούτου διαθέτουν αξιοπιστία. Αναφορικά με τα περιγραφικά μέτρα, σχετικά με την προϊσταμενική συμπεριφορά, γίνεται φανερό ότι η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται κατά κανόνα από τις αξίες, πιστεύω και πρότυπα της οικογενειακού τύπου κουλτούρας, και ακολουθείται από την περιπτωσιακού, ιεραρχικού τύπου και τελευταία την κουλτούρα της Αγοράς. Λαμβανομένου υπόψη ότι η επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα είναι η ιεραρχική, τα παραπάνω συμπεράσματα που χαρακτηρίζουν την προϊσταμενική συμπεριφορά ως εμφορούμενη κατά κανόνα από το πλαίσιο αξιών του οικογενειακού τύπου, ίσως αυτό σηματοδοτεί ένα χάσμα στο αξιακό σύστημα του οργανισμού.

Σχετικά με την επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις διάφορες πλευρές της προϊσταμενικής συμπεριφοράς παρατηρείται ότι η επικρατούσα προϊσταμενική συμπεριφορά – τόσο για διευθυντές όσο και για προϊσταμένους – είναι εκείνη του οικογενειακού τύπου, με δεύτερη τη μορφή του περιπτωσιακού τύπου και για τους δύο, ενώ τρίτη προτίμηση για τους διευθυντές είναι η συμπεριφορά ιεραρχικού, ενώ για τους προϊσταμένους η τύπου αγοράς, με τελευταία τη μορφή τύπου αγοράς για τους διευθυντές και τον ιεραρχικού τύπο για τους προϊσταμένους, καταδεικνύοντας το χάσμα στο αξιακό σύστημα του οργανισμού. Σχετικά με την παραγοντική ανάλυση επιμέρους πτυχών της προϊσταμενικής συμπεριφοράς, και λαμβανομένου υπόψη ότι οι 60 ερωτήσεις ομαδοποιούνται σε 4 ομάδες που εκφράζουν εναλλακτικές μορφές προϊσταμενικής συμπεριφοράς, η παραγοντική ανάλυση διενεργείται «διατηρώντας» τους εν λόγω παράγοντες που αντιστοιχούν στην οικογενειακή, ιεραρχική, περιπτωσιακή και κουλτούρα της αγοράς προϊσταμενική συμπεριφορά.

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας για την αξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιείται ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach που εκτιμάται ότι είναι 0,9086.

Σχετικά με την επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στη σημασία των διαφόρων παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας παρατηρούνται τα ακόλουθα :

Η υψηλότερη μέση βαθμολογία αποδίδεται σε δυο παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας – «Διοίκηση Συντονισμού» και «Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου» - οι οποίοι συνιστούν καθοριστικές μεταβλητές της ιεραρχικού τύπου συμπεριφοράς, που ακολουθούνται από την «Διοίκηση Ομάδων» και «Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων» οι οποίες αποτελούν στοιχεία της οικογενειακού τύπου συμπεριφοράς. Σημειωτέον ότι η «Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας» που αποτελεί στοιχείο της συμπεριφοράς του τύπου της αγοράς έχει την χαμηλότερη μέση βαθμολογία μεταξύ των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας, γεγονός που ερμηνεύεται από το ιδιοκτησιακό καθεστώς του υπό μελέτη οργανισμού και συνάδει με τα ευρήματα της αυτοαξιολόγησης υπαλλήλων του κεφαλαίου 3.3.7. Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται αναφορικά με τα διάφορα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, εμπίπτουν 3, 2, 2 και 1 από τους εν λόγω παράγοντες στην συμπεριφορά τύπου αγοράς, ιεραρχικού, περιπτωσιακού και οικογενειακού τύπου συμπεριφοράς αντίστοιχα.

Η παραγοντική ανάλυση των 12 παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας που διενεργήθηκε καταδεικνύει ότι οι παράγοντες αυτοί συνιστούν μια πολυδιάστατη έννοια με τον πρώτο παράγοντα να ορίζεται ως Ιεραρχικού τύπου, ο δεύτερος ως Οικογενειακός, ο τρίτος Αγοράς ενώ ο τέταρτος Περιπτωσιακού τύπου. Για την ανάλυση της τρίτης μεταβλητής της «Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμένων» - «Αυτοαξιολόγηση Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας» - ακολουθείται η ίδια λογική όπως και στις προηγούμενες συνιστώσες της Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμένων, ήτοι την συμπεριφορά των προϊσταμένων και την σημασία των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας.

Αναλυτικότερα :

Ο δείκτης Alpha του Cronbach για την αξιοπιστία του χρησιμοποιούμενου εργαλείου είναι 0,9672, γεγονός που τεκμαίρει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες, δηλαδή οι προϊσταμενικές ιδιότητες που θεωρούνται αποτελεσματικότερες είναι εκείνες που εστιάζονται σε συμπεριφορές οικογενειακού τύπου, όπως συνολική διοικητική ικανότητα, διοίκηση ανάπτυξης

υφισταμένων, διοίκηση ομάδων. Αξιοσημείωτο είναι ότι και πάλι ως λιγότερο αποτελεσματική θεωρείται η προϊσταμενική ιδιότητα διοίκηση ανταγωνιστικότητας που αντιστοιχεί σε συμπεριφορά τύπου αγοράς, γεγονός που συνάδει και με τα αποτελέσματα του κεφαλαίου 3.3.7 και 3.3.8.2. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι αντίθετα με την σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας η οποία είναι πολυδιάστατη – κεφάλαιο 3.3.8.2.5 – όσο αφορά όμως την αυτοαξιολόγηση τους στους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας αυτή είναι ομοιογενής, όπως κατέδειξε η παραγοντική ανάλυση όπου ένας παράγοντας αρκεί για να αντιπροσωπεύσει το σύνολο αυτών.

Κεφάλαιο 3.3.9, Ανάλυση Ευαισθησίας για τον Υπολογισμό της Απόδοσης

Στο παρόν κεφάλαιο μελετάται ο βαθμός κατά το οποίο η επιλογή συγκεκριμένων παραμέτρων για την ποσοτικοποίηση της απόδοσης επηρεάζει την συμπερασματολογία μας.

Οι παράμετροι που μελετώνται είναι :

- Οι συντελεστές βαρύτητας που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της αρχικής απόδοσης επί των «εσόδων», των «δαπανών», το φύλλο ποιότητας και η αυτοαξιολόγηση υπαλλήλων και προϊσταμένων
- Ο τρόπος ομαδοποίησης των μονάδων
- Ο τρόπος τυποποίησης της απόδοσης

Ως εκ τούτου ο υπολογισμός της απόδοσης θα διενεργηθεί στη βάση ενός αριθμού σεναρίων τα οποία απορρέουν από τις διαφορετικές τιμές των παραπάνω παραμέτρων. Για κάθε σενάριο που προκύπτει εξετάζονται οι συσχετίσεις της υπολογιζόμενης απόδοσης με :

- Τους δείκτες της οργανωτικής κουλτούρας
- Τους δείκτες αντίληψης της θέσεως εργασίας
- Τα διαφορετικά είδη δέσμευσης
- Τους δείκτες προσωπικότητας

Τα προκύπτοντα εναλλακτικά σενάρια :

- Αναφορικά με τους συντελεστές βαρύτητας των εσόδων, δαπανών, φύλλου ποιότητας και αυτοαξιολόγησης, χρησιμοποιούνται 50 διαφορετικοί συνδυασμοί συντελεστών (+1 συνδυασμός)
- Αναφορικά με τον τρόπο ομαδοποίησης των μονάδων, όπου εκτός από τον διαχωρισμό των μονάδων σε κεντρικές υπηρεσίες και καταστήματα S, A, B, G και Θ τύπου, εξετάζεται και η πιο γενική ομαδοποίηση σε κεντρικές υπηρεσίες και καταστήματα
- Αναφορικά με τον τρόπο τυποποίησης – εκτός από την τυποποίηση των αποδόσεων σε κάθε κατηγορία με μέση απόδοση το 1 και μέγιστη το 2 – εξετάζεται και η τυποποίηση με μέση απόδοση το 1 χωρίς να τίθεται όριο στην μέγιστη η ελάχιστη τιμή της απόδοσης.

Οι παραπάνω εναλλακτικές οδηγούν συνολικά σε 204 (51x2x2) διαφορετικά σενάρια υπολογισμού της απόδοσης. Για κάθε μια από αυτές τις αποδόσεις εξετάζονται οι συσχετίσεις με τις υπόλοιπες υπό εξέταση μεταβλητές. Η μελέτη των εν λόγω συσχετίσεων μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι συντελεστές βαρύτητας εσόδων, δαπανών, φύλλου ποιότητας, αυτοαξιολόγησης, οι τρόποι ομαδοποίησης των μονάδων και ο τρόπος τυποποίησης της απόδοσης δεν επηρεάζουν σημαντικά τον προσδιορισμό της απόδοσης.

Οι δείκτες με το μεγαλύτερο πλήθος σεναρίων με στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την απόδοση είναι ο Δείκτης Ατομικισμού, Συλλογικότητας, Υφιστάμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα, Ανισότητα Ισχύος, Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα, Συναισθηματική Δέσμευση με 153, 112, 62, 60, 48 και 40 σεσνάρια αντίστοιχα, ενώ ταυτόχρονα εντοπίστηκαν και τα 14 σεσνάρια με το μεγαλύτερο πλήθος συσχετίσεων. Εκτενής περιγραφή και δεδομένα εμπεριέχονται στο Παράρτημα Κ.

Από τα 14 παραπάνω σεσνάρια τα 6 ενσωματώνουν τυποποίηση απόδοσης με μέσο 1 και μέγιστο 2 (AF), ενώ τα υπόλοιπα 8 την τυποποίηση με μέσο 1 (CF) χωρίς ελάχιστο και μέγιστο όριο στην τιμή της απόδοσης, όπου οι διάφοροι τύποι καταστημάτων, και στις δυο περιπτώσεις αντιμετωπίζονται ως χωριστές κατηγορίες.

Για τα σεσνάρια απόδοσης AF και συγκεκριμένα τα AF2, AF37, AF38, AF44, AF45 και AF46 οι στατιστικά σημαντικοί δείκτες είναι η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό, ο ατομικισμός, η συλλογικότητα, η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς, η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα, η απόκλιση υφιστάμενης προτιμώμενης περιπτωσιακής η οποία είναι αρνητικά συσχετιζόμενη και η απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας.

Για τα σεσνάρια απόδοσης CF, ήτοι CF9, CF16, CF23 και CF30 οι στατιστικά σημαντικοί δείκτες είναι η συλλογικότητα, η υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα, η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς, η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα, η υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, η απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής η οποία είναι αρνητικά συσχετιζόμενη και υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας. Τα σεσνάρια CF31, CF37 και CF38 συσχετίζονται, επί πλέον των παραπάνω δεικτών του σεναρίου CF, και με την κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό και τον ατομικισμό, ενώ το σεσνάριο CF44 με τον ατομικισμό.

Συμπερασματικά, υπάρχουν 14 διαφορετικά σεσνάρια για τα οποία όμως οι στατιστικά σημαντικοί δείκτες είναι περίπου οι ίδιοι, δηλαδή προσδιορίζονται από τους ίδιους δείκτες. Έτσι οι παρακάτω δείκτες είναι στατιστικά σημαντικοί και εμφανίζονται με την ακόλουθη συχνότητα στα διάφορα σεσνάρια απόδοσης :

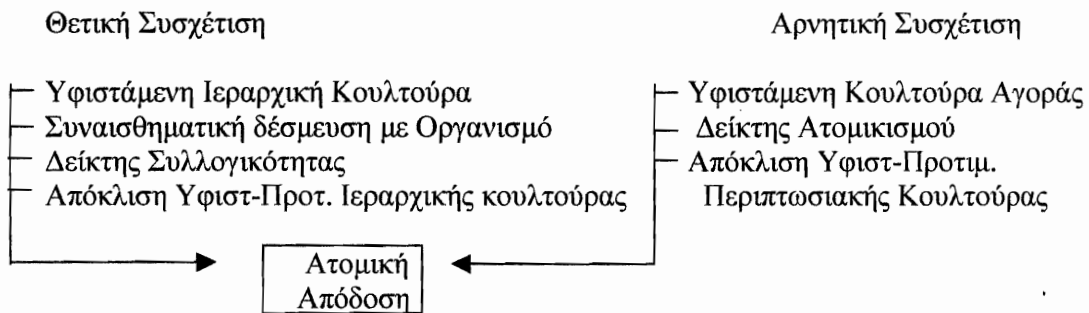
- Συναισθηματική δέσμευση με οργανισμό (6)
- Κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό (3)
- Ατομικισμός (10)
- Συλλογικότητα (14)
- Όριο διοίκησης (1)
- Υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα (8)
- Υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς (14)
- Υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα (4)
- Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας (14)
- Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας (14)

Μια σημαντική διαπίστωση αποτελεί το γεγονός ότι οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις κάθε δείκτη με την απόδοση και για το σύνολο των συσχετιζόμενων σεναρίων είναι όλες θετικές ή αρνητικές, καθιστώντας τους δείκτες που επηρεάζουν την απόδοση ευδιάκριτους και ερμηνεύσιμους και όχι συγκρουόμενους – σε περίπτωση θετικών και αρνητικών συσχετίσεων σε ένα και τον αυτό δείκτη – βάσει των σεναρίων απόδοσης που έχουν προσδιοριστεί. Έτσι :

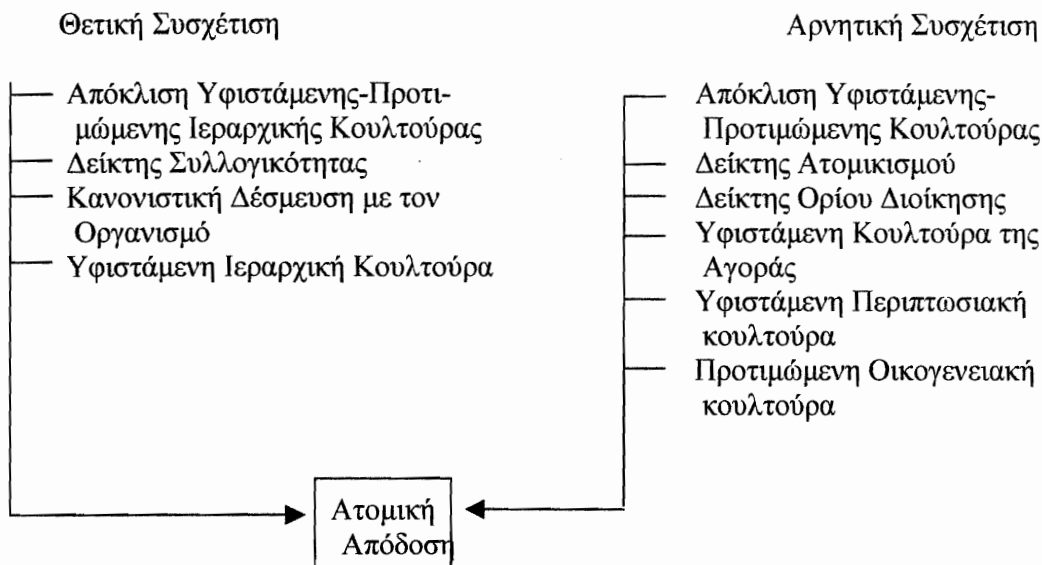
- Στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις – και για το σύνολο των συσχετιζόμενων σεναρίων – με την απόδοση, έχουν οι ακόλουθοι δείκτες (εντός παρένθεσης το σύνολο των σεναρίων) :
 - Συναισθηματική δέσμευση με τον Οργανισμό (40)
 - Κανονιστική δέσμευση με τον Οργανισμό (28)
 - Συλλογικότητα (7)
 - Αποφυγή αβεβαιότητας (112)
 - Υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα (48)
 - Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας (20)

- Στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις – και για το σύνολο των συσχετιζόμενων σεναρίων – με την απόδοση έχουν οι ακόλουθοι δείκτες (εντός παρένθεσης το σύνολο των σεναρίων) :
 - Αντίληψη ορίου διοίκησης (42)
 - Ατομικισμός (153)
 - Ανισότητα ισχύος (60)
 - Υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα (62)
 - Υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς (27)
 - Προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα (21)
 - Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας (30)

Όπως προαναφέρθηκε τα σενάρια απόδοσης AF2, AF37, AF38, AF44, AF45 και AF46 συσχετίζονται σημαντικά με τους ακόλουθους δείκτες οι οποίοι έχουν οι ίδιοι για όλα τα σενάρια :



Εν συνεχεία αναλύονται τα σενάρια απόδοσης CF37, CF38, CF44, CF9, CF16, CF23, CF30 και CF31 τα οποία συσχετίζονται με τους ακόλουθους στατιστικά σημαντικούς δείκτες :



Από το σύνολο των δεικτών που συσχετίζονται με τα παραπάνω σενάρια απόδοσης AF και CF, κάποιοι συσχετίζονται ευθέως και άμεσα με τα σενάρια απόδοσης, - Απόκλιση υφιστάμενης - προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας και ιεραρχικής κουλτούρας, όριο διοίκησης, υφιστάμενη ιεραρχική, περιπτωσιακή και κουλτούρα της αγοράς και προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα - ενώ ο δείκτης ατομικισμού και συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό δημιουργούν συνεργικές αλυσίδες μέσω των οποίων συσχετίζονται με την απόδοση. Τέλος αναφορικά με την κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε διακριτές κατηγορίες απόδοσης - χαμηλή, μεσαία και υψηλή - διαπιστώνεται ότι αυτές συσχετίζονται κατά κύριο λόγο με τους δείκτες Ατομικισμού και Συλλογικότητας.

Έτσι οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση χαρακτηρίζονται από υψηλό δείκτη Ατομικισμού και χαμηλό δείκτη Συλλογικότητας αντίστοιχα καταδεικνύοντας την συνεργική σχέση μεταξύ των δυο δεικτών στον προσδιορισμό των επιπέδων ατομικής απόδοσης στον υπό μελέτη οργανισμό, ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη Συλλογικότητας και χαμηλό Ατομικισμό κατηγοριοποιούνται στην κατηγορία των εργαζομένων με υψηλή απόδοση.

Μέρος Τέταρτο (Κεφάλαιο 4, Συμπεράσματα)

Συνοπτικά τα συμπεράσματα της παρούσης μελέτης αναφέρονται στις ακόλουθες διαπιστώσεις :

- Οι δείκτες που συσχετίζονται με τα 204 σενάρια απόδοσης είναι :
 - Δέσμευσης (75)
 - Αντίληψης (42)
 - Προσωπικότητας (346)
 - Οργανωτική κουλτούρα (208)
- Τα σενάρια απόδοσης με τα οποία συσχετίζονται οι περισσότεροι δείκτες εμπίπτουν στα σενάρια τύπου AF και CF.
- Οι δείκτες που επηρεάζουν τα σενάρια ατομικής απόδοσης AF και CF είναι :
 - Συναισθηματική δέσμευση με οργανισμό
 - Κανονιστική δέσμευση με οργανισμό

- Ατομικισμός
- Συλλογικότητα
- Όριο διοίκησης
- Υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
- Υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς
- Υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
- Υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
- Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας
- Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας
- Από τους παραπάνω δείκτες όλοι – εκτός του ατομικισμού συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό – επηρεάζουν ευθέως και αμέσως την ατομική απόδοση
- Οι δείκτες ατομικισμού, συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό δημιουργούν κάθε μια συνεργικές ακολουθίες με άλλες μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν εμμέσως την ατομική απόδοση.
- Η συνεργική ακολουθία του ατομικισμού συνιστάται από τους δείκτες :
 - Τον τύπο της θέσης
 - Το συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Το δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης
 - Το δείκτη αντίληψης λήψης αποφάσεων
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Την ιεραρχική βαθμίδα
- Ο δείκτης συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό
Ο δείκτης αυτός δημιουργεί συνεργική αλυσίδα με :
 - Τον μισθό ως κύρια πηγή εισοδήματος
 - Την ιεραρχική βαθμίδα
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον τύπο της θέσης, κατάσταση
 - Τον τύπο της θέσης, κεντρικές υπηρεσίες
- Ο δείκτης κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό
Ο δείκτης αυτός δημιουργεί συνεργική αλυσίδα με :
 - Την προέλευση από χωριό
 - Την προέλευση από πόλη
 - Τον δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Την ιεραρχική βαθμίδα
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Τον τύπο θέσης, κατάσταση
 - Τον τύπο θέσης, κεντρικές υπηρεσίες
- Οι δείκτες που είναι κοινοί και στις τρεις παραπάνω συνεργικές ακολουθίες και επηρεάζουν την ατομική απόδοση είναι η υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, η ιεραρχική βαθμίδα, ο τύπος της θέσης, ο τόπος προέλευσης και ο συνολικός δείκτης αντίληψης, τεκμαίροντας έτσι την σημασία τους στον προσδιορισμό της ατομικής απόδοσης στον υπό μελέτη οργανισμό.
- Οι εργαζόμενοι που εμπίπτουν στην κατηγορία της χαμηλής απόδοσης χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλό δείκτη ατομικισμού **και** σχετικά χαμηλό δείκτη συλλογικότητας.

- Οι εργαζόμενοι που εμπίπτουν στην κατηγορία της υψηλής απόδοσης χαρακτηρίζονται από σχετικά χαμηλό δείκτη ατομικισμού **και** σχετικά υψηλό δείκτη συλλογικότητας.
- Οι εργαζόμενοι που εμπίπτουν στην κατηγορία της μεσαίας απόδοσης χαρακτηρίζονται από σχετικά μεσαίες μέσες βαθμολογίες σε σχέση με τις χαμηλές / υψηλές τιμές τόσο για τον δείκτη ατομικισμού όσο και συλλογικότητας.

Μέρος Πέμπτο (Κεφάλαιο 5, Βιβλιογραφία)

Η βιβλιογραφία της παρούσης μελέτης ανέρχεται σε 363 βιβλιογραφικές αναφορές.

Μέρος Έκτο (Κεφάλαιο 6, Παραρτήματα)

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει το υποστηρικτικό υλικό της παρούσης μελέτης και αποτελείται από τα ακόλουθα Παραρτήματα :

Παράρτημα Α	: Τα Ερωτηματολόγια
Παράρτημα Β	: Το Φύλλο Ποιότητας
Παράρτημα Γ	: Οικονομικά και Στοιχεία του Προσωπικού
Παράρτημα Δ	: Οργανωτική Κουλτούρα
Παράρτημα Ε	: Αντίληψη Θέσης Εργασίας
Παράρτημα ΣΤ	: Προσωπικότητα Εργαζομένων
Παράρτημα Ζ	: Δέσμευση Εργαζομένων
Παράρτημα Η	: Αυτοαξιολόγηση Υπαλλήλων
Παράρτημα Θ	: Αυτοαξιολόγηση Προϊσταμένων
Παράρτημα Ι	: Στατιστικές Τεχνικές
Παράρτημα Κ	: Ανάλυση Ευαισθησίας για τον Υπολογισμό της Απόδοσης

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συστημική προσέγγιση για την ανάλυση, προσδιορισμό και επίδραση συγκεκριμένων οργανωτικών μεγεθών στην απόδοση, εξακολουθεί να αποτελεί ένα ισχυρό και αξιόπιστο εργαλείο τόσο σε επίπεδο θεωρίας όσο και σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής.

Η προσέγγιση αυτή αποδέχεται την ύπαρξη, αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των μερών από τα οποία συντίθεται το όλον. Η παραπάνω σχέση μεταξύ των συνθετικών μερών δημιουργεί μια εντελώς καινούργια ολότητα η οποία όμως είναι διαφορετική από την απλή άθροιση των συνθετικών μερών μεταξύ τους. Στην περίπτωση κατά την οποία η νέα ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών από τα οποία απαρτίζεται, τότε παρατηρούνται θετικές συνέργιες, ενώ στην αντίθετη περίπτωση αρνητικές. Βασική υπόθεση στον παραπάνω αλληλοεπηρεασμό και επίδραση αποτελεί η ικανότητα των συνθετικών μερών να διαπερνούν τα δικά τους οργανωτικά όρια και να «συνεργάζονται» με τα άλλα μέρη δημιουργώντας έτσι αξία. Με βάση τη προσέγγιση αυτή κάθε οργανισμός συνιστά ένα κοινωνικο-τεχνικό σύστημα, όπου διενεργείται η ολοκλήρωση του κοινωνικοψυχολογικού συστήματος – όπου τα μέλη του οργανισμού υλοποιούν τους ρόλους τους – με το τεχνικό σύστημα – το οποίο περιλαμβάνει τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων – σε ένα ολοκληρωμένο ανοιχτό σύστημα.

Συνεπώς, κάθε οργανισμός αλληλεπιδρά για συγκεκριμένο στόχο(ους) με το περιβάλλον λειτουργίας, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένες ομάδες πίεσης και συμφερόντων (Trist, 1981) και τις διάφορες εξελίξεις στην κοινωνία και στην οικονομία που έχουν επίδραση στον οργανισμό (Davis, 1982).

Κάθε οργανισμός, σε ενδοοργανωτικό επίπεδο, αποτελείται από ένα αριθμό εργαζομένων οι οποίοι αποτελούν την βασική συνιστώσα του ψυχοκοινωνικού υποσυστήματος του και οι οποίοι διεκπεραιώνουν τους ρόλους τους μέσω ενός συγκεκριμένου τεχνικού υποσυστήματος. Το τεχνικό υποσύστημα εμπεριέχει τα μέσα και το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Δηλαδή το εν λόγω υποσύστημα αποτελεί το διαμεσολαβητικό μηχανισμό μεταξύ ανθρώπινης προσπάθειας και επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Ως εκ τούτου η βασική και πρωτογενής συνιστώσα κάθε ψυχοκοινωνικού και τεχνικού υποσυστήματος είναι οι άνθρωποι από τους οποίους αυτό αποτελείται και κατά συνέπεια – δεδομένου του οργανωτικού σχεδιασμού σε μακρο και μικρο επίπεδο και της τεχνολογίας – οι συντελεστές των όποιων θετικών ή και αρνητικών συνεργιών που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ομάδος ή και οργανισμού. Κατά συνέπεια, το πρωτογενές στοιχείο που αποτελεί την κρίσιμο μεταβλητή στην δημιουργία αξίας σε κάθε οργανισμό, είναι η συνεισφορά κάθε ατόμου στην δημιουργία του, δεδομένου του σχεδιασμού και του τεχνικού συστήματος του οργανισμού.

Η συστηματική συνεισφορά κάθε ατόμου στην δημιουργία αξίας εδράζεται στο επίπεδο απόδοσης κάθε ατόμου και στον βαθμό που αυτή συνάδει με τους στόχους και τις επιδιώξεις του εν λόγω οργανισμού.

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Λαμβανομένου υπόψη ότι η βασική και πρωτογενής συνιστώσα της οργανωτικής απόδοσης, είναι η ατομική απόδοση, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως στην εισαγωγή, ο σκοπός της παρούσης διατριβής είναι ο προσδιορισμός των μεταβλητών που επηρεάζουν εφ' αυτών την (ατομική) απόδοση του εργαζομένου καθώς και ο επηρεασμός της από την συνεργία των παραπάνω μεταβλητών, δεδομένης της ικανότητας και εμπειρίας ενός έκαστου των εργαζομένων στην συγκεκριμένη εργασία.

1.2 ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το θεωρητικό μοντέλο πάνω στο οποίο εδράζεται η προσέγγιση προσδιορισμού της ατομικής απόδοσης εμπεριέχει τις ακόλουθες υποθέσεις :

- Ο οργανισμός είναι ένα ανοιχτό σύστημα με αλληλεξαρτώμενα μέρη
- Ο οργανισμός συνίσταται από δυο υποσυστήματα το Τεχνικό και το Ψυχοκοινωνικό
- Η πρωτογενής συνιστώσα στο οργανωτικό σύστημα είναι ο άνθρωπος
- Η ανθρώπινη συμπεριφορά (απόδοση) στους οργανισμούς ενεργοποιείται από ατομικούς παράγοντες (αξίες, πιστεύω, στάσεις, ικανότητα κλπ), την λειτουργία της ομάδας και οργανωτικούς παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά του έργου και του ρόλου.
- Οι ατομικοί παράγοντες και στάσεις προσδιορίζονται στο συνεχές Ατομικισμός και Συλλογικότητας
- Το άτομο που κατέχει την θέση καλύπτει τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, όπως αυτή σχεδιάστηκε.

Ως εκ τούτου – και συνέπεια των παραπάνω υποθέσεων – ο οργανισμός αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα που επηρεάζει και επηρεάζεται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του. Ως εξωτερικό περιβάλλον λογίζεται τόσο η τεχνολογία, ο ανταγωνισμός όσο και η επικρατούσα κουλτούρα, δεδομένων ως έχουν των υπόλοιπων περιβαλλοντολογικών μεταβλητών όπως νομικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον κλπ. Ως εσωτερικό περιβάλλον νοούνται όλες εκείνες οι οργανωτικές μεταβλητές που εμπίπτουν μέσα στα όρια του συγκεκριμένου οργανισμού, όπως η εφαρμοζόμενη τεχνολογία, δομή, διαδικασίες, οργανωτική κουλτούρα, στρατηγική, πολιτικές κλπ.

Το εξωτερικό περιβάλλον προσδιορίζει, σε σχετικό επίπεδο, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του οργανισμού να ανταπεξέλθει στους κινδύνους και να κεραιολοποιήσει τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος μέσα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων προϊόντων / υπηρεσιών, τεχνολογίας και στρατηγικών.

Το προϊόν, η τεχνολογία και η οργανωτική κουλτούρα προσδιορίζουν τον σχεδιασμό του τεχνικού υποσυστήματος που αναφέρεται στα μέσα και στο πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού και επηρεάζονται μακροχρόνια από αυτό. Ως τεχνικό υποσύστημα νοείται όχι μόνο το σύνολο των διαμεσολαβητικών μηχανισμών μεταξύ ανθρώπινης προσπάθειας και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, αλλά και η φύση του έργου, οι εισροές και εκροές στην διαδικασία μετατροπής – ομογενοποιημένες / ετερογενείς και τυποποιημένες / διαφοροποιημένες αντίστοιχα – οι ακολουθούμενοι μέθοδοι κλπ. Το τεχνικό υποσύστημα προσδιορίζει τον συμπληρωματικό σχεδιασμό του ψυχοκοινωνικού υποσυστήματος που αναφέρεται στην ατομική συμπεριφορά και

παρακίνηση, κύρος, ρόλους και σχέσεις, δυναμική των ομάδων, δίκτυα επιρροής κλπ.

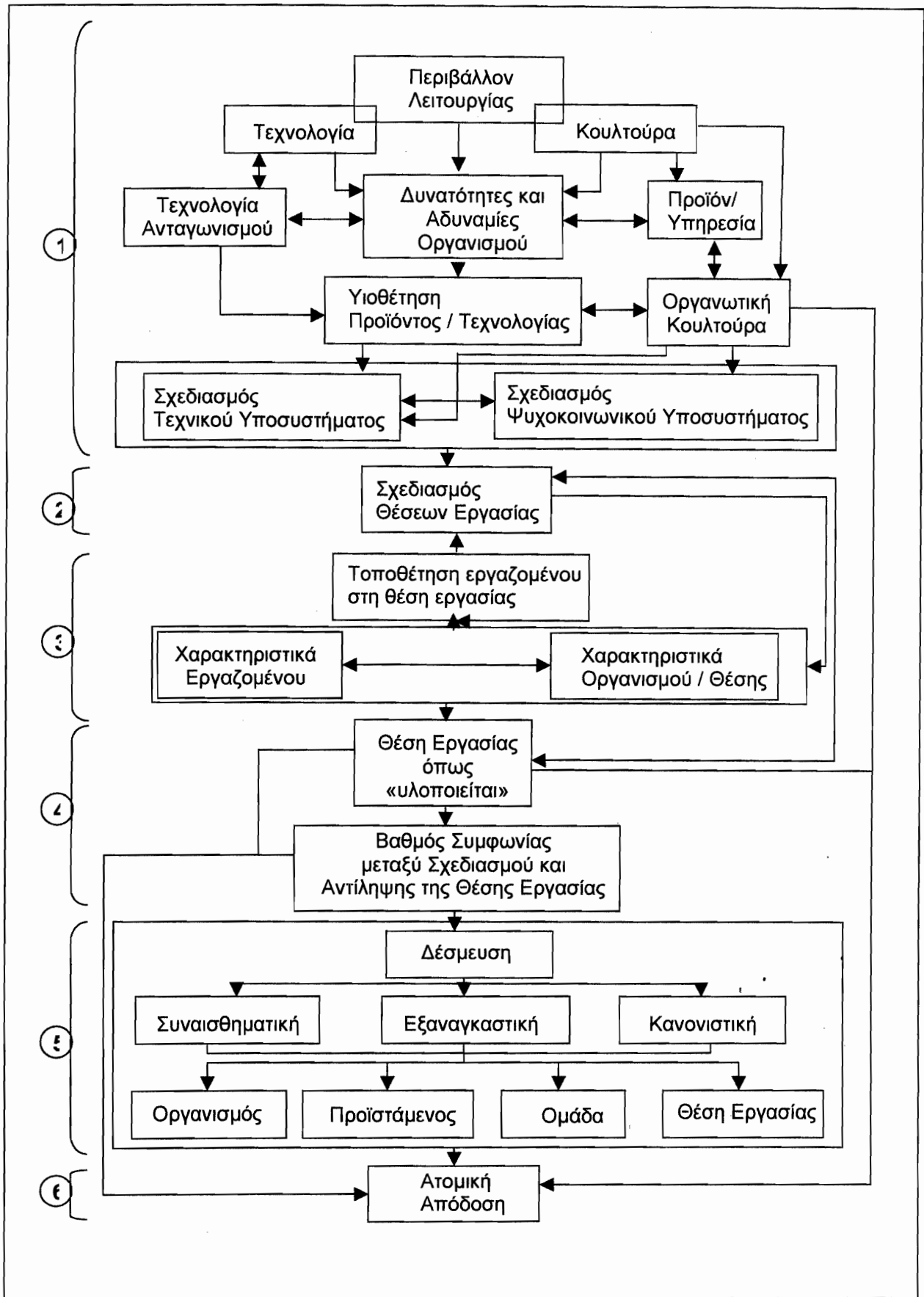
Ο σχεδιασμός του τεχνικού και του συνεπακόλουθου ψυχοκοινωνικού υποσυστήματος υλοποιείται τόσο στο μάκρο επίπεδο όσο και στο μικρό επίπεδο του οργανισμού, γεγονός που συνεπάγεται και τον αντίστοιχο σχεδιασμό κάθε θέσης εργασίας. Συνεπώς μέχρι το στάδιο αυτό διενεργείται ο απρόσωπος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας χωρίς όμως να έχει διενεργηθεί η υλοποίηση τους μέσα από την τοποθέτηση των αντίστοιχων εργαζομένων σε κάθε θέση εργασίας.

Με την τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας, όπως αυτές έχουν σχεδιαστεί, δημιουργείται ένα επίπεδο συγκεκριμένης συνέργειας μεταξύ της θέσης όπως αυτή έχει σχεδιαστεί ως ψυχοκοινωνικό και τεχνικό υποσύστημα. Έτσι ο εργαζόμενος εισάγει στην σχεδιασθείσα θέση – που εμπεριέχει επιστασία, αμοιβές, μονοπάτι καριέρας, σχετική εξασφάλιση κλπ. – την ικανότητα, ελπίδες, ανάγκες, πιστεύω, αξίες, επίπεδο παρακίνησης του κλπ. Μέσα από την εν λόγω τοποθέτηση ο κάτοχος της θέσης αντιλαμβάνεται τον σχεδιασμό της θέσης όπως ακριβώς αυτή έχει σχεδιαστεί, ή η αντίληψη του διαφέρει από τον εν λόγω σχεδιασμό, γεγονός που οδηγεί τον κάτοχο σε διαφορετικά επίπεδα διαστάσεων και εστιών δέσμευσης.

Τα εν λόγω επίπεδα αναφέρονται σε δεσμεύσεις συναισθηματικού, εξαναγκαστικού και κανονιστικού τύπου, που εστιάζονται στον οργανισμό, στον προϊστάμενο, στην ομάδα / συναδέλφους και στην θέση εργασίας. Οι παραπάνω τύποι δέσμευσης εμφανίζονται με διαφορετικά επίπεδα έντασης και ερευνητέος ο συσχετισμός τους με την απόδοση έκαστου των εργαζομένων.

Η συνεπακόλουθη ατομική απόδοση και οι μεταβλητές που την ενεργοποιούν – οργανωτική κουλτούρα, προσωπικότητα ατομική αντίληψη και δέσμευση – αποτελούν το αντικείμενο της παρούσης μελέτης, αναφορικά με το βαθμό κατά τον οποίον η ατομική απόδοση ενεργοποιείται – και σε ποιον βαθμό – από κάθε μια από αυτές ξεχωριστά, ή/και από την συνεργία των παραπάνω μεταβλητών.

Η αποτύπωση του παραπάνω θεωρητικού μοντέλου εμφανίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα ροής, Πίνακας 1, το οποίο και θα χρησιμεύσει ως «οδικός χάρτης» πλοήγησης για όλη την παρούσα μελέτη.



Όπως γίνεται φανερό η υπ' αριθμόν 1 φάση, του διαγράμματος του Πίνακα 1, αναφέρεται στον μάκρο σχεδιασμό του οργανισμού. Οι συνιστώσες της φάσης αυτής είναι το γενικό περιβάλλον / Πίνακας 1 ε προεξάρχουσα την επικρατούσα τεχνολογία και κουλτούρα του οργανισμού περιβάλλοντος, ο ανταγωνισμός και η χρησιμοποιούμενη από αυτόν τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας του οργανισμού και η επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα.

Οι συνιστώσες αυτές προσδιορίζουν τον σχεδιασμό του τεχνικού υποσυστήματος του οργανισμού, ο οποίος σχεδιασμός προδιαγράφει και εξυπακούει ένα συγκεκριμένο σχεδιασμό του ψυχοκοινωνικού υποσυστήματος. Το ψυχοκοινωνικό είναι απότοκο του τεχνικού υποσυστήματος. Στην φάση αυτή εκείνο το οποίο διενεργείται είναι ο σχεδιασμός του οργανισμού αναφορικά με το σχεδιασμό των δυο υποσυστημάτων και την συνεπακόλουθη συνέργια μεταξύ των δυο, ως αποτέλεσμα σε επίπεδο σχεδιασμού και όχι σε επίπεδο λειτουργίας.

Το αποτέλεσμα του σχεδιασμού σε μάκρο επίπεδο προσδιορίζει και τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας που αποτελούν και την μικροδομή του οργανισμού. Συνεπώς η φάση 2 του διαγράμματος ροής του παραπάνω πίνακα αναφέρεται στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας οι οποίες με την σειρά τους εμπεριέχουν και αυτές τις δυο συνιστώσες, εκείνη του τεχνικού και του ψυχοκοινωνικού υποσυστήματος αντίστοιχα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και εδώ, σε επίπεδο μικροδομής ο σχεδιασμός και των δυο αλληλεξαρτώμενων υποσυστημάτων διενεργείται στη βάση της μέγιστης συνεργίας σε επίπεδο σχεδιασμού και όχι λειτουργίας.

Οι φάσεις 1 και 2 συνιστούν τον σχεδιασμό, τόσο σε μάκρο όσο και σε μικρό επίπεδο, ο οποίος στοχεύει στην μέγιστη συνεργία μεταξύ των δυο σε επίπεδο σχεδιασμού.

Η φάση 3 συνιστά την ενεργοποίηση του σχεδιασμού σε επίπεδο λειτουργίας. Η ενεργοποίηση αυτή συντελείται με την τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας. Η εν λόγω τοποθέτηση εξυπακούει και προϋποθέτει ότι υφίσταται το απαραίτητο ταίριασμα μεταξύ θέσεως και εργαζομένου, γεγονός που προαπαιτεί τα κατάλληλα συστήματα προσέλευσης, αξιολόγησης και τοποθέτησης προσωπικού αναφορικά με την συγκεκριμένη θέση. Ο κάθε εργαζόμενος με την τοποθέτηση του στην θέση εργασίας, προσκομίζει – εκτός των αντικειμενικά προσδιοριζόμενων χαρακτηριστικών του όπως προσόντα, εμπειρία, δεξιότητες κλπ. που προσδιορίζονται από τον σχεδιασμό της θέσης εργασίας – τις αξίες, πιστεύω, νοοτροπία και πρότυπα του, δηλαδή την προσωπική, υποκειμενική του, πραγματικότητα.

Η φάση 4 αναφέρεται στο πως αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος, που έχει τοποθετηθεί στην θέση εργασίας, τον σχεδιασμό της εν λόγω θέσης. Ως εκ τούτου και συνεπακόλουθο της αντίληψης του είναι ο βαθμός συμφωνίας της αντίληψης με τον σχεδιασμό της θέσης εργασίας. Ο βαθμός ταύτισης της αντίληψης της θέσης εργασίας με τον σχεδιασμό της επηρεάζει και τις ακολουθούμενες πρακτικές υλοποίησης του προβλεπόμενου έργου με τον προδιαγεγραμμένο τρόπο, δεδομένων των ικανοτήτων του εργαζόμενου που τοποθετείται στην θέση εργασίας.

Συνέπεια της ταύτισης ή απόκλισης μεταξύ του σχεδιασμού και της αντίληψης εργασίας είναι η φάση 5 του εν λόγω πίνακα. Η δέσμευση, ως συνέπεια, αναφέρεται σε δέσμευση συναισθηματική, εξαναγκαστική και κανονιστική με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο, την ομάδα και την θέση εργασίας. Οι διαφορετικές διαστάσεις της δέσμευσης (συναισθηματική, εξαναγκαστική, κανονιστική) ομού με τους διαφορετικούς τύπους δέσμευσης (οργανισμό, προϊστάμενο, ομάδα, θέση εργασίας) έχουν διαφορετική ένταση. Συνεπώς, δυνητικά θα μπορούσαμε να έχουμε 12 διαφορετικά είδη δεσμεύσεων ως το αποτέλεσμα των τριών διαστάσεων και των

τεσσάρων τύπων δέσμευσης, όπως π.χ. συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο, εξαναγκαστική δέσμευση με οργανισμό κ.ο.κ.

Η φάση 6 αναφέρεται στην απόδοση του εργαζόμενου ως αποτέλεσμα κατ' αρχάς των διαφορετικών δεσμεύσεων και του βαθμού έντασης μιας έκαστης εξ' αυτών.

Αναφορικά με την διάρθρωση της παρούσας μελέτης αυτή αποτελείται από έξι κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος συνιστά το θεωρητικό, εννοιολογικό πλαίσιο επί τη βάση του οποίου αναπτύσσεται το δεύτερο μέρος της μελέτης. Αναλυτικότερα, το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τον σκοπό της διατριβής, την μεθοδολογία και μια συνοπτική παρουσίασή της.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την ανάλυση των κρίσιμων μεταβλητών του εννοιολογικού πλαισίου αναφοράς όπως την οργανωτική κουλτούρα, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και πως αυτές γίνονται αντιληπτές, την τεχνολογία, την δέσμευση και την απόδοση του εργαζόμενου.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει την έρευνα πεδίου όπου οι παραπάνω συνιστώσες μεταβλητές αναλύονται στην βάση απαντήσεων σε αντίστοιχα ερωτηματολόγια. Η κάθε μεταβλητή αναλύεται αφ' αυτής, σε ζεύγη και τέλος ως σύνολο όλων των μεταβλητών ως προς την διασύνδεση τους με την ατομική απόδοση των εργαζομένων. Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει και την μεθοδολογία ποσοτικοποίησης της απόδοσης του δείγματος.

Το τέταρτο μέρος αναφέρεται στα συμπεράσματα αναφορικά με το βαθμό κατά τον οποίο οι μεταβλητές επηρεάζουν την ατομική απόδοση αφ' εαυτές και κάθε μια ξεχωριστά, κατά ζεύγη ή συνεργικά όλες μαζί. Το τέταρτο μέρος περιλαμβάνει επίσης την συνεισφορά της παρούσης μελέτης στην επιστήμη και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα που απαιτείται για την διερεύνηση των ερωτημάτων που εγείρονται από την παρούσα εργασία.

Το πέμπτο μέρος συνιστά την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία.

Τέλος στα παραρτήματα – το έκτο μέρος - εμπεριέχονται :

- Τα 15 ερωτηματολόγια που αναφέρονται : (1) στην ισχύουσα και προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα (2) στην αντίληψη του εργαζομένου για την θέση εργασίας του (3) στον βαθμό ατομικισμού – συλλογικότητας, ανισότητας ισχύος και αποφυγής αβεβαιότητας του εργαζομένου (4) την δέσμευση του εργαζομένου με την θέση, τους συναδέλφους, με τον προϊστάμενο, τον οργανισμό και το είδος της δέσμευσης του εργαζομένου (5) στα δημογραφικά στοιχεία και την απόδοση του εργαζόμενου με βάση τα φύλλα ποιότητας (6) στην αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων χωρίς θέση, στην αυτοαξιολόγηση των προϊσταμένων, στην αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας των προϊσταμένων, στην αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας.
- Τα οικονομικά στοιχεία ανά κατάσταση του υπό μελέτη οργανισμού που αποτέλεσε το αντικείμενο της παρούσης έρευνας.
- Το φύλλο ποιότητας
- Οι λεπτομερείς στατιστικές αναλύσεις
- Προϊοντικές γραμμές / Αριθμός Εργαζομένων

2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο επιλαμβάνεται του πλαισίου βάσει του οποίου είναι σχεδιασμένη η θέση εργασίας και η ενσωματωμένη σε αυτήν τεχνολογία, όπως εμφανίζεται και στο εννοιολογικό μοντέλο του Πίνακα 2.

Ο σχεδιασμός εργασίας επηρεάζει τόσο τη απόδοση των εργαζομένων όσο και τα επίπεδα άγχους και ανησυχίας, παρακίνησης, δέσμευσης και ίσως ακόμα και την μαθησιακή τους διαδικασία και ανάπτυξη. Αναφέρεται στις επιλογές που γίνονται αναφορικά με την φύση ή το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας, των ανθρώπων, τεχνολογίας και πως οι εν λόγω επιλογές επηρεάζουν ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα, όπως είναι η κατάσταση των εργαζόμενων και η παραγωγικότητα.

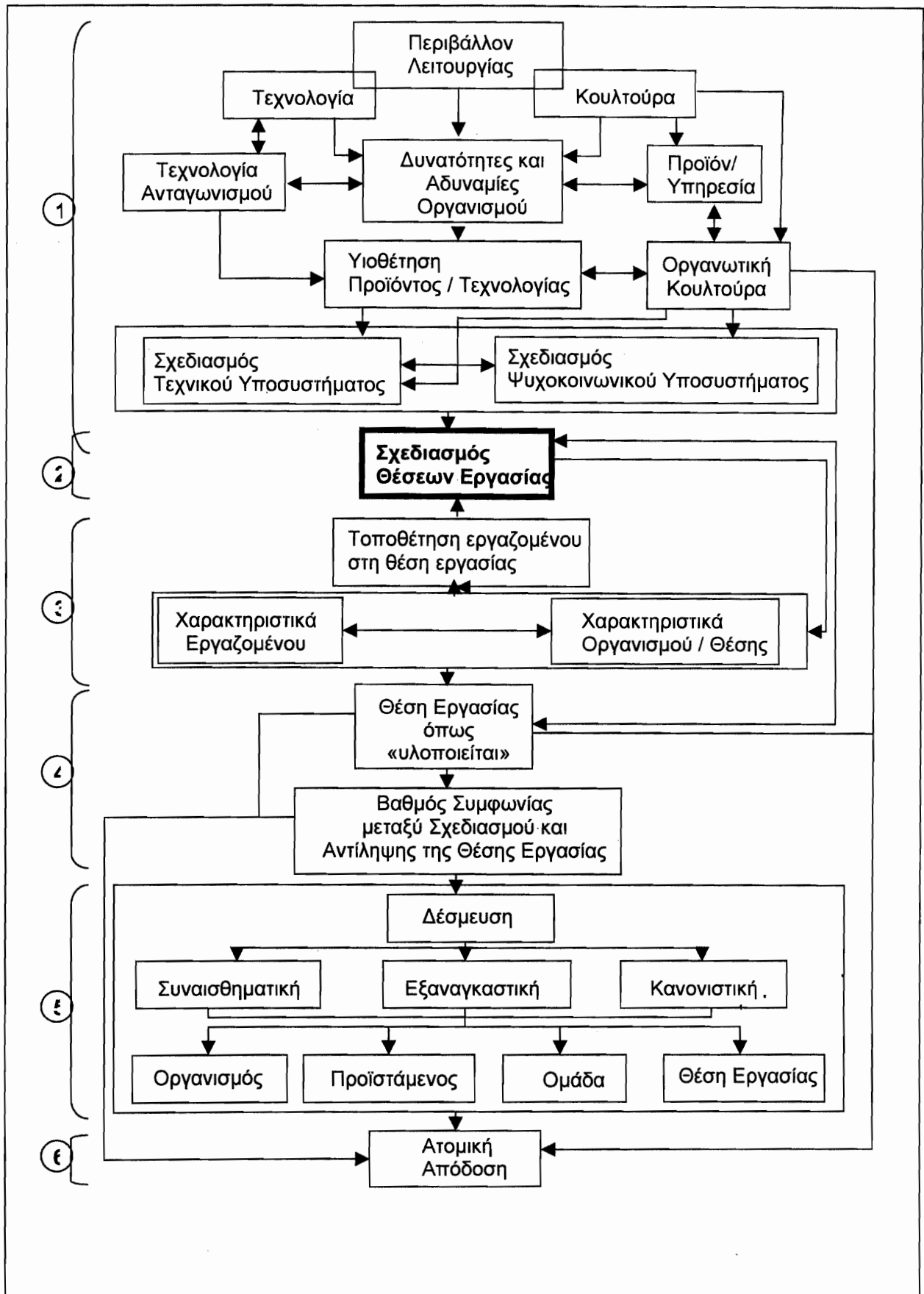
Φυσικά υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι επιλογές αναφορικά με το σχεδιασμό εργασίας περιορίζονται από μεταβλητές όπως είναι η φύση του προϊόντος, η τεχνολογία, η οργανωτική κουλτούρα και το στυλ διοίκησης, οι οποίες όμως επιτρέπουν σημαντικό εύρος, τόσο για την ανάληψη συγκεκριμένων εργασιών από άτομα ή ομάδες, όσο για την διακριτική ευχέρειά τους στην υλοποίηση των εν λόγω εργασιών.

Στο παρόν κεφάλαιο προσεγγίζεται ο σχεδιασμός εργασίας μέσα από την κλασσική του μορφή της απλοποίησης εργασίας. Αναλύεται η σχετική βιβλιογραφία και οι προϋποθέσεις σχεδιασμού, τυχόν ενδεχόμενα, το μέλλον του σχεδιασμού και η κοινωνική πολυπλοκότητα. Τέλος, αναλύεται η έννοια της τεχνολογίας ως διαμεσολαβητικού μηχανισμού μεταξύ ανθρώπινης προσπάθειας και επιδιωκόμενου αποτελέσματος, ως εκ των οποίων ουκ άνευ μεταβλητής του σχεδιασμού, καθώς και ο συνεπακόλουθος βαθμός τυπικότητας του οργανισμού.

2.1.2 Η Απλοποίηση Εργασίας

Η απλοποίηση της εργασίας αποτελεί την παραδοσιακή προσέγγιση στον σχεδιασμό εργασίας. Η παραπάνω προσέγγιση θα μπορούσε να αναχθεί στις απόψεις που διαμορφώθηκαν στην Μ. Βρετανία κατά την διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης από περίπου το 1760 έως τα τέλη του 1830. Η συγκέντρωση των ανθρώπων στα εργοστάσια, ανεξάρτητα από τους λόγους συγκέντρωσης – εθελοντικά ή μέσω εξαναγκασμού (Polanyi, 1944) – δημιούργησε την ανάγκη οργάνωσης των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων.

Η πρόταση του Adam Smith (Smith, 1776), για την οργάνωση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων επικεντρώνεται στην ανάγκη διάσπασης των πολύπλοκων εργασιών σε απλούστερες και με περιορισμένο εύρος. Με την ανάθεση των εν λόγω εργασιών σε κάθε εργαζόμενο αυξάνεται η ικανότητα επιτέλεσης του έργου, με επιτάχυνση της



Πίνακας 2

καμπύλης μάθησης, ενώ ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους μειώνεται δραστικά, καθόσον ο εργαζόμενος δεν απαιτείται να μετακινείται από εργασία σε εργασία. Επιπλέον των παραπάνω, ο Babbage (Babbage, 1835) πρόσθεσε στην παραπάνω συλλογιστική το γεγονός ότι οι εργασίες που είναι λιγότερο πολύπλοκες απαιτούν εργαζόμενους που έχουν χαμηλότερες ικανότητες από εκείνους που εργάζονται σε πολύπλοκες, με συνέπεια το κόστος εργασίας να μειώνεται, συνεπικουρούμενο και από την εκθετική καμπύλη μάθησης της εργασίας.

Το τέλος του 19^{ου} και οι αρχές του 20^{ου} αιώνα αποτέλεσαν την περίοδο κατά την οποία, η απλοποίηση εργασίας – ως η κυρίαρχη άποψη για τον σχεδιασμό της εργασίας – γνώρισε ιδιαίτερα υψηλή αποδοχή λόγω των συνεισφορών του Frederick Taylor και του Henry Ford.

Ο Taylor (Taylor, 1911) ανέπτυξε μια μεθοδολογία σχεδιασμού εργασίας που την ονόμασε «Επιστημονική Διοίκηση» και η οποία περιλάμβανε τον προσδιορισμό του πλέον αποδοτικού και μοναδικού τρόπου για την διενέργεια μιας εργασίας (καταργώντας δηλαδή όλες τις μη αναγκαίες ή χρονοβόρες κινήσεις στη διενέργεια της) και την αναδιάταξη της εργασίας επί τη βάση του παραπάνω προσδιορισθέντος «Μοναδικού Άριστου Τρόπου».

Έτσι λοιπόν εάν προσθέσουμε τον Smith και Babbage από την μια και τον Taylor από την άλλη διαπιστώνουμε ότι οι πρώτοι επικεντρώνονται στην οριζόντια εξειδίκευση της εργασίας – δηλαδή την διάσπαση της εργασίας σε μικρότερες – μικρότερου εύρους – ενότητες. Αντίθετα ο Taylor επικεντρώνεται στην κάθετη εξειδίκευση της εργασίας, δηλαδή στο να αποκλείσει την διακριτική ευχέρεια από τους εργαζόμενους – την οποία και κατείχαν – να αποφασίζουν πως θα φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Ο τρόπος για το «πως» θα διενεργηθεί η κάθε εργασία δεν θα πρέπει να επαφίεται στον κάθε εργαζόμενο, αλλά θα πρέπει να προσδιορίζεται επιστημονικά και η Διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να επιβάλλει την εφαρμογή του εν λόγω επιστημονικά προσδιοριζόμενου τρόπου.

Η συνεισφορά του Henry Ford συνιστάται στην εισαγωγή το 1914 της γραμμής συναρμολόγησης στην αυτοκινητοβιομηχανία του στο Michigan των Ηνωμένων Πολιτειών. Ένα πολύπλοκο έργο διασπάται σε μικρότερα έργα, με περιορισμένο εύρος, τα οποία δημιουργούν αξία καθώς μετακινούνται από φάση σε φάση. Το αποτέλεσμα είναι απλοποιημένες εργασίες οι οποίες όμως ακολουθούσαν τον ρυθμό και τους κανόνες της γραμμής συναρμολόγησης, τόσο αναφορικά με το χρόνο περάτωσης κάθε μιας, όσο και με την μεταξύ τους αλληλουχία.

Η πρακτική της γραμμής συναρμολόγησης επεκτάθηκε και σε άλλες εταιρίες στις Ηνωμένες Πολιτείες – τόσο στην αυτοκινητοβιομηχανία όσο και σε άλλους κλάδους – και στην Ευρώπη. Η ευρεία εφαρμογή της γραμμής συναρμολόγησης τεκμηριώνεται από τον Davis (Davis et. al., 1955). Μεταγενέστερες έρευνες κατέδειξαν ότι ο σχεδιασμός εργασίας εξακολουθούσε να καθορίζεται κατά κύριο λόγο από την προσέγγιση της απλοποίησης εργασίας (Braverman, 1974) και (Taylor, 1979), γεγονός που τεκμαίρεται και από τον κλάδο των υπηρεσιών, στον οποίον ανήκει και ο οργανισμός που αποτελεί και το αντικείμενο της έρευνας πεδίου της παρούσης μελέτης.

Από τα πρώτα έτη της καθιέρωσης της απλοποίησης εργασίας, ως κυρίαρχης προσέγγισης στο σχεδιασμό εργασίας, άρχισε μια ερευνητική προσπάθεια που κατέδειξε την διασύνδεση της απλοποίησης εργασίας με το ψυχολογικό κόστος που αυτή ενεργοποιεί στους εργαζόμενους. Στο Ηνωμένο Βασίλειο έρευνες σε γραμμή συναρμολόγησης ποδηλάτων κατέδειξαν ότι η απλοποιημένη εργασία δυσχεραίνε τους εργαζόμενους η οποία όμως δεν ήταν αναγκαστικά περισσότερο παραγωγική (Wyatt, and Ogden, 1924). Ο Fraser υποστήριξε (Fraser, 1947) ότι απλοποίηση θα

μπορούσε να επιδράσει αρνητικά στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες κατέληξαν επίσης στα ίδια αποτελέσματα. (Walker, and Guest, 1952).

2.1.3 Η θεωρία και η πρακτική του Σχεδιασμού Εργασίας

Οι εν λόγω έρευνες κατέληξαν σε πρακτικές προτάσεις ανασχεδιασμού της εργασίας που αναφέρονται στην εναλλαγή εργασίας (Job rotation) και διερεύνηση εργασίας (Job enlargement). Οι εν λόγω προτάσεις, χαρακτηρίζονται ως αντίδοτα, για την ανυπαρξία ποικιλίας έργου και των συνεπακόλουθων δεξιοτήτων παρά για την απώλεια της διακριτικής ευχέρειας του εργαζομένου που επέφερε η απλοποίηση εργασίας.

Η εναλλαγή εργασίας συνίσταται στην μετακίνηση των εργαζομένων σε τακτά διαστήματα και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από θέση σε θέση που όλες όμως είναι απλοποιημένες. Η εν λόγω προσέγγιση επιχειρεί να μειώσει την αίσθηση «ανίας» και να ανακουφίσει τον εργαζόμενο από την κούραση που προέρχεται από τις επαναλαμβανόμενες κινήσεις, αλλά ο εργαζόμενος εξακολουθεί παρά ταύτα να διενεργεί δραστηριότητες σε θέσεις με περιορισμένο εύρος.

Αντίθετα, η διεύρυνση εργασίας περιλαμβάνει την επέκταση των δραστηριοτήτων σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Έτσι για παράδειγμα σε μια θέση υπαλλήλου γραφείου το περιεχόμενο της θέσης μπορεί να αλλάξει και να συμπεριλάβει εκτός της αρχειοθέτησης και άλλες δραστηριότητες όπως αλληλογραφία, δακτυλογράφηση κλπ. Ο Walker (Walker, 1950) κατέδειξε ότι διεύρυνση εργασίας που διενεργήθηκε σε ένα εργοστάσιο της IBM στις Ηνωμένες Πολιτείες οδήγησε σε αύξηση της ποιότητας και μειωμένους χρόνους ρύθμισης και ελέγχου των μηχανών. Στα ίδια περίπου αποτελέσματα κατέληξαν έρευνες από τον Thornley (Thornley and Valentine, 1968). Συνολικά η διεύρυνση εργασίας έχει καταδείξει ότι έχει θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό αν και όχι ιδιαιτέρως αισθητά. (Davis and Canter, 1956) Το μειονέκτημα της εν λόγω προσέγγισης είναι ότι μπορεί να επεκτείνει το εύρος των δραστηριοτήτων μιας θέσεως εργασίας, αλλά δεν κάνει και πολλά για να επαναφέρει την «σκέψη» στην υλοποίηση των εν λόγω δραστηριοτήτων.

Οι πρώτες συστηματικές θεωρίες για τον σχεδιασμό εργασίας σχηματοποιήθηκαν μετά το πρώτο μισό του εικοστού αιώνα. Μια τέτοια θεωρία με μεγάλη επίδραση στην θεωρία και στην πρακτική του σχεδιασμού εργασίας είναι η Θεωρία των Δύο – Μεταβλητών (Two Factor Theory) του Herzberg (Herzberg, et. al., 1959) και (Herzberg, 1966). Ο Herzberg διαπίστωσε ότι οι λόγοι που προξενούν ικανοποίηση στον εργαζόμενο αναφέρονται σε παράγοντες που είναι ενδογενείς στην εργασία την ίδια (π.χ. ευκαιρία για επιτεύγματα), ενώ εκείνοι οι λόγοι που τον δυσαρεστούν αναφέρονται σε παράγοντες που είναι εξωγενείς στην εργασία την ίδια. Η παραπάνω διαπίστωση οδήγησε στην ιδέα ότι εκείνα τα στοιχεία που προσδιορίζουν ικανοποίηση (παράγοντες παρακίνησης) διαφέρουν από εκείνα που προσδιορίζουν δυσαρέσκεια (παράγοντες υγιεινής).

Η απλότητα της παραπάνω πρότασης την κατέστησε εύκολα εφαρμόσιμη σε καθημερινό επιχειρησιακό επίπεδο με την μορφή του εμπλουτισμού εργασίας, όπου σύμφωνα με Paul (Paul and Robertson 1970) «..... η ενσωμάτωση στην θέση εργασίας μεγαλύτερου εύρους αρμοδιοτήτων για προσωπικά επιτεύγματα, αναγνώριση, υπεύθυνη και προκλητική εργασία ...». Με άλλα λόγια για την ενεργοποίηση θετικών αποτελεσμάτων απαιτείται έμφαση στους ενδογενείς και όχι

στους εξωγενείς παράγοντες της εργασίας, σύμφωνα με τον Paul. Μια βασική υπόθεση της εν λόγω προσέγγισης είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιθυμούν να εργαστούν σε εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας, υπόθεση όμως μάλλον αμφιβόλου καθολικότητας, τόσο σε σχέση με τους εργαζόμενους, όσο και με τις θέσεις εργασίας. Επιπλέον, δεν είναι δυνατό να εμπλουτισθεί κάθε θέση εργασίας.

Ο εμπλουτισμός εργασίας σε σχέση με την εναλλαγή και την διεύρυνση εργασίας εστιάζεται στην αύξηση της διακριτικής ευχέρειας του εργαζόμενου, στο πως αυτός θα εκτελέσει τις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας του, αντιστρέφοντας στην ουσία την κάθετη εξειδίκευση του Taylor που εστιάζεται στην ανυπαρξία διακριτικής ευχέρειας στον εργαζόμενο λόγω της ύπαρξης ενός «Μοναδικού Αριστού Τρόπου». Η επαναφορά της παραπάνω κάθετης διάστασης στο προσκήνιο αποτελεί και την ουσιαστική συνεισφορά της θεωρίας του Herzberg.

Η θεωρία του Herzberg όμως έχει απωλέσει διαχρονικά την αξιοπιστία της καθώς αρκετές μελέτες απέτυχαν να επαναλάβουν και να επαληθεύσουν τα αρχικά αποτελέσματά της (Wall, and Stephenson, 1970) και (King, 1970), ενώ η πρακτική του εμπλουτισμού εργασίας, που ενεργοποίησε, εξακολουθεί και επιβιώνει και αποτελεί ένα κεντρικό στοιχείο σε σημερινές προσεγγίσεις σχεδιασμού, όπως η ενδυνάμωση.

Μια άλλη θεωρία η οποία άντεξε στο χρόνο και επίσης προώθησε τον εμπλουτισμό εργασίας είναι η θεωρία των Hackman και Oldham των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας (Hackman, and Oldham, 1976) και (Hackman, and Oldham, 1980). Οι εν λόγω στηριζόμενοι σε προηγούμενες εργασίες των (Turner, and Lawrence, 1965) και (Hackman, and Lawler, 1971) προσδιόρισαν πέντε κύρια χαρακτηριστικά σε κάθε θέση εργασίας : την σημασία του έργου, την ταυτότητα με το έργο, την ποικιλία των δεξιοτήτων, την αυτονομία και την επαναπληροφόρηση.

Τα εν λόγω χαρακτηριστικά προξενούν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, που ως διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί, εμπειρία που αναφέρεται στο νόημα της εργασίας, εμπειρία που έχει να κάνει με το αίσθημα ευθύνης και γνώση του αποτελέσματος, προωθούν ως σύνολο την ικανοποίηση από την εργασία, παρακίνηση, απόδοση και μείωση των απουσιών και εναλλαγή προσωπικού και τέλος αύξηση της παραγωγικότητας.

Η σχέση μεταξύ των ψυχολογικών καταστάσεων και των αποτελεσμάτων που ενεργοποιούν επηρεάζεται τόσο από την ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη / βελτίωση του εργαζομένου, όσο και από τις γνώσεις και ικανότητες και ικανοποίηση με τους εξωγενείς παράγοντες της εργασίας που προστέθηκαν αργότερα από τον Oldham (Oldham, 1996). Το μοντέλο υποθέτει ότι η αυτονομία και η επαναπληροφόρηση είναι σημαντικότερες μεταβλητές από τα άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας και οι εργαζόμενοι με υψηλότερου επιπέδου ανάγκη για ανάπτυξη, θα ανταποκριθούν θετικότερα σε εμπλουτισμένες θέσεις από άλλους εργαζόμενους με χαμηλότερο επίπεδο για την ανάγκη αυτή.

Οι προβλέψεις της Θεωρίας των Χαρακτηριστικών της Θέσεως Εργασίας – όπως και εκείνες της Θεωρίας των Δύο – Μεταβλητών – στηρίζονται μόνο μερικώς από τα αποτελέσματα ερευνητικών προσπαθειών (Fried, and Ferris, 1987), (Parker, and Wall, 1998) και (Roberts, and Glick, 1981). Μερικά από τα προβλήματα είναι ότι ο διαμεσολαβητικός ρόλος των ψυχολογικών μηχανισμών δεν έχει εισέτι επιβεβαιωθεί (Johns, et. al., 1992), τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας δεν είναι πάντοτε ευδιάκριτα μεταξύ τους (Cordern, and Sevastos, 1993) και τέλος οι θετικές σχέσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων δεν είναι συνεπείς με τα αποτελέσματα ερευνών (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται ασθενώς με την απόδοση). Παρά τις παραπάνω αιτιάσεις, η βασική πρόταση της εν λόγω θεωρίας – ότι τα χαρακτηριστικά

μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας μπορεί να αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες των αποτελεσμάτων της – έχει επιβεβαιωθεί από την έρευνα.

Η θεωρία των Δύο – Μεταβλητών και των Κύριων Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας αναφέρονται στο σχεδιασμό εργασίας σε ατομικό επίπεδο, ενώ η προσέγγιση των Κοινωνικο-Τεχνικών Συστημάτων εκφράζει το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο και εστιάζεται στο σχεδιασμό εργασίας σε επίπεδο ομάδων. Οι αρχές της εν λόγω προσέγγισης θα μπορούσαν να αναχθούν στις εργασίες του Tavistock Institute κατά τη διάρκεια του 1950 (Trist, and Bamforth, 1951). Η βασική αρχή πάνω στην οποία εδράζεται η εν λόγω προσέγγιση είναι η διαφοροποίηση μεταξύ των δυο υποσυστημάτων από τα οποία αποτελείται κάθε οργανισμός – το Κοινωνικό και το Τεχνικό – και η πρόταση ότι θα πρέπει να διενεργηθεί ένας από κοινού και παράλληλος σχεδιασμός και των δύο, έτσι ώστε να αριστοποιείται η μεταξύ τους σχέση και συνέργια.

Η πρακτική εφαρμογή των Κοινωνικό-Τεχνικών Συστημάτων στο σχεδιασμό εργασίας οδήγησε στην ιδέα των αυτόνομων ομάδων εργασίας ή αυτοδιοικούμενων ομάδων. Η επίδραση των αυτόνομων ομάδων εργασίας στα αποτελέσματα των εργαζομένων και του οργανισμού έχουν ερευνηθεί μάλλον ευρέως, (Beekun, 1989), (Cummings, et. al., 1977), (Cuzzo, et. al., 1985) και (Pasmore, et. al., 1982) και θετικά αποτελέσματα έχουν επιβεβαιωθεί, όπως μειωμένες απουσίες και εναλλαγή προσωπικού, μειωμένος αριθμός ατυχημάτων, διευρυμένη οργανωτική δέσμευση, αυξημένη ψυχική υγεία και ταχύτερη φροντίδα για τον πελάτη, αν και τα στοιχεία για απόδοση είναι αμφιλεγόμενα. (Parker, and Wall 1998).

Η κριτική που ασκείται στην εν λόγω προσέγγιση των Κοινωνικό-Τεχνικών Συστημάτων αναφέρεται στις ασαφείς προτάσεις αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τα αποτελέσματά τους, στην εστίαση στη μαζική παραγωγή, την υπέρπουσα λογική ότι η μόνη λύση είναι εκείνη των αυτόνομων ομάδων εργασίας καθώς και την υποτίμηση της επίδρασης της οργανωτικής κουλτούρας και των ατομικών διαφορών πάνω στον σχεδιασμό εργασίας, μεταβλητές οι οποίες και λαμβάνονται υπόψη τόσο στο θεωρητικό πλαίσιο όσο και στην έρευνα πεδίου που ακολουθούν στα κεφάλαια 2.2, 3.3.1, 3.3.2 και 3.3.4 αντίστοιχα.

Μέχρι και σήμερα η προσέγγιση της Θεωρίας των Κύριων Χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας και εκείνη των Κοινωνικών-Τεχνικών Συστημάτων αποτελούν τις πλέον κοινές προσεγγίσεις στην έρευνα του σχεδιασμού εργασίας.

Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις στον σχεδιασμό εργασίας – παρά τις όποιες τους διαφορές – έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά. Όλες βασίζονται στην βασική υπόθεση ότι τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας επηρεάζουν τα ατομικά και τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Μια γενική κριτική που θα μπορούσε να ασκηθεί σε όλες τις εν λόγω θεωρίες είναι ότι έχουν σχηματιστεί με περιορισμένο εύρος, γεγονός που σηματοδοτεί και εκφράζει το πλαίσιο της απλοποίησης εργασίας στη βάση του οποίου αυτές αναπτύχθηκαν. Οι συγκεκριμένες προσεγγίσεις δεν λαμβάνουν συστηματικά υπόψη τους τις προϋποθέσεις ή το πλαίσιο του σχεδιασμού εργασίας · εστιάζονται σε ένα περιορισμένο αριθμό χαρακτηριστικών της θέσης και των αποτελεσμάτων τους · υποθέτουν ότι η παρακίνηση είναι ο μόνος παράγοντας που ενυπάρχει στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της θέσης και των αποτελεσμάτων · δεν προσδιορίζουν πλήρως τους ατομικούς και οργανωτικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την καταλληλότητα ή αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου σχεδιασμού εργασίας.

Προεκτάσεις και παράγωγες θεωρίες βασισμένες στις παραπάνω προσεγγίσεις για το σχεδιασμό εργασίας είναι η πρόταση του Karasek (Karasek, 1979). Το μοντέλο ζήτησης – ελέγχου του Karasek – ανήκει στην παράδοση της προσέγγισης των

Κύριων Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας – υποστηρίζει πως ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων (φόρτος εργασίας) με χαμηλό επίπεδο ελέγχου (αυτονομία) έχει ως αποτέλεσμα την ψυχολογική ένταση. Οι Salancik και Pfeffer (Salancik, and Pfeffer, 1978) υποστηρίζουν ότι η αντίληψη των εργαζόμενων για την εργασία τους θα πρέπει να είναι η άμεσα καθοριστική μεταβλητή που θα προσδιορίζει τις στάσεις και συμπεριφορές τους. Η εν λόγω προσέγγιση επιχειρηματολογεί ότι οι αντιλήψεις δημιουργούνται τόσο από κοινωνικές παραμέτρους όσο και από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, καθιστώντας σημαντικό όχι τόσο το σχεδιασμό της εργασίας αυτής καθ' αυτής αλλά το πώς οι άνθρωποι «βλέπουν» και «εισπράττουν» την εργασία τους, θέση που λαμβάνεται υπόψη στην παρούσα διατριβή.

Η σχετική έρευνα στηρίζει την άποψη ότι κοινωνικές επιδράσεις επηρεάζουν την αντίληψη για την θέση εργασίας που έχει ο εργαζόμενος, αλλά σε λιγότερο βαθμό από ότι την επηρεάζουν τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της θέσης (Taber, and Taylor, 1990). Οι Campion και Berger (Campion, and Berger, 1990) προτείνουν ότι οι διαφορετικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας διασυνδέονται με διαφορετικά αποτελέσματα, άποψη η οποία στηρίζεται από σχετική έρευνα (Edwards, et al., 2000). Από την παραπάνω σύντομη αναφορά την σχετική με την ιστορία και το θεωρητικό πλαίσιο του σχεδιασμού εργασίας αναφέρονται δύο καθοριστικά θέματα. Το πρώτο έχει να κάνει με το περιεχόμενο του σχεδιασμού εργασίας που κατά κανόνα επικεντρώνεται στην αυτονομία του εργαζόμενου και πως το εν λόγω περιεχόμενο επηρεάζει τα αποτελέσματα (όπως η ικανοποίηση του εργαζόμενου, και η πνευματική του υγεία) και τις συμπεριφορές του (απόδοση, απουσίες, αργοπορίες). Το δεύτερο, αναφέρεται στη απουσία αρκετών κρίσιμων στοιχείων από τις προηγούμενες θεωρίες, έτσι ώστε να δημιουργείται μια ικανοποιητική γενική θεωρία για το σχεδιασμό εργασίας. Αναλυτικότερα, οι υφιστάμενες προσεγγίσεις αποτυγχάνουν να οριοθετήσουν και να ερμηνεύσουν τα προαπαιτούμενα του σχεδιασμού εργασίας · δεν προσδιορίζουν επιπλέον χαρακτηριστικά εργασίας ή αποτελέσματα που μπορεί να είναι αυξανόμενης σημασίας. Επιπλέον, η προσοχή και μελέτη για την διασύνδεση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και αποτελεσμάτων είναι μάλλον ατελής. Οι υφιστάμενες θεωρίες σχεδιασμού εργασίας αναπτύχθηκαν με βάση μελέτες που διενεργήθηκαν περίπου στα μέσα του 20^{ου} αιώνα. Σήμερα, οι υφιστάμενες συνθήκες εργασίας έχουν δραστικά μεταλλαχθεί με συνέπεια την αδυναμία των υφιστάμενων θεωριών σχεδιασμού εργασίας να προσδιορίσουν τις πραγματικά σημαίνουσες πλευρές της σύγχρονης εργασίας. Αναλυτικότερα :

Η σύνθεση της εργατικής δύναμης έχει αλλάξει δραματικά συνεπικουρούσης της πτώσης του βιομηχανικού τομέα και της δραματικής ανόδου τομέα των υπηρεσιών με συνέπεια η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων στις δυτικές χώρες να εργάζεται στον τριτογενή τομέα. Ειδικότερα οι εργασίες που εμπεριέχουν ευθεία επαφή με τον πελάτη έχουν αυξηθεί ιδιαίτερος με χαρακτηριστικό παράδειγμα τα help desks. (Batt, 1999). Ένα άλλο μέρος της εργατικής δύναμης με δραματική αύξηση είναι των εργαζομένων που ασχολούνται με θέσεις έντασης γνώσης, οι οποίοι εφαρμόζουν θεωρητική και αναλυτική γνώση – την οποία έχουν αποκτήσει μέσω εκπαίδευσης – για να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες (Janz, et. al., 1997). Οι οργανισμοί δεν είναι πλέον στατικοί και άκαμπτοι. Για την παροχή προϊόντων που θα είναι χαμηλού κόστους, με γρήγορη παράδοση, υψηλής ποιότητας και προσαρμοσμένα στον πελάτη, απαιτείται ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ταχύτητα αντιδράσεων. Η χρήση ομάδων εργασίας αυξάνει συνεχώς (Devine, et. al., 1999), ενώ οι παραδοσιακές διαφοροποιήσεις μεταξύ των τμημάτων αλλοιώνονται σταδιακά καθώς οι οργανισμοί τείνουν να ολοκληρώνονται περισσότερο. Τα όρια μεταξύ οργανισμών τείνουν να εξαφανίζονται όπως τεκμηριώνεται από την λειτουργία των

οργανισμών – δικτύων, ενώ ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών μειώνει το προσωπικό του και διευρύνει το όριο διοίκησης (Morris, et al., 1999).

Οι επιπτώσεις της ανάπτυξης της Τεχνολογίας της Πληροφορίας με όλα της τα παράγωγα – διαδίκτυο, και σχετικά φθηνοί Η/Υ – έχουν επιπτώσεις στο τρόπο που διενεργείται η εργασία.

Η σύνθεση της αγοράς εργασίας έχει αλλάξει δραματικά όπου οι τάσεις στις δυτικές χώρες αναφέρονται (1) σε ένα μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών που επιδιώκουν την εξεύρεση εργασίας (2) στην αυξανόμενη εθνική ανομοιογένεια (3) στην αυξανόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων και (4) σε γηράσκοντα πληθυσμό (Howard, 1995).

Το γενικότερο μήνυμα είναι ότι το περιορισμένο εύρος των χαρακτηριστικών της εργασίας και των αποτελεσμάτων της, με τα οποία καταπιάστηκε η παραδοσιακή προσέγγιση για το σχεδιασμό εργασίας, αποτυγχάνουν να συνδιαλλαγούν με τα επίκαιρα θέματα της εργασίας του σήμερα.

2.1.3.1 Οι προϋποθέσεις σχεδιασμού, χαρακτηριστικά εργασίας και μηχανισμοί

Ο σχεδιασμός εργασίας δεν γίνεται αφ' αυτού · είναι τόσο το αποτέλεσμα όσο και το μέσο που διαμεσολαβεί μεταξύ της ανθρώπινης προσπάθειας και επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Ως εκ τούτου μια κριτική που ασκείται στην έρευνα σχετική με τον σχεδιασμό εργασίας είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη της το πλαίσιο αναφοράς και τους παράγοντες βάσει των οποίων γίνεται ο σχεδιασμός (Clegg, 1984). Οι εν λόγω παράγοντες για τον σχεδιασμό αναφέρονται σε εσωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες, και σε παράγοντες που αφορούν την διαφορετικότητα των χαρακτηριστικών κάθε εργαζομένου.

Στους εσωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες περιλαμβάνονται το διοικητικό στυλ ή στυλ επιστασίας (το κατευθυντικό στυλ επιστασίας υπονοεί και εξυπακούει για παράδειγμα χαμηλή αυτονομία) · η φύση της τεχνολογίας και του έργου (π.χ. η γραμμή συναρμολόγησης περιορίζει την δυνατότητα της θέσης για αυτονομία και ποικιλία δραστηριοτήτων και ως συνέπεια την ποικιλία ικανοτήτων) · η φύση της εργασίας επηρεάζει την πολυπλοκότητα της θέσης (Wood, 1986).

Στους εν λόγω ενδεικτικούς παράγοντες περιλαμβάνονται επίσης και η στρατηγική του οργανισμού, η δομή, η κουλτούρα, το σύστημα αμοιβών και οι πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Clegg and Fitter, 1978). Ο κάθε ένας από τους εν λόγω παράγοντες αφ' εαυτού, ή σε συνδυασμό με κάποιους ή όλους τους άλλους σχηματοποιεί και επηρεάζει τον σχεδιασμό εργασίας.

Στους εξωγενείς παράγοντες, αναφορικά με τον οργανισμό, περιλαμβάνονται το περιβάλλον (μεγαλύτερη ή μικρότερη αβεβαιότητα μπορεί να επηρεάζει το επίπεδο της απαιτούμενης γνώσης) · πολιτικοί και άλλοι θεσμοί · η διαθεσιμότητα νέας τεχνολογίας η οποία επιτρέπει στους οργανισμούς να εξυπηρετούν διάφοροποιημένη ζήτηση μέσω της ικανότητας της να κατασκευάζει προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη, γεγονός που απαιτεί συχνές αλλαγές στο σχεδιασμό και στις διαδικασίες. Το παραπάνω αυξάνει τα επίπεδα ανησυχίας και πολυπλοκότητας, γεγονός που οδήγησε στην δημιουργία, με την σειρά του, της ανάπτυξης αυτοδιοικούμενων ομάδων · η οικονομική κατάσταση · η αγορά εργασίας (Burns and Stalker, 1961) και (Frenkel et. al., 1999).

Αναφορικά με την επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στο σχεδιασμό εργασίας, αξίζει να αναφερθεί ότι δεν έχει γίνει σχεδόν καμία προσπάθεια (Parker and Wall, 2001). Είναι λογικό να υποθέσει κάποιος ότι ο βαθμός αυτονομίας σε μια θέση εργασίας θα εκφράζει τουλάχιστον μερικώς τις ικανότητες των εργαζομένων να ανταποκριθούν στην ευκαιρία της αυξημένης αυτονομίας.

Εργαζόμενοι με ικανότητες να προσφέρουν, πιθανόν να διαμορφώσουν και να προσαρμόσουν την φύση της εργασίας τους στις δικές τους ικανότητες (Graen, 1976). Η προσέγγιση των Χαρακτηριστικών της Θέσεως Εργασίας – όπως προαναφέρθηκε – χαρακτηρίζεται από το περιορισμένο εύρος των εξηρημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών που περιλαμβάνει. Όπως έχει τονιστεί εξάλλου και από τον Oldham (Oldham, 1966) και Wall (Wall and Martin, 1987) τα χαρακτηριστικά της θέσης υπερβαίνουν τα πέντε χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει το μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσεως Εργασίας.

Τα εν λόγω χαρακτηριστικά αναφέρονται στον όγκο της εργασίας, στην εξασφάλιση εργασίας, στην ευκαιρία για πρόσκτηση νέων ικανοτήτων, στις κοινωνικές επαφές και κοινωνική στήριξη, απαιτήσεις διαφορετικού τύπου, όπως π.χ. γνωσιακές απαιτήσεις. Μερικά από εν λόγω χαρακτηριστικά έχουν γίνει ιδιαίτερος χρήσιμα διαχρονικά λόγω των αλλαγών που επέρχονται στην εργασία. Για παράδειγμα η ευκαιρία για την απόκτηση νέων ικανοτήτων ίσως να αποκτήσει κρίσιμη σημασία ως χαρακτηριστικό του σχεδιασμού λόγω των μειώσεων προσωπικού που εξαναγκάζουν τους εργαζόμενους σε αυξημένη κινητικότητα μεταξύ οργανισμών.

Μια ακόμη αδυναμία στις σημερινές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό είναι η παρατηρούμενη ανισορροπία μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών της ομάδος.

Επειδή η ομαδική εργασία διαδίδεται σε ένα μεγαλύτερο αριθμό οργανισμών στην καθημερινή τους λειτουργία, η πραγματικότητα αυτή καθιστά πολύτιμη την μελέτη και έρευνα των χαρακτηριστικών της ομάδος. Αυτό εξυπακούει όχι μόνο την κάλυψη των παραδοσιακών διαστάσεων του σχεδιασμού εργασίας σε ομαδικό επίπεδο (π.χ. αυτονομία της ομάδος), αλλά και τον βαθμό συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδος. Τα ατομικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της ομάδος επηρεάζουν το επίπεδο της παρακίνησης, ικανοποίησης από την εργασία, αλλά το πιθανότερο είναι ότι θα οδηγήσουν και σε επιδράσεις επί των στάσεων / αντιλήψεων για τις βιομηχανικές σχέσεις, τις σχέσεις εκτός εργασίας, δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου και ατομικής μάθησης και ανάπτυξης (Parker et. al., 2001). Έρευνες έχουν καταδείξει ότι ο ανασχεδιασμός επηρεάζει μακροχρόνια τους εργαζόμενους όπως την ύπαρξη διασύνδεσης μεταξύ της διευρυμένης αυτονομίας και της γνωσιακής ανάπτυξης. (Kohn and Schooler, 1978), την εφαρμογή και ανάπτυξη γνώσεως (Wall et. al., 1992), την μεγαλύτερη χρήση προσωπικών πρωτοβουλιών (Freese et. al., 1996) και την ανάπτυξη προσανατολισμών για ρόλους με αυξημένη προβλεψιμότητα (Parker, et. al., 1997).

Από τις παραπάνω έρευνες συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο ανασχεδιασμός της εργασίας δεν είναι μόνο μια τεχνική παρακίνησης, αλλά και ένας διαμεσολαβητικός μηχανισμός ο οποίος προωθεί τόσο την μάθηση όσο και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι εν λόγω μηχανισμοί αποτελούν σχεδιαστικά το μέσο το οποίο παρεμβαίνει μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της.

Ένα από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα των σύγχρονων προσεγγίσεων στο σχεδιασμό εργασίας είναι η αδυναμία τους να προσδιορίσουν επακριβώς τους μηχανισμούς εκείνους μέσω των οποίων ο σχεδιασμός επηρεάζει τα αποτελέσματα. Από την παραπάνω γενική παρατήρηση, θα μπορούσε να εξαιρεθεί το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών των Θέσεων Εργασίας καθόσον περιλαμβάνει τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις ως διαμεσολαβητικούς μηχανισμούς, αν και δεν έχει εισέτι καταδειχθεί η επίδρασή τους πάνω στα αποτελέσματα των χαρακτηριστικών όπως αυτά προβλέπονται (Fried and Ferris, 1987), ενώ ο Wall (Wall et. al., 1978),

επιχειρηματολογεί ότι οι εν λόγω ψυχολογικές καταστάσεις κρίνονται ως μη αναγκαίες ως διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί.

Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία εδράζεται η σύγχρονη θεωρία του σχεδιασμού εργασίας είναι ότι αποτελεί ένα μηχανισμό παρακινητικού χαρακτήρα μέσω του οποίου παράγονται αποτελέσματα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερος για την θεωρία των Δύο – Μεταβλητών, ενώ μερικώς μόνο για το μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσεως Εργασίας. Το ερώτημα που χρήζει απαντήσεως αναφέρεται στους λόγους που οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται έτσι ώστε να διευρύνουν την αυτονομία του εργαζομένου. Ο Kelly (Kelly, 1992) αναφέρει ορισμένους λόγους και περιλαμβάνει σε αυτούς τον παρακινητικό χαρακτήρα των εν λόγω μηχανισμών. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι ο ανασχεδιασμός της θέσης εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει και βελτίωση της διαδικασίας στοχοθέτησης, η οποία ως γνωστό έχει κι παρακινητικές ιδιότητες. (Locke 1978), (Locke and Latham, 1990). Ένας άλλος μηχανισμός είναι η πρόσκτηση γνώσης και ανάπτυξης του εργαζομένου που μπορεί δυνητικά να ερμηνεύσει την βελτίωση της απόδοσης ως αποτέλεσμα πρωτοβουλιών για το σχεδιασμό κάποιας θέσεως εργασίας. Σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει την διασύνδεση μεταξύ διευρυμένης αυτονομίας και νοητικής ανάπτυξης (Kohn and Schooler, 1978), πρόσκτησης νέων τεχνικών γνώσεων (Wall et. al., 1992), και πρόσκτησης ευρύτερης γνώσης σχετικά με τον οργανισμό (Parker and Axtell, 2000).

Η βελτίωση της απόδοσης, η οποία ενεργοποιείται ως αποτέλεσμα του ανασχεδιασμού των εργασιών, μπορεί να οφείλεται εξ ίσου στις γρηγορότερες αντιδράσεις και μάθηση, καθώς και στη παρακίνηση των εργαζόμενων ή στο συνδυασμό και των τριών παραπάνω μεταβλητών (Parker, et. al., 2001). Ο Frese (Frese, 1989) εγείρει τις ίδιες περίπου ερωτήσεις αναφορικά με τους μηχανισμούς που διαμεσολαβούν μεταξύ του περιεχομένου της εργασίας και των άλλων αποτελεσμάτων, όπως η ασφάλεια και η ένταση της εργασίας.

Το βασικό συμπέρασμα από όλα τα παραπάνω είναι ότι η φύση των μηχανισμών πάνω στους οποίους εδράζονται τα αποτελέσματα του σχεδιασμού εργασίας δεν έχει ερευνηθεί αρκετά από τους μελετητές.

Είναι γνωστό ότι ο σχεδιασμός εργασίας μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων, αλλά έχουμε ελάχιστα συστηματικά στοιχεία αναφορικά με το γιατί τις επηρεάζει.

2.1.4 Τα ενδεχόμενα

Ο σχεδιασμός εργασίας λειτουργεί κάτω από διαφορετικά ενδεχόμενα. Συνεπώς είναι μάλλον ασφαλής η υπόθεση ότι ο σχεδιασμός εργασίας λειτουργεί κάτω από διαφορετικές συνθήκες και ως εκ τούτου οι εκάστοτε συνθήκες λειτουργίας προσδιορίζουν τον κατάλληλο σχεδιασμό για την εργασία. Η αδυναμία συνυπολογισμού των εν λόγω ενδεχομενικών μεταβλητών στον σχεδιασμό, ίσως ερμηνεύει τα ασυνεπή αποτελέσματα απόδοσης που έχουν σημειωθεί μέχρι σήμερα αναφορικά με τις προσπάθειες σχεδιασμού εργασίας.

Η ενδεχομενική μεταβλητή – σε ατομικό επίπεδο – που έχει ίσως συγκεντρώσει την μεγαλύτερη ερευνητική προσοχή είναι εκείνη της ισχύος της ανάγκης για ανάπτυξη που έχει κάθε εργαζόμενος. Σε άτομα με την ανάγκη για ανάπτυξη σε υψηλό επίπεδο, ο εμπλουτισμός εργασίας οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα σύμφωνα με τον Spector (Spector, 1985). Εν τούτοις μελέτες που αναφέρονται σε άλλες διαμεσολαβητικές μεταβλητές σε ατομικό επίπεδο – όπως η ανάγκη για επιτεύγματα και η προτεσταντική εργασιακή ηθική, ιδιαίτερα σε αγγλοσαξωνικά περιβάλλοντα – καταλήγουν σε λιγότερο συνεπή αποτελέσματα.

Αναφορικά με τις οργανωτικές μεταβλητές που μπορεί να λειτουργήσουν ως ενδεχόμενα και ως εκ τούτου να επηρεάζουν την επιλογή του συγκεκριμένου σχεδιασμού εργασίας, προτείνονται τρεις μεταβλητές για την επιλογή του σχεδιασμού. (Cummings and Blumberg, 1987).

Η πρώτη μεταβλητή είναι η τεχνική αλληλεξάρτηση που στην ουσία αναφέρεται στο βαθμό της απαιτούμενης συνεργασίας μεταξύ των μερών για την δημιουργία του προϊόντος / υπηρεσίας. Στην περίπτωση υψηλού βαθμού τεχνικής αλληλεξάρτησης όπου οι εργαζόμενοι απαιτείται να διασυνδέονται μεταξύ τους και να μοιράζονται πληροφορίες με προδιαγεγραμμένο χρονισμό, έτσι ώστε να υλοποιήσουν κάποιες δραστηριότητες, η εργασία θα πρέπει να σχεδιαστεί σε επίπεδο ομάδος έτσι ώστε να διευκολύνεται ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των εν λόγω διασυνδεδεμένων δραστηριοτήτων. Αντίθετα, σε περιπτώσεις χαμηλής τεχνικής αλληλεξάρτησης όπου η ανάγκη για συνεργασία και συντονισμό είναι χαμηλή, ο σχεδιασμός θα πρέπει να επικεντρωθεί στο ατομικό επίπεδο, όπως π.χ. η διεύθυνση ή / και ο εμπλουτισμός εργασίας. Φυσικά στην περίπτωση όπου παρατηρείται ασυμβατότητα μεταξύ του επιπέδου της τεχνικής αλληλεξάρτησης και του σχεδιασμού, αυτό θα οδηγήσει μάλλον σε χαμηλή απόδοση ή / και σε δυσανεστήμενους εργαζόμενους (Sprigg et. al., 2000).

Η δεύτερη μεταβλητή είναι η τεχνική αβεβαιότητα που στην ουσία αναφέρεται στον όγκο της απαιτούμενης επεξεργασμένης πληροφορίας και της λήψης αποφάσεων κατά την διενέργεια των δραστηριοτήτων. Σε περίπτωση υψηλής τεχνικής αβεβαιότητας ο σχεδιασμός της εργασίας απαιτείται να γίνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε η λήψη των αποφάσεων να εκχωρηθεί στους εργαζόμενους καθόσον, είναι αδύνατη η διαμόρφωση κανόνων ή διαδικασιών που θα επιλαμβάνονται όλων των αβεβαιοτήτων που μπορούν να δημιουργηθούν. Αυτό οφείλεται στην αδυναμία πρόβλεψης όλων των ενδεχομένων που δυνητικά μπορούν να συμβούν και στη συνέχεια να διαμορφωθούν οι κανόνες και οι διαδικασίες που θα επιλαμβάνονται των εν λόγω ενδεχομένων, λόγω της ταχύτητας και της μαζικότητας των αλλαγών. Επιπλέον είναι αδύνατον, πιθανότατα, για τον οποιοδήποτε προϊστάμενο να λαμβάνει όλες ή τις πλέον άριστες αποφάσεις. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με προσδιορισμό και έλεγχο των στόχων καθώς και με την δημιουργία πρότυπων συμπεριφορών, επιτρέποντας ταυτόχρονα διακριτική ευχέρεια στον εργαζόμενο αναφορικά με τον τρόπο επίτευξής τους (Ouchi, 1977). Σε περίπτωση χαμηλής τεχνικής αβεβαιότητας, ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσα από την δημιουργία και εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών ή άμεσο προϊσταμενικό έλεγχο. Σε περίπτωση υψηλής τεχνικής αβεβαιότητας ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσα από την δημιουργία μιας ιδιαίτερα ομογενοποιημένης οργανωτικής κουλτούρας.

Η τρίτη μεταβλητή αναφέρεται στην περιβαλλοντική αβεβαιότητα που στην ουσία αναφέρεται στις διαφοροποιήσεις που συντελούνται σε μεταβλητές εκτός των ορίων του οργανισμού και πιθανότατα εκτός του ελέγχου του, όπως π.χ. οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Η εν λόγω μεταβλητή εκφράζει τις αρχές της γενικότερης θεωρίας οργανισμών η οποία προτείνει «μηχανιστικές» δομές για οργανισμούς που περιλαμβάνουν τυποποιημένες, επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες και συγκεντρωτικό σύστημα αποφάσεων, εφόσον ο εν λόγω οργανισμός λειτουργεί μέσα σε συνθήκες σταθερότητας και προβλεψιμότητας · η άλλη πρόταση αναφέρεται σε «οργανικές» δομές με αποκεντρωμένο σύστημα λήψης αποφάσεων, εφόσον ο εν λόγω οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα αβέβαιο και πολύπλοκο περιβάλλον (Burns and Stalker, 1961).

Η τεχνική και περιβαλλοντολογική αβεβαιότητα θα μπορούσαν να εκληφθούν ως ένα σύνολο που αναφέρεται στην λειτουργική αβεβαιότητα (Wall and Jackson, 1995). Η

επίπτωσή της στο σχεδιασμό εργασίας έγκειται στο ότι όπου υπάρχει υψηλή λειτουργική αβεβαιότητα, ο πλέον κατάλληλος σχεδιασμός είναι εκείνος που εστιάζεται περισσότερο σε αυτόνομες μορφές σχεδιασμού, ενώ περισσότερο απλοποιημένες μορφές θα είναι κατάλληλες στην περίπτωση που η λειτουργική αβεβαιότητα είναι χαμηλή. Η εν λόγω πρόταση στηρίζεται εμπειρικά από την μελέτη του Wall (Wall et al., 1990). Ως λειτουργική αβεβαιότητα ορίζεται η ανυπαρξία σαφήνειας αναφορικά με το άριστο τρόπο που θα πρέπει να διενεργηθεί η εργασία, διότι υπάρχουν αλλαγές στις προδιαγραφές του προϊόντος, διαφοροποίηση υλικών και αναξιόπιστη τεχνολογία.

Η λειτουργική αβεβαιότητα ως ενδεχόμενο διασυνδέεται και με τους μηχανισμούς μάθησης. Ουσιαστικά, η αβεβαιότητα σημαίνει ανυπαρξία γνώσης σχετικά με το πότε θα δημιουργηθούν προβλήματα και με το πώς θα πρέπει να συνδιαλλαγούμε με αυτά (Jackson, 1989). Έτσι λοιπόν σε συνθήκες χαμηλής λειτουργικής αβεβαιότητας, τα γεγονότα είναι προβλέψιμα και ο τρόπος με τον οποίο θα τα χειριστούμε γνωστός και προγραμματισμένος. Συνεπώς ο «καλύτερος τρόπος» συνδιαλλαγής με ένα τέτοιο πρόβλημα και με το πώς να κάνει κάποιος την εργασία του γενικότερα μπορεί να προαποφασισθεί και να επιβληθεί. Σε συνθήκες όμως υψηλής λειτουργικής αβεβαιότητας, τα προβλήματα είναι λιγότερο προβλέψιμα καθώς και τα μέσα / τρόποι που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε για να συνδιαλλαγούμε μαζί τους. Συνεπώς σε αβέβαιες καταστάσεις η εργασία θα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προωθείται η μάθηση που θα μας καταστήσει ικανούς τα απρόβλεπτα γεγονότα να τα μετατρέψουμε σε προβλέψιμα για μας. Σύμφωνα με τον Wall (Wall and Jackson, 1995). «..... Η αβεβαιότητα παραγωγής είναι σημαντική ως ενδεχόμενο διότι προσδιορίζει τις συνθήκες βάσει των οποίων η ανάπτυξη και η εφαρμογή της γνώσης μπορούν να συμβούν και να επηρεάσουν την απόδοση

Εκτός των παραπάνω μεταβλητών, που επηρεάζουν τον σχεδιασμό εργασίας, υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που θα πρέπει να ερευνηθούν για την σχέση τους με το πώς επηρεάζουν τα αποτελέσματα του σχεδιασμού, όπως η καταλληλότητα της εκπαίδευσης, το επίπεδο εξασφάλισης εργασίας, το στυλ διοίκησης και η οργανωτική κουλτούρα. Οι εν λόγω μεταβλητές λαμβάνονται υπόψη στην έρευνα πεδίου της παρούσης διατριβής και ιδιαιτέρως η Οργανωτική Κουλτούρα (Κεφάλαιο 3.3.1). Τέλος επισημαίνεται ότι είναι απαραίτητο, να τεκμηριωθεί ποια ενδεχόμενα είναι σημαντικά για τον σχεδιασμό εργασίας, έτσι να ενσωματωθούν στο θεωρητικό της πλαίσιο.

2.1.5 Η Τεχνολογία

2.1.5.1 Γενικά

Όπως τονίστηκε προηγουμένως ο σχεδιασμός εργασίας είναι τόσο αποτέλεσμα όσο και ο διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της. Στον εν λόγω μηχανισμό εμπεριέχεται και η έννοια της τεχνολογίας που περιλαμβάνει το «πώς» δημιουργείται η αξία σε μια θέση εργασίας. Η τεχνολογία και οι ποικιλόμορφες εκφράσεις της είναι παρούσες σε κάθε μεμονωμένη ή συλλογική δραστηριότητα. Ιστορικά η πρόκληση της τεχνολογίας έχει εστιαστεί :

- Στην περιγραφή της τεχνολογίας, η οποία αναφέρεται στον προσδιορισμό, τα χαρακτηριστικά της, την ανάπτυξη και τον ρόλο της στους οργανισμούς.

- Στη συναλλακτική αλληλεξάρτηση μεταξύ τεχνολογίας και οργανισμού, η οποία διαπραγματεύεται την ανάπτυξη, μετάλλαξη και αλληλοεπηρεζόμενη φύση της συνύπαρξης μεταξύ των δυο. Σύμφωνα δε με τον Huber τα αποτελέσματα των δυναδικών σχέσεων μεταξύ της τεχνολογίας και των οργανισμών είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την διοίκηση των οργανισμών στην Μετα-Βιομηχανική εποχή (Huber, 1984). Επιπλέον συνεισφέρουν στην κατανόηση του ρόλου της τεχνολογίας στους οργανισμούς και υπογραμμίζουν την σημασία της τόσο ως αποτέλεσμα όσο και ως διαδικασία. Δεδομένης της περιγραφικής και σχεσιακής αλληλεξάρτησης της Τεχνολογίας με τους Οργανισμούς, η σημασία της χρησιμότητάς της ως άλλου ένα οργανωτικού παράγοντα εδράζεται στο ότι :

- Η διπλή φύση της τεχνολογίας τόσο ως αποτέλεσμα όσο και ως διαδικασία καθιστά απαραίτητη την αναθεώρηση του κοινωνικο-τεχνικού πλαισίου θεώρησης του οργανισμού, έτσι ώστε να καταστεί δυνατόν να συμπεριληφθούν σε αυτό οι σύγχρονες απόψεις για την τεχνολογία.
- Η τεχνολογία έχει γίνει σταδιακά μια διαδικασία που αλλάζει το πώς διενεργείται η εργασία και τους ανθρώπους, έτσι ώστε να τους κάνει ικανούς να συνδιαλαγούν με τις απαιτήσεις της μετα-βιομηχανικής εποχής.

2.1.5.2 Περιγραφικές προσεγγίσεις της τεχνολογίας

Στη σχετική βιβλιογραφία, οι ορισμοί της τεχνολογίας διαφέρουν μεταξύ τους, καθιστώντας ως συνέπεια, τον συγκερασμό τους ιδιαίτερα δύσκολο.

Ενδεικτικά παραδείγματα των εν λόγω ορισμών έχουν ως ακολούθως:

- Ο Marcuse (Marcuse, 1964), εκτιμά ότι η τεχνολογία αποτελεί ένα σύστημα κοινωνικού ελέγχου και επιβολής. Η τεχνολογία όχι μόνο προσδιορίζει τις απαιτούμενες θέσεις εργασίας, ικανότητες και στάσεις, αλλά συγχρόνως και τις ανάγκες και φιλοδοξίες του ατόμου. Η δυνατότητα για παραγωγικότητα και ανάπτυξη σταθεροποιεί την υφιστάμενη τάξη και συγκεραίνει τις αντιθέσεις μέσω της λιγότερης προσπάθειας που καταβάλει ο άνθρωπος και των άμεσων ωφελειών που προσφέρει η υλική ευημερία. Συνεπώς η τεχνολογία είναι ένας διαμεσολαβητικός μηχανισμός για την διατήρηση του status quo.
- Ο Ellul (Ellul, 1964) είναι ακόμα περισσότερο απαισιόδοξος από τον Marcuse. Προτείνει μια ακόμα πιο ευρεία έννοια για την τεχνολογία που ονομάζει «Τεχνική». Η Τεχνική ενσωματώνει την μηχανή μέσα στη κοινωνία και δεν αποτελεί ένα εξωγενές στοιχείο στον άνθρωπο. Απορροφά τον άνθρωπο και αντικαθιστά την φυσική ενστικτώδη δράση με εκείνη που είναι οργανωμένη για παραγωγική αποδοτικότητα. Συνεπώς υπάρχει μια αντικατάσταση της «Φυσικής τάξης» των πραγμάτων από την τεχνολογία και ότι αυτό συνεπάγεται.
- Η έρευνα της Woodward (Woodward, 1958) και (Woodward, 1965) διαπραγματεύεται την διασύνδεση μεταξύ της τεχνολογίας και του οργανισμού ως ανεξάρτητης μεταβλητής, που προσδιορίζει την οργανωτική δομή. Η Woodward επικεντρώθηκε ιδιαίτερος στην διαδικασία μετατροπής των οργανισμών καθώς επίσης και στα χαρακτηριστικά των εκροών, αλλά όμως δεν αναφέρθηκε καθόλου στη λειτουργία των εισροών, ενώ άλλοι ερευνητές που στηρίζονται στην κατηγοριοποίησή της εστιάζονται

αποκλειστικά στην διαδικασία μετατροπής (Peterson, 1975). Η προσέγγιση της Woodward αναφέρεται σε μονάδες του δευτερογενούς τομέα και ως εκ τούτου δεν είναι η κατάλληλη για μη βιομηχανικές, ιδιαίτερα για την μέτρηση των εκροών στον κλάδο των υπηρεσιών.

- Ο Thompson αντίθετα (Thompson, 1967) για να καταστήσει δυνατή τη μελέτη της τεχνολογίας σε πολύπλοκους και μη βιομηχανικούς οργανισμούς υιοθέτησε ένα σχήμα κατηγοριοποίησης που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων και του βαθμού διακριτικής ευχέρειας που αυτοί απολαμβάνουν στη διενέργεια των δραστηριοτήτων τους.

Η κατηγοριοποίηση του Thompson (τεχνολογία μακράς διασύνδεσης, διαμεσολάβησης και έντασης) εκφράζει το βαθμό ελέγχου, το σύστημα εργασίας και τις εισροές και εκροές του εν λόγω συστήματος. Η άποψη του Thompson είναι ότι οι τεχνολογίες μακράς διασύνδεσης (π.χ. γραμμή συναρμολόγησης) και εκείνες τις συνεχούς ροής είναι οι «τέλειες» τεχνολογίες σε σχέση με τις άλλες, λόγω της δυνατότητας άσκησης ελέγχου υψηλής αποτελεσματικότητας.

Η υποβόσκουσα λογική στην παραπάνω θεώρηση αποτελεί η άποψη ότι ο έλεγχος και η τυποποίηση (ρουτίνα) θα πρέπει να είναι οι τελεολογικοί στόχοι που εξυπηρετεί η τεχνολογία στους οργανισμούς και ως συνέπεια στον σχεδιασμό της μικροδομής.

Ο Thompson διαφοροποιεί τις δραστηριότητες μεταξύ εισροών, εκροών και τις διαδικασίες μετατροπής, οι οποίες χαρακτηρίζονται, σύμφωνα με αυτόν, από αλληλεξαρτήσεις, και ως εκ τούτου θα πρέπει να συνδυαστούν μεταξύ τους. Ως εκ τούτου η αποθεματοποίηση εκροών αποτελεί στην ουσία μορφή ελεγκτικού μηχανισμού για εισροές και εκροές που επηρεάζουν τις αποκλίσεις στην διαδικασία μετατροπής. Συνεπώς οι φάσεις των εισροών και εκροών επηρεάζονται από τις προσπάθειες του συστήματος εργασίας να ασκήσει έλεγχο και ως εκ τούτου είναι μέρος τόσο – σύμφωνα με τις απόψεις του Thompson – της τεχνολογίας του οργανισμού όσο και των διαδικασιών μετατροπής.

- Ο Perrow (Perrow, 1970) διαπραγματεύεται το θέμα της τεχνολογίας από την πλευρά της αβεβαιότητας και διαφοροποίησης του αντικειμένου της εργασίας. Η αβεβαιότητα του αντικειμένου αναφέρεται στη γνώση που οι εργαζόμενοι κατέχουν για τη συγκεκριμένη διαδικασία μετατροπής, – ουσιαστικά αναφέρεται στον απαιτούμενο όγκο των επεξεργασμένων πληροφοριών - ενώ η διαφοροποίηση του αντικειμένου αναφέρεται στην διαφορετικότητα των εισροών. Ο Perrow αποφεύγει την αξιολόγηση οποιουδήποτε τύπου τεχνολογίας ως καταλληλότερης, όπως έχει κάνει ο Thompson. Αντίθετα οι διαστάσεις της τεχνολογίας που προτείνει ο Perrow έχουν εφαρμογή σε ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικού τύπου οργανισμών.
- Η ομάδα Aston προτείνει (Hickson, 1969) μια άλλη προσέγγιση για τη μελέτη της τεχνολογίας στους οργανισμούς, η οποία εστιάζεται στην ολοκλήρωση της εργασιακής ροής. Η ολοκλήρωση της εν λόγω ροής μετριέται επί τη βάση των ακολούθων αλληλεξαρτώμενων μεταβλητών όπως η αυτοματοποίηση εργασιακής ροής, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο η ενέργεια και οι πληροφορίες προέρχονται από μηχανές παρά από ανθρώπους, η ακαμψία της εργασιακής ροής, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο η διαδικασία είναι μη προσαρμόσιμη και δεδομένη στην διαδοχική της αλληλουχία, η αλληλεξάρτηση της εργασιακής ροής, δηλαδή ο βαθμός

κατά τον οποίο τα μέρη της εργασιακής ροής χαρακτηρίζονται από σειριακή αλληλεξάρτηση και η αξιολόγηση της σαφήνειας της εργασιακής ροής, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο η ποιότητα των εκροών δύναται να προσδιοριστεί εκ προοιμίου με συγκεκριμένα πρότυπα.

Η αντιμετώπιση της τεχνολογίας ως ολοκλήρωση της εργασιακής ροής διαφοροποιεί αποτελεσματικά τους οργανισμούς στο δευτερογενή τομέα από εκείνους του τριτογενούς, με τους τελευταίους να αυξάνουν το βαθμό αυτοματοποίησης τους μέσα από την χρήση Η/Υ που αποτελούν καθοριστική μεταβλητή για οργανισμούς με υψηλού βαθμού απαιτήσεις στην επεξεργασία πληροφοριών.

- Ο Weick (Weick, 1989) έχει την άποψη ότι στην σημερινή κοινωνία το πλέον ισχυρό μέσο που επιφέρει την αλλαγή είναι η ανθρώπινη εφευρετικότητα, η καινοτομία και η εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης. Οι παραπάνω λειτουργίες ονομάζονται “Τεχνολογία”.
- Η Orlikowski (Orlikowski, 1992), προσπαθώντας να προσδιορίσει τον όρο τεχνολογία περιορίζει τον σκοπό της σε εκείνα τα υλικά αντικείμενα που κάποιος μπορεί να δει, να ακούσει και γενικότερα να αντιληφθεί. Έτσι, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, προσδιορίζει μια διαφοροποίηση μεταξύ της υλικής φύσης της τεχνολογίας και των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων που σχεδιάζουν ή χρησιμοποιούν τα εν λόγω αντικείμενα.
- Σύμφωνα με τον Scott η εστίαση στην τεχνολογία ενός οργανισμού εξυπακούει ότι ο εν λόγω οργανισμός είναι ένας χώρος όπου διενεργούνται κάποιες εργασίες και η ενέργεια μεταλλάσσει εισροές σε εκροές. Η εν λόγω έννοια της τεχνολογίας έχει ιδιαίτερα ευρύ χαρακτήρα και περιλαμβάνει όχι μόνο τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την επιτέλεση της εργασίας, αλλά επίσης και τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων ακόμη δε και των χαρακτηριστικών των αντικειμένων επί των οποίων διενεργείται η εργασία. (Scott, 1992). Η μελέτη και κατανόηση της τεχνολογίας ενός οργανισμού εξυπακούει ότι η τεχνολογία αντιμετωπίζεται ως ένας μηχανισμός για την μετατροπή εισροών σε εκροές (Scott, 1975).
- Οι Hulin and Roznowski (Hulin and Roznowski, 1985), ορίζουν την τεχνολογία ως την φυσική διαδικασία που συνδυαζόμενη με διανοητικές και γνωσιακές διαδικασίες, μετατρέπει υλικά που βρίσκονται σε κάποια κατάσταση σε εκροές. Οι εν λόγω εκροές χρησιμοποιούνται ως εισροές από κάποιους άλλους οργανισμούς ή κάποιο υποσύστημα του ίδιου οργανισμού.
- Η τεχνολογία αναφέρεται στο γνωσιακό πεδίο το οποίο είναι σχετικό με εκείνα τα μέσα με τα οποία εργαζόμαστε, τις τέχνες και τις μεθόδους τις οποίες χρησιμοποιούμε. Ουσιαστικά η τεχνολογία είναι η γνώση για τις σχέσεις αιτίου και αιτιατού των ενεργειών μας “Η Τεχνολογία αποτελεί γνώση η οποία μπορεί να μελετηθεί, κωδικοποιηθεί και να διδαχθεί” (Berniker, 1987).

Όπως γίνεται φανερό από το ενδεικτικό δείγμα των ορισμών για την τεχνολογία που εκτέθηκε παραπάνω, ο ορισμός του Weick εστιάζεται στη γνώση και στις επιστημονικές πλευρές των καινοτομιών, ενώ η Orlikowski περιορίζει δραστικά το εύρος της · ο Scott βάζει τον οργανισμό στην εικόνα, προσθέτοντας μηχανήματα, ικανότητες εργαζομένων και γνώση στον ορισμό της τεχνολογίας που δόθηκε από τον Weick, εστιαζόμενος στον μηχανισμό μετατροπής εισροών σε εκροές.

Ο ορισμός των Hulin and Roznowski είναι συμβατός με τον ορισμό του Scott, αλλά σύμφωνος με τον Weick (Weick, 1990). Σε αντίθεση με πολλούς άλλους ορισμούς

όμως, ο ορισμός των Hulin and Roznowski αναφέρεται ρητά σε πρώτες ύλες, οι οποίες είναι “το ευκόλως εννοούμενο” σε άλλους ορισμούς. Επιπλέον ο εν λόγω ορισμός αναφέρει ότι η εκροή πιθανόν να χρησιμοποιηθεί και εντός του ίδιου του οργανισμού. Η ύπαρξη της εν λόγω πιθανότητας κάνει πολύ πιθανή την ύπαρξη ενός αριθμού και μεταξύ τους διαφορετικών τεχνολογιών. Τέλος, ο ορισμός αυτός είναι αξιοσημείωτος, λόγω της έμφασης που δίνει στην διαδικασία παρά στην στατική γνώση, ικανότητες και μηχανήματα. Η εξίσωση της τεχνολογίας με την διαδικασία και όχι με το αποτέλεσμά της, από τους συγγραφείς, μας ευαισθητοποιεί στην σημασία των αλλαγών τόσο διαχρονικά όσο και στην επαγωγικότητα τους. Ο ορισμός του Berniker εστιάζεται στην τεχνολογία ως γνώση και την διαφοροποιεί όταν την συνδυάζει με τον ορισμό του τεχνικού συστήματος ως «ένα συγκεκριμένο συνδυασμό μηχανών, μηχανημάτων και των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, έτσι ώστε να παραχθεί κάποιο αποτέλεσμα που εμπεριέχει αξία.....» Κάθε τεχνικό σύστημα ενσωματώνει κάποια τεχνολογία και προέρχεται από ένα ευρύ γνωσιακό πεδίο πάνω στο οποίο εδράζονται οι αποφάσεις σχεδιασμού (Berniker, 1987).

Ο Weick σημειώνει επί των παραπάνω :

“..... Ο Berniker με την διαφοροποίηση μεταξύ των ευκαιριών που παρέχει η γνώση (Τεχνολογία) και της επιλογής ενός συνδυασμού από το εν λόγω ευρύ σύνολο ως “Το” τεχνικό σύστημα καθιστά το σχεδιασμό της τεχνολογίας μια πιο ρητά επεκφρασμένη, πιο “δημόσια” διαδικασία η οποία δεν χρειάζεται να εκχωρηθεί στους μηχανικούς..... Η πολυπλοκότητα αυτή καθαυτή και το δυσνόητο των νέων τεχνολογιών ίσως θα πρέπει να μας οδηγήσουν σε επανεξέταση των γνώσεών μας για τις σχέσεις του αιτίου και αιτιατού στις ανθρώπινες πράξεις και της επιλογής διαφορετικών συνδυασμών μηχανών, μηχανημάτων και μεθόδων για την παραγωγή των αποτελεσμάτων για τα οποία οι νέες τεχνολογίες είναι καθοριστικές” (Weick, 1990).

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω ενδεικτικών ορισμών για την δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για την τεχνολογία, είναι ιδιαίτερα δύσκολος. Για παράδειγμα, αρκετοί ορισμοί αναιρούν κάποιους άλλους, όπως λόγου χάρη ο ορισμός της Orlikowski που είναι αντίθετος με όλους τους άλλους.

Η Woodward εστιάζεται αποκλειστικά στην διαδικασία μετατροπής και στις εκροές σε βιομηχανικές μονάδες, ενώ ο Thompson επικεντρώνεται στο βαθμό ελέγχου και τις εισροές του συστήματος, συνηγορώντας ταυτόχρονα και για τις “τέλειες τεχνολογίες”. Ο Pettow διαπραγματεύεται το θέμα από την πλευρά της αβεβαιότητας και διαφοροποίησης του αντικειμένου της εργασίας, ενώ η ομάδα Aston εστιάζεται στην ολοκλήρωση της εργασιακής ροής. Ο Ellul εστιάζεται στην παραγωγική αποδοτικότητα και λογική προσέγγιση σε κάθε ανθρώπινη ενέργεια, ενώ ο Marcuse χειρίζεται την τεχνολογία ως σύστημα κοινωνικού ελέγχου.

Ο Collins (Collins et. al., 1986) επιχειρεί τον συνδυασμό των αντιθετικών ορισμών υποστηρίζοντας ότι η τεχνολογία είναι «ένα σύνολο μηχανικών, ανθρώπινων και γνωσιακών τεχνολογιών» που χρησιμοποιούνται για την μετατροπή εισροών σε εκροές στον τομέα της παραγωγής.

Οι μηχανικές τεχνολογίες αναφέρονται στις μηχανές, μηχανήματα και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αγαθών και ενυπάρχουν στις περισσότερες προσεγγίσεις ορισμού της τεχνολογίας. Ο όρος αυτός έχει διασυνδεθεί με την εκμηχάνιση των μέσων παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, δηλαδή την αντικατάσταση της ανθρώπινης προσπάθειας από μηχανές. Η έμφαση επικεντρώνεται στις φυσικές εκφράσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας, καθόσον αυτές αποτελούν την απλή, προφανή και από όλους ορατή ύπαρξη της τεχνολογίας, και ως εκ τούτου

πάντοτε ενσωματώνεται στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Η ταύτιση όμως της τεχνολογίας αποκλειστικά με τις “μηχανές” είναι μάλλον ατυχής, διότι η μηχανή αποτελεί τη φυσική έκφραση της τεχνολογίας.

Η διασύνδεση και ο προσδιορισμός της τεχνολογίας μόνο με την «ορατή πλευρά της τεχνολογίας» υπονοεί και εκφράζει την θέση πως «ότι δεν αντιλαμβάνομαι δεν υφίσταται». Αντίθετα θα πρέπει να υιοθετηθεί το «σύνδρομο του παγόβουνου» με τις σχετικές προεκτάσεις του. Με άλλα λόγια εκείνο που αντιλαμβανόμαστε υπάρχει και εφαρμόζεται εξ αιτίας κάποιων “μη - ορατών” στοιχείων, τα οποία μπορεί να μην αντιλαμβανόμαστε, αλλά παρά ταύτα υπάρχουν «εξαφανισμένα μέσα στις μηχανές».

Οι ανθρώπινες τεχνολογίες περιλαμβάνουν τις ικανότητες και την φυσική ενέργεια που εφαρμόζονται στην παραγωγή αγαθών και οι οποίες μπορεί να υποκατασταθούν από μηχανικές τεχνολογίες.

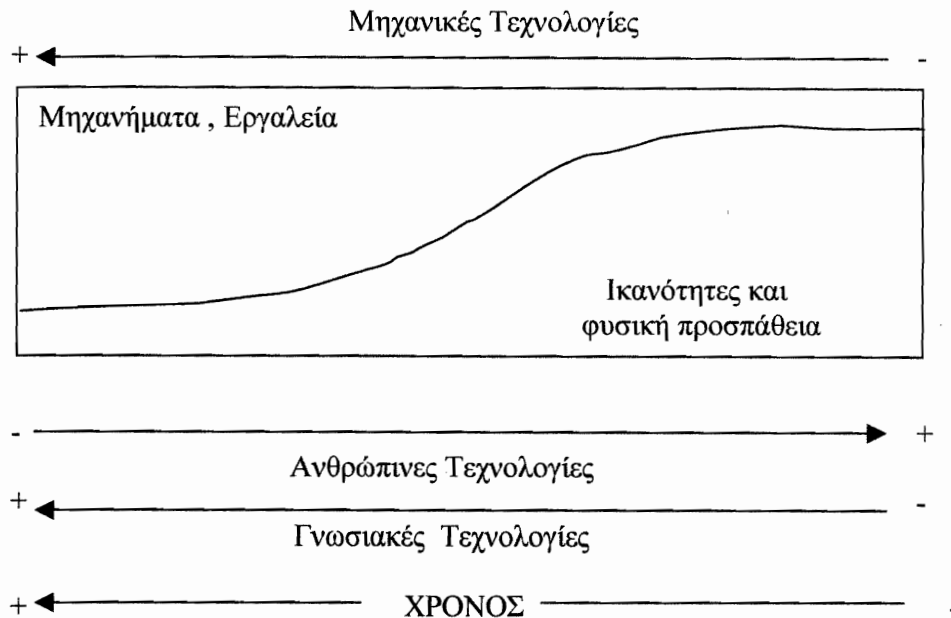
Προϋπόθεση μιας τέτοιας υποκατάστασης αποτελεί η λειτουργία της γνωσιακής τεχνολογίας. Οι ανθρώπινες τεχνολογίες μπορούν να είναι προφανείς, απτές και ορατές εφόσον η ανθρώπινη προσπάθεια δεν έχει «εξαφανιστεί» μέσα στις μηχανές λόγω της υποκατάστασής τους από μηχανικές τεχνολογίες.

Οι ανθρώπινες τεχνολογίες μπορούν να λειτουργήσουν παράλληλα με τις μηχανικές και μπορούν να υποκατασταθούν από αυτές, εφόσον οι δραστηριότητες, η ενέργεια και οι ικανότητες που εκφράζουν μπορούν να ενσωματωθούν στη μηχανή και να γίνουν μη ορατές. Η εν λόγω ενσωμάτωση εξυπακούει όπως αναφέρθηκε παραπάνω την ύπαρξη γνωσιακής τεχνολογίας.

Οι γνωσιακές τεχνολογίες αναφέρονται στις αφηρημένες έννοιες και νοήματα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Εφόσον οι εν λόγω τεχνολογίες αποτελούν την προϋπόθεση των ανθρώπινων και μηχανικών τεχνολογιών ένας μεγάλος αριθμός μελετητών (Perrow, 1967) θεωρεί τις εν λόγω τεχνολογίες έως τις πλέον σημαντικές από τις τρεις, εκ του γεγονότος ότι οι γνωσιακές τεχνολογίες μπορούν να διευκολύνουν ή να παρεμποδίσουν την ανάπτυξη και την χρησιμοποίηση των μηχανικών και ανθρώπινων τεχνολογιών. Αξιοσημείωτο παραμένει το γεγονός ότι οι τεχνολογίες αυτές είναι αλληλοεξαρτώμενες, με συνέπεια να συνυπάρχουν και να αποκλίνουν σε διαφορετικούς οργανισμούς, γεγονός που έχει σημαντική επίπτωση στην εκάστοτε οργανωτική πραγματικότητα, και στον σχεδιασμό εργασίας και στην συνεπακόλουθη αντίληψη του σχεδιασμού.

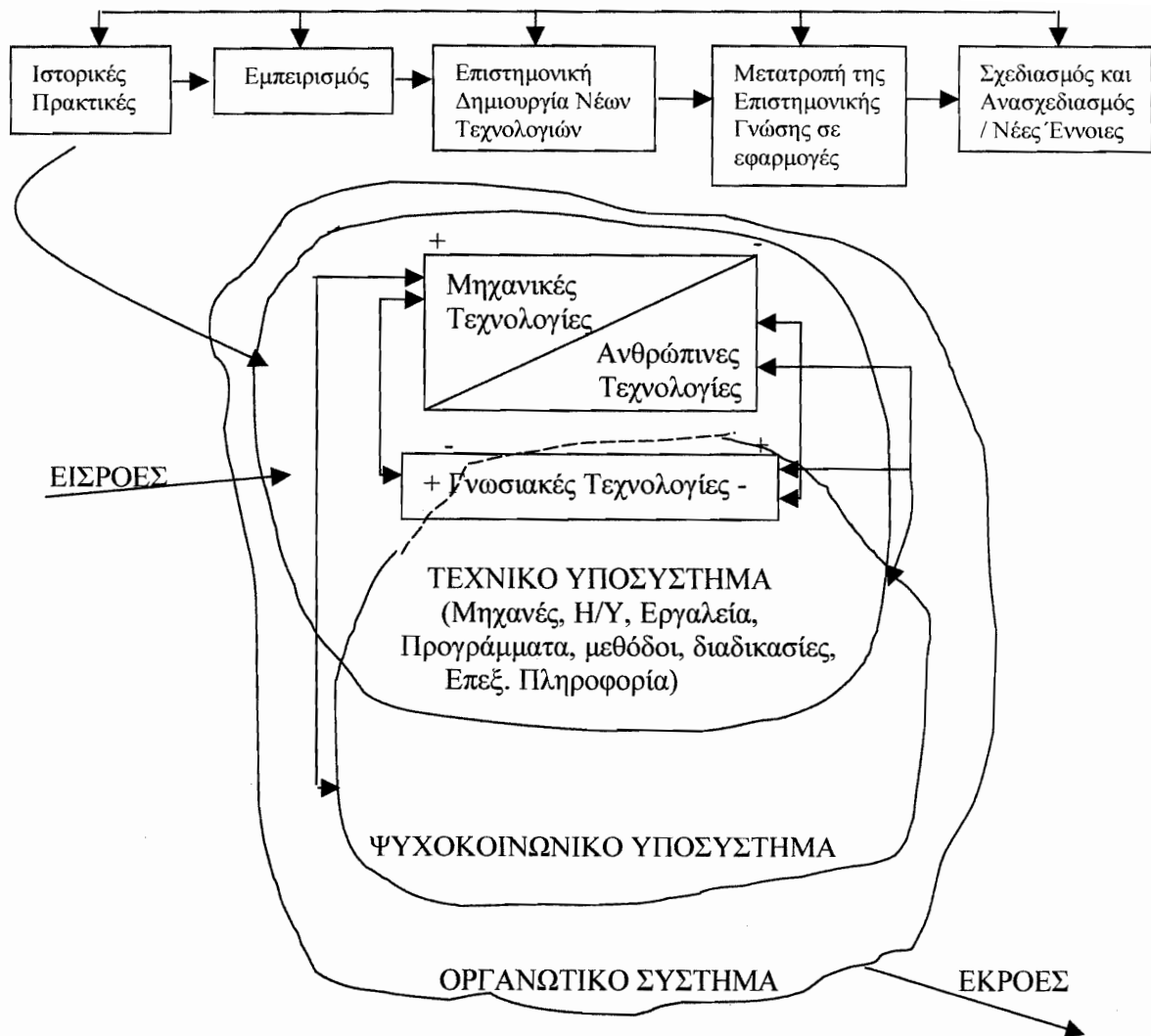
Οι ανθρώπινες τεχνολογίες έχουν αποτελέσει τις απτές, προφανείς και ορατές τεχνολογίες μέσα από την φυσική προσπάθεια και ανθρώπινη ενέργεια που καταβάλλεται για ένα έργο σε μια θέση εργασίας. Η προσπάθεια αυτή εδράζεται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο αφαίρεσης και εννοιών που αποτελούν τις γνωσιακές τεχνολογίες. Σταδιακά οι ανθρώπινες τεχνολογίες έχουν συνοδευτεί και από την πρόσκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων που ήσαν το αποτέλεσμα της κοινωνικής έκθεσης. Με την πρόοδο των γνωσιακών τεχνολογιών άρχισε και η υποκατάσταση των ανθρώπινων τεχνολογιών από μηχανικές μέσω της χρησιμοποίησης μηχανών και εργαλείων στην διαδικασία μετατροπής των εισροών γεγονός που τεκμαίρεται ιδιαίτερος από τις εργασίες πλατφόρμας σε οργανισμούς του τριτογενούς τομέα που αποτελεί και το αντικείμενο της έρευνας πεδίου της παρούσας διατριβής. Η εν λόγω υποκατάσταση κατέστησε την τεχνολογία μη ορατή για τους περισσότερους, καθόσον το έργο επιτελείται κατά κανόνα από μηχανές. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι η «εξαφάνιση» της ανθρώπινης προσπάθειας μέσα στις μηχανές διαφέρει ανάλογα με τη φύση του κάθε έργου και δραστηριότητας, καθόσον κάποιες ανθρώπινες δραστηριότητες είναι πιο επιδεκτικές υποκατάστασης από κάποιες άλλες στη βάση της έντασης γνώσης που απαιτείται. Η εν λόγω υποκατάσταση των ανθρώπινων από μηχανικές τεχνολογίες εγείρει ορισμένα ενδιαφέροντα ερωτήματα αναφορικά με την

επίδραση της πάνω στις οργανωτικές μεταβλητές, όπως η δομή, ο σχεδιασμός εργασίας, το διοικητικό σύστημα, και οι σχέσεις των ανθρώπων ως “μονάδων” που χρησιμοποιούν, αναπτύσσουν και συνιστούν το “αποτέλεσμα” μιας τέτοιας υποκατάστασης. (Σχήμα 2)



Σχήμα 2
Ανθρώπινες, Μηχανικές και Γνωσιακές Τεχνολογίες

Ο οργανισμός κατά την διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο ανθρωπίνων, μηχανικών και γνωσιακών τεχνολογιών οι οποίες αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους και λειτουργούν σε ένα εξ ίσου συγκεκριμένο πλαίσιο οργανωτικών υποθέσεων, αξιών, προτύπων, στάσεων και πιστεύω. Το σύνολο των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται στην ολότητά τους, τα συγκεκριμένα επίπεδα χρήσης τους, η υφιστάμενη υποκατάσταση μεταξύ τους και οι μεταξύ τους σχέσεις, καθορίζουν την οργανωτική τεχνολογία, η οποία δεν νοείται χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα που την σχεδιάζει, την αναπτύσσει, την ερμηνεύει, την εφαρμόζει και την διαιώνίζει μέσα στον οργανισμό δημιουργώντας με την σειρά της ένα σύνολο προτύπων, αξιών, πιστεύω και πρακτικών δηλαδή μια συγκεκριμένη οργανωτική κουλτούρα. Μια απλοποιημένη μορφή της οργανωτικής τεχνολογίας εμφανίζεται στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3
Η Οργανωτική Τεχνολογία

2.1.5.3 Ο ρόλος της Τεχνολογίας στους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τον Weick η τεχνολογία στους οργανισμούς αποτελεί την πηγή γεγονότων που υπόκεινται στον νόμο των πιθανοτήτων, συνεχών και τέλος αφηρημένων γεγονότων (Weick, 1990). Κάθε παραπάνω τύπος των γεγονότων αυτών παρουσιάζει συγκεκριμένες δυσκολίες. Αναλυτικότερα :

➤ Γεγονότα που υπόκεινται σε πιθανότητες.

Τα εν λόγω γεγονότα δεν χαρακτηρίζονται από την προσδιοριστική ιδιότητα, με ευδιάκριτες σχέσεις μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος αναφορικά με το τι, πως, από ποιόν και πότε πρέπει να γίνει, με συνέπεια οι οργανισμοί να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα όπως :

- Η διατήρηση ενός ευρέως φάσματος ικανοτήτων, αν και η χρησιμοποίησή τους δεν είναι ιδιαίτερα συχνή. Υφίσταται δηλαδή μια επένδυση σε ικανότητες για τις οποίες δεν γίνεται οικονομική χρήση για την αποφυγή του κινδύνου.
- Η ιδιαίτερη προσοχή που απαιτείται για την έναρξη των συστημάτων και στη πρόβλεψη και προσδιορισμό τυχόν λαθών που μπορεί να οδηγήσουν σε ανενεργούς χρόνους, με συνέπεια υψηλό κόστος
- Η διαφοροποίηση μεταξύ των ικανοτήτων που απαιτούνται για διαφορετικές θέσεις γίνεται συγκεχυμένη και ως εκ τούτου οι ελεγκτικές και διαγνωστικές ικανότητες διαμορφώνονται σε κρίσιμα σύνολα ικανοτήτων επηρεάζοντας τον σχεδιασμό.

Οι οργανισμοί – λόγω των γεγονότων αυτών – αντιμετωπίζουν προβλήματα, καθόσον οι περιβαλλοντολογικές αλλαγές είναι πιο γρήγορες από την ικανότητα του ανθρώπου για μάθηση και προσαρμογή και εκ νέου μάθηση.

Εργαζόμενοι σε τέτοιους οργανισμούς αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως :

- Οι επαναλαμβανόμενες εργασίες αυτοματοποιούνται και όσες δεν είναι επαναλαμβανόμενες επαφίονται στην κρίση των εργαζομένων με συνέπεια αυτοί να αντιμετωπίζουν μια πολύπλοκη εργασία αποτελούμενη από μια αδιάσπαστη αλυσίδα δύσκολων αποφάσεων με υψηλό δείκτη κινδύνου.
- Η αναγκαιότητα για αξιοπιστία και προβλεψιμότητα αυξάνει, γεγονός που προάγει περισσότερο την σημασία της συντήρησης, από εκείνη των αρμοδιοτήτων.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να χαρακτηρίζονται από αυτοδέσμευση και αυτοπαρακίνηση σε αυτό που κάνουν, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να απορροφούν τους κραδασμούς των αποκλίσεων έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν το “απρόβλεπτο” (Davis and Taylor, 1976).

➤ Συνεχή γεγονότα

Ενώ το χαρακτηριστικό της βιομηχανικής εποχής είναι η αξιοπιστία , το αντίστοιχο της μεταβιομηχανικής είναι η αποδοτικότητα, η οποία προσδιορίζεται από συνεχή γεγονότα ιδιαίτερα σε άνισες γεωγραφικά περιοχές. Οι νέες τεχνολογίες εμπλέκουν ανθρώπους , συναλλαγές και τοποθεσίες σε μια συνεχή διαδικασία, συνδυάζοντας τόσο τις προτυποποιημένες εργασίες ροής όσο και την διακριτική ευχέρεια του συγκεκριμένου τεχνίτη μέσα στην ίδια επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα των συνεχών γεγονότων είναι ότι οι απαιτούμενες δεξιότητες των εργαζομένων είναι διαφορετικές από εκείνες που απαιτούνται από ασυνεχή / διακριτά γεγονότα. Δηλαδή η έμφαση εστιάζεται στις διαδικασίες των εργασιών, στην γρήγορη αντίδραση σε περιπτώσεις κρίσεων, στην ικανότητα διατήρησης της ηρεμίας σε περίπτωση λειτουργίας σε έντονα περιβάλλοντα και στις προσπάθειες για έγκυρη και έγκαιρη διάγνωση λαθών σε τέτοια συνεχή συστήματα. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι οι προϊστάμενοι να εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στο σχεδιασμό, τήρηση των διαδικασιών και προϊόντα παρά στους ανθρώπους.

Έτσι λοιπόν εάν οι εργαζόμενοι με την εισαγωγή τεχνολογιών συνεχούς ροής απωλέσουν την αίσθηση του αιτίου και του αποτελέσματος του , τότε το συνεπακόλουθο σύστημα μπορεί να γίνει ιδιαίτερα πολύπλοκο στις συναλλαγές του και επιρρεπές σε αποτυχία. Με την εξάλειψη από το μυαλό

των χειριστών τι συνιστά ασφαλή και ανασφαλή λειτουργία, οι εν λόγω διαδικασίες ροής και γεγονότα αυξάνουν τις δυσκολίες αναφερόμενες σε γεγονότα που υπόκεινται σε πιθανότητες και εργασίες έντασης γνώσης.

➤ Αφηρημένα Γεγονότα

Η τεχνολογία σταδιακά αναδεικνύεται σε μια πηγή αφηρημένων γεγονότων, καθόσον όλο και περισσότερη εργασία «εξαφανίζεται» μέσα στις μηχανές. Έτσι δημιουργείται, ένα ατελές δείγμα της υφιστάμενης πληροφόρησης, παράβλεψη των περιφερειακών πληροφοριών ή και αγνόηση αυτών, και προβλήματα στην απεικόνιση των προβλημάτων λόγω έλλειψης πληροφόρησης ή/και παρερμηνείας της πληροφορίας.

Σύμφωνα με τον Weick (op. cit. 1990) οι νέες τεχνολογίες έχουν ένα διφυή χαρακτήρα: δηλαδή από τη μια μεριά εμπεριέχουν διενεργούμενες υλικές διαδικασίες που είναι αυτοδύναμες και μη ορατές, ενώ από την άλλη εμπεριέχουν και συναγόμενες διαδικασίες που είναι εξίσου αυτοδύναμες και μη ορατές.

Οι τεχνολογίες αυτές ενυπάρχουν τόσο στο επίπεδο λειτουργίας, όσο και στο μυαλό του κατόχου της θέσης υπεύθυνου για αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, ο προϊστάμενος καθώς και ο κάτοχος της θέσης υφίστανται αυξημένες απαιτήσεις αναφορικά με την αναγκαιότητα κατανόησης για το «μη ορατό» στην διαδικασία υλοποίησης των αρμοδιοτήτων τους. Έτσι για την εν λόγω κατανόηση του «μη ορατού» απαιτείται ικανότητα συναγωγής, αναφοράς, φαντασίας, ολοκλήρωσης, αντίληψης και επίλυσης προβλημάτων. Συνεπώς για τους κατόχους των θέσεων απαιτείται κατανόηση των αφηρημένων γεγονότων έτσι ώστε να υπάρχει συμπληρωματικότητα και συμβατότητα μεταξύ του «μη ορατού», που προσδιορίζεται από την τεχνολογία και το συνεπακόλουθο τεχνικό υποσύστημα, και του τρόπου που ο κάθε κάτοχος αντιλαμβάνεται τόσο το «μη ορατό», όσο και το «ορατό» μέρος της τεχνολογίας, που ενσωματώνεται στη θέση εργασίας του.

Σύμφωνα με την Orlikowski υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις αναφορικά με το ρόλο που διαδραματίζει η τεχνολογία στους Οργανισμούς (Orlikowski, 1992).

Η πρώτη προσεγγίζει την τεχνολογία κάτω από το πρίσμα του μοντέλου της τεχνολογικής αναγκαιότητας. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο η τεχνολογία αποτελεί μια ανεξάρτητη επιρροή, πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά ή στις ιδιότητες του οργανισμού, ασκώντας μονοδιάστατη επίδραση πάνω στους ανθρώπους και στους οργανισμούς ακριβώς όπως οι επιδράσεις που λαμβάνουν χώρα στη φύση. (Giddens, 1984) και (Orlikowski, 1992). Η εν λόγω προσέγγιση μάλλον αποτελεί μια μηχανιστική προσέγγιση τόσο της τεχνολογίας όσο και της οργανωτικής δομής.

Η δεύτερη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η τεχνολογία δεν είναι ένα εξωτερικά υφιστάμενο γεγονός, αλλά το αποτέλεσμα της συνεχούς ανθρώπινης δραστηριότητας. Η εν λόγω προσέγγιση είναι γνωστή ως το μοντέλο της στρατηγικής επιλογής. Στο εν λόγω μοντέλο ενυπάρχουν τρεις ερευνητικές κατευθύνσεις για τον ρόλο της τεχνολογίας στους οργανισμούς.

Η πρώτη ερευνητική κατεύθυνση (Davis and Taylor, 1976), (Trist et. al., 1963) επικεντρώνεται στο πως μια συγκεκριμένη τεχνολογία «κατασκευάζεται» μέσω των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Για την εν λόγω ερευνητική προσέγγιση είναι καθοριστικές οι τεχνικο-κοινωνικές μελέτες οι οποίες εδράζονται στην πεποίθηση ότι αποτελέσματα όπως ικανοποίηση από την εργασία και παραγωγικότητα των εργαζομένων χειραγωγούνται από την κοινή αριστοποίηση των τεχνικών και κοινωνικών παραγόντων της εργασίας. Η παραπάνω θεώρηση βασίζεται

ιδιαίτερος στην ικανότητα των ανθρώπων, υποθέτοντας ότι η δέσμευση των προϊσταμένων στην ορθή στρατηγική, θα οδηγήσει σε «καλά» αποτελέσματα τόσο τον οργανισμό όσο και τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν. Δηλαδή μια ευθεία σχέση αίτιου και αποτελέσματος μεταξύ της δέσμευσης προϊστάμενου και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας καθώς και μεταξύ της παραπάνω αποτελεσματικότητας και της “καλής” επίπτωσης που αυτή επιφέρει στους εργαζόμενους.

Η δεύτερη ερευνητική κατεύθυνση του μοντέλου της στρατηγικής επιλογής επικεντρώνεται στο πως δημιουργούνται κοινές ερμηνείες αναφορικά με συγκεκριμένη τεχνολογία και πως επηρεάζουν τις αλληλεξαρτήσεις μαζί της (Bijker, 1987) and (Wynne, 1988). Οι εν λόγω ερευνητικές προσπάθειες τείνουν να υποβαθμίσουν τις δομικές και υλικές πλευρές των αλληλεξαρτήσεων τους με την τεχνολογία, αναγνωρίζοντας όμως την δομή ως ένα κοινωνικό δημιούργημα, μια κοινωνική κατασκευή.

Η τρίτη ερευνητική κατεύθυνση μέσα στο μοντέλο της στρατηγικής επιλογής εκφράζεται από την Μαρξιστική προσέγγιση στην τεχνολογία (Braverman, 1974) και (Noble, 1984). Οι εν λόγω μελέτες επικεντρώνονται στο πως διαμορφώνεται και εφαρμόζεται η τεχνολογία, έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις πολιτικές και οικονομικές επιδιώξεις των καπιταλιστών, χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη τους τον άνθρωπο στο χώρο εργασίας. Οι μελέτες αυτές δίνουν έμφαση στην ανισότητα και στο απροσδόκητο χαρακτήρα των αλλαγών, στην πολλαπλότητα και διαφορετικότητα των αιτίων και των διασυνδέσεών τους και στην χρηστικότητα και χρησιμοποίηση της τεχνολογίας στον σχεδιασμό εργασίας από τους καπιταλιστές.

Η τρίτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την τεχνολογία ως τον καταλύτη δομικών αλλαγών στον οργανισμό. Το εν λόγω μοντέλο αντιλαμβάνεται την τεχνολογία ως τον διαμεσολαβητικό μηχανισμό μεταξύ εργαζομένων και οργανωτικής δομής (Barley, 1986). Σύμφωνα με τους Roberts και Grabowski (Roberts and Grabowski, 2000) οι παραπάνω απόψεις του Barley ίσως να μην έχουν εξίσου καλή εφαρμογή για την περίπτωση «των προϊόντων» της Τεχνολογίας της Πληροφορίας.(IT)

2.1.5.3.1 Η σχέση τεχνολογίας και οργανισμού.

Οι σχέσεις μεταξύ τεχνολογίας και οργανισμού δεν εστιάζονται στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της τεχνολογίας, αλλά αντίθετα στις μεταξύ τους σχέσεις και ιδιαίτερος μεταξύ τεχνολογίας και οργανωτικής δομής.

Η έννοια της οργανωτικής δομής γίνεται συνήθως κατανοητή ως ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζονται από διάρκεια και επαναληψιμότητα, προσδίδοντας στον οργανισμό, με αυτό τον τρόπο, μια προδιαγεγραμμένη κανονικότητα (Ranson et. al., 1980). Επίσης η δομή μπορεί να θεωρηθεί ως το κοινωνικό δημιούργημα / κατασκεύασμα της εκάστοτε πραγματικότητας (Monge and Eisenberg, 1987).

Οι Katz και Kahn (Katz and Kahn, 1966) προτείνουν τρεις μηχανισμούς για την μείωση των αποκλίσεων και αστάθειας των κοινωνικών συστημάτων, τις περιβαλλοντολογικές πιέσεις ή απαιτήσεις του έργου σε σχέση με τις ανάγκες, τις κοινές αξίες και προσδοκίες και την επιβολή των κανόνων. Ο πρώτος και ο τρίτος μηχανισμός είναι καθαρά δομικοί μηχανισμοί, ενώ ο δεύτερος συνιστά την οργανωτική κουλτούρα. Ο Mintzberg έχει προσδιορίσει την οργανωτική δομή (Mintzberg, 1979) ως την τυποποίηση των εργασιακών ροών όπου προσδιορίζεται

ή προγραμματίζεται το περιεχόμενο της εργασίας, των εκροών, όπου τα αποτελέσματα και οι διαστάσεις του προϊόντος προσδιορίζονται και των ικανοτήτων όπου καθορίζεται το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται για την επιτέλεση της εργασίας. Ο O' Neil, (O' Neil et. al., 1997) υποστηρίζει ότι οργανωτική δομή είναι η χρησιμοποίηση “..... του συγκεντρωτισμού στη λήψη αποφάσεων, της τυπικότητας των κανόνων, εξουσίας, επικοινωνίας και αμοιβών, της τυποποίησης των ροών εργασίας και ικανοτήτων και ελέγχου των εκροών μέσω της αποδοχής μόνο του αποδεκτού αποτελέσματος.....”

Η σχέση οργανωτική δομής, έργου και τεχνολογίας προσεγγίζεται τόσο από την κοινωνιολογική πλευρά, με έμφαση στην συγκριτική ανάλυση, όσο και από την πλευρά των διοικητικών επιστημών και τους θεωρητικούς των κοινωνικοτεχνικών συστημάτων με έμφαση στο σχεδιασμό συστημάτων (Gerwin, 1981).

Αμφότερες οι προσεγγίσεις αναλύουν την επίπτωση που μπορεί να επέχει το έργο και η τεχνολογία στην οργανωτική δομή. Οι μελέτες συγκριτικών αναλύσεων επιλαμβάνονται των συστημάτων ως συνόλων, όπου το σύστημα είναι συνήθως ένας οργανισμός. Παραδείγματα των εν λόγω μελετών αποτελούν οι εργασίες των (Blau and Schoenherr, 1971), (Child and Mansfield, 1972), (Hage and Aiken, 1967), (Pugh et. al., 1969) and (Woodward, 1965). Οι εν λόγω μελέτες εστιάζονται στην εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων για ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών και κλάδων και σύμφωνα με τον Gerwin, (Gerwin, 1981) μάλλον αποτυγχάνουν στην παραγωγή νέων ιδεών, αλλά είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές αναφορικά με εμπειρικά αποτελέσματα και προσανατολισμένες στην επεξήγηση των “πραγμάτων”.

Οι μελέτες σχεδιασμού συστημάτων διαφέρουν από τις αντίστοιχες των συγκριτικών αναλύσεων. Μια βασική υπόθεση των μελετών σχεδιασμού συστημάτων είναι ότι είναι αδύνατη η κατανόηση των οργανισμών παρά μόνο όταν προσδιοριστούν οι μεταβλητές από τις οποίες συντίθεται ένας οργανισμός και οι μεταξύ τους σχέσεις. Παράδειγμα των εν λόγω μελετών αποτελούν οι εργασίες των (Chapple and Sayles, 1961), (Lawrence and Lorsch, 1967), (Miller and Rice, 1967) και (Thompson, 1967).

Οι εν λόγω εργασίες εστιάζονται στην λεπτομερή παρατήρηση ενός οργανισμού την συγκεκριμένη χρονική στιγμή και ως εκ τούτου δεν αξιολογούν την τεχνολογία και την δομή και την μεταξύ τους σχεσιακή διάσταση. Ως εκ των παραπάνω ο Gerwin (Gerwin, 1981) τονίζει ότι “..... οι εν λόγω μελέτες είναι ιδιαίτερα πλούσιες σε νέες ιδέες , αλλά μάλλον ατελείς σε εμπειρικά αποτελέσματα, με καθοδηγητικό προσανατολισμό” Καμια από τις δυο προσεγγίσεις, ούτε η συγκριτική ανάλυση ούτε και ο σχεδιασμός συστημάτων – για τη σχέση μεταξύ τεχνολογίας και οργανωτικής δομής– αντιπροσωπεύουν την πολυμορφία της τεχνολογίας όπως αυτή έχει αναπτυχθεί από τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Πολλοί μελετητές, για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και της αβεβαιότητας συνηγορούν για την αναδόμηση των οργανισμών μέσω της χρησιμοποίησης των υφισταμένων τεχνολογιών. Όπως ο Peters, για παράδειγμα, (Peters, 1987) συνηγορεί για ρηχούς και πεπλατυσμένους οργανισμούς, με λιγότερα επίπεδα και αυξημένο όριο ελέγχου οι οποίοι εδράζονται στη διάχυση της πληροφορίας η οποία επέρχεται μέσω των τεχνολογιών της πληροφορίας. Ο Senge (Senge, 1990) συνηγορεί για δομικές αλλαγές που θα επιτρέψουν τον οργανισμό να συνδιαλλαγεί με τις παγκόσμιες αλλαγές, εστιαζόμενος στην εμφάνιση, στην αλλαγή και στην εξαφάνιση των ορίων στους οργανισμούς.

2.1.5.3.2 Οι οργανισμοί ως τεχνολογία

Οι Monge και Eisenberg (Monge and Eisenberg, 1987) έχουν προσδιορίσει δυο εναλλακτικές προσεγγίσεις για την σχέση μεταξύ τεχνολογίας και δομής · την σχεσιακή και την πολιτισμική διάσταση της δομής , οι οποίες αντιμετωπίζουν τους οργανισμούς ως δίκτυα συστημάτων ανθρώπων και ομάδων.

Οι μελετητές της σχεσιακής παράδοσης εστιάζονται κατά κύριο λόγο στο πως, στον τρόπο που οι άνθρωποι σχηματίζουν και διατηρούν επικοινωνιακές διασυνδέσεις, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μια δομή επικοινωνιακών σχέσεων. Αντίθετα, οι μελετητές της πολιτισμικής διάστασης της δομής εστιάζονται στο ρόλο που παίζουν τα σύμβολα, το νόημα και η μεταβίβαση τους μέσω του κοινωνικού συστήματος.

Οι προσπάθειες ολοκλήρωσης της σχεσιακής και πολιτισμικής διάστασης της δομής με την άποψη που εστιάζεται σε εκείνα τα άκαμπτα και περιορισμένα δομικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά (όπως λόγου χάρη η πολυπλοκότητα, ο προσδιορισμός του έργου , η ολοκλήρωση της ροής του έργου κλπ.) καταλήγουν στην άποψη ότι η οργανωτική δομή είναι ένα πολύπλοκο μέσο ελέγχου για την δημιουργία προβλεψιμότητας, το οποίο συνεχώς παράγεται και επαναπροσδιορίζεται μέσα από τις υφιστάμενες αλληλεπιδράσεις τις οποίες και προσδιορίζει. Δηλαδή είναι συγχρόνως το αποτέλεσμα των εν λόγω αλληλεπιδράσεων, ενώ συγχρόνως τις διαμορφώνει· η οργανωτική δομή διαμορφώνεται, ενώ συγχρόνως διαμορφώνει.

Οι μελέτες για δίκτυα – που εκλαμβάνουν τους οργανισμούς ως τεχνολογία – επικεντρώνονται στην περιγραφή των χαρακτηριστικών των δικτύων , όπως την ισχύ των διασυνδέσεων, την ένταση, την συμμετρικότητα, την αμοιβαιότητα , πολυσυνθετότητα και το περιεχόμενο των εν λόγω διασυνδέσεων. Η ισχύς και ένταση των διασυνδέσεων εκφράζει τον όγκο των πληροφοριών , επιρροή ή τους πόρους που διοχετεύονται στο σύστημα. Η συμμετρικότητα αναφέρεται στο βαθμό που το είδος της σχέσης που ενεργοποιείται από τον ένα άνθρωπο, είναι το ίδιο είδος με εκείνο που ενεργοποιείται από τον άλλο άνθρωπο. Η αμοιβαιότητα εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο τα δυο μέρη (άνθρωποι) σε μια σχέση αναφέρονται στην εν λόγω σχέση. Η πολυσυνθετότητα της διασύνδεσης εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο οι ίδιοι άνθρωποι ανήκουν σε διαφορετικά δίκτυα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Το περιεχόμενο των διασυνδέσεων αναφέρεται στο τι διαπερνά και επεξεργάζεται από το δίκτυο.

Η διαμόρφωση της οργανωτικής δομής επηρεάζεται από περιβαλλοντολογικές, οργανωτικές και ανθρώπινες μεταβλητές. Αναφορικά με τις περιβαλλοντολογικές μεταβλητές – όπως ο εθνικός χαρακτήρας του χώρου μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση – επηρεάζει τον τρόπο που διενεργείται η επικοινωνία μέσα σε οργανισμούς (Grozier, 1964) και (Yoshino, 1968). Την διαμόρφωση της οργανωτικής δομής επηρεάζουν και οι οργανωτικές μεταβλητές, όπως το είδος της εργασίας, οι δραστηριότητες και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

Η διαμόρφωση της άτυπης δομής ως αποτέλεσμα του οργανισμού που ενεργεί ως τεχνολογία, εξαρτάται από τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων που καλούνται να λειτουργήσουν το σύστημα όπως έχει σχεδιαστεί. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και υλοποιούν το σύστημα όπως έχει σχεδιαστεί επί τη βάση των ατομικών τους διαφορών και προτιμήσεων, του περιεχόντος συστήματος αξιών και συμφωνούν, στο βαθμό που συμφωνούν με αυτό, επί τη βάση των δικών τους προτιμήσεων και εμπειριών. Τόσο η αντίληψη τους όσο και ο βαθμός συμφωνίας τους με το αντιλαμβανόμενο σχεδιασμό εκφράζονται μέσα από ένα

πλέγμα συμπεριφορών που αναφέρονται τόσο στη δέσμευση τους με τον οργανισμό, θέση εργασίας, συναδέλφους, προϊστάμενο όσο και στην απόδοσή τους, μεταβλητές που αποτελούν και αντικείμενο της παρούσης έρευνας.

Ο Galbraith (Galbraith, 1973) προτείνει ότι η εκτίμηση των διαφορετικών απαιτήσεων τις οποίες επιβάλλει η τεχνολογία στην οργανωτική δομή μπορεί να προσδιοριστούν από το πλήθος των πληροφοριών που θα πρέπει να επεξεργάζονται κατά την εκτέλεση μιας σειράς επαγωγικών δραστηριοτήτων. Οι πληροφοριακές απαιτήσεις αυξάνουν σε συνάρτηση με την αύξηση της πολυμορφίας, της αβεβαιότητας και των αλληλεξαρτήσεων της εργασιακής ροής (Galbraith, 1977). Για την διαχείριση της εργασιακής ροής υιοθετείται η τυπική δομή, όπως κανόνες και προγράμματα, ο χρονοπρογραμματισμός, η τμηματοποίηση, περιγραφές θέσεων εργασίας το ιεραρχικό σύστημα ολοκλήρωσης καθώς και η εκχώρηση εξουσίας.

2.1.5.3.3 Η τεχνολογία ως συντελεστής παραγωγής και αναπαραγωγής συστημάτων

Η άποψη ότι η δομή είναι δεδομένη και άκαμπτη εστιάζεται σε σταθερά και πολύ περιορισμένου εύρους δομικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά (π.χ. πολυπλοκότητα, καθορισμός του έργου κλπ.). Οι σχεσιακές και πολιτισμικές απόψεις για την δομή προσθέτουν την αίσθηση της διαδικασίας και εισάγουν και τα επιπλέον χαρακτηριστικά – ως αποτέλεσμα – της αβεβαιότητας και αλληλεξαρτήσεων. Ο συγκερασμός της άποψης ότι η δομή είναι δεδομένη, με την σχεσιακή και πολιτισμική άποψη για την οργανωτική δομή, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη μιας περισσότερο ολοκληρωμένης άποψης για την τεχνολογία και τους οργανισμούς στην σημερινή μετα – μοντέρνα εποχή.

Οι απόψεις των Orlikowski (Orlikowski, 1992), De Sanctis and Poole (De Sanctis and Poole, 1994) που υποστηρίζουν τον εννοιολογικό επαναπροσδιορισμό της τεχνολογίας – που λαμβάνει υπόψη της τόσο την άποψη ότι η τεχνολογία είναι μια εξωτερική, αντικειμενική δύναμη, όσο και εκείνη που υποστηρίζει ότι η τεχνολογία είναι το αποτέλεσμα στρατηγικής επιλογής και κοινωνικής δράσης – είναι συμβατές με τον συγκερασμό των απόψεων, ότι η δομή είναι δεδομένη και άκαμπτη και με την σχεσιακή προσέγγιση της δομής.

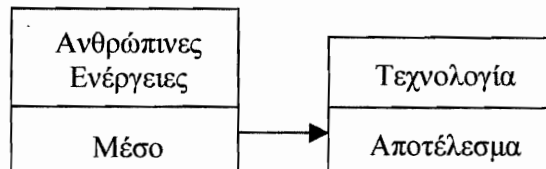
Ο εν λόγω συγκερασμός μαζί με τις παγκόσμιες αλλαγές που συντελούνται υποδεικνύουν την αναγκαιότητα νέων οργανωτικών μορφών που θα χαρακτηρίζονται από ρευστότητα και πλαστικότητα, έτσι ώστε να συντίθεται και να αποσυντίθεται, τόσο με άλλους οργανισμούς στο εξωτερικό περιβάλλον τους, όσο και εσωτερικά στο δικό τους περιβάλλον, γεγονός που επιδρά στην μονιμότητα τόσο των έσω όσο και των έξω ορίων του οργανισμού, με συνεπακόλουθες προεκτάσεις στο σχεδιασμό τόσο της μακρο όσο και της μικρο-δομής του οργανισμού

Η εφαρμογή της θεωρίας της δομικότητας στην τεχνολογία ανατρέπει την υφιστάμενη άποψη για την μεταξύ τους σχέση και συνηγορεί υπέρ της άποψης ότι και οι δυο αποτελούν ένα μοναδικό σύνολο εννοιολογικών δημιουργημάτων από το οποίο είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διαχωρίσεις την δομή από την τεχνολογία και το αντίστροφο. Η δομή αποτελείται από κανόνες και πόρους, διατεταγμένους και σταθερούς διαχρονικά, οι οποίοι χρησιμοποιούνται από ανθρώπους για την παραγωγή και αναπαραγωγή κοινωνικών συστημάτων. Με την παραπάνω λογική και η τεχνολογία θα μπορούσε να θεωρηθεί και να εκληφθεί ως δομικό χαρακτηριστικό με την ευρεία έννοια του όρου «πόρος». Επιπλέον η τεχνολογία

ενσωματώνει τόσο κανόνες – αναφορικά με το τι, πώς, ποιος, που, πότε – όσο και πόρους που αποτελούν την ουσία της δομής. Συνεπώς, από τη μια η δομή θα μπορούσε να εκληφθεί ως το μέσο και από την άλλη το αποτέλεσμα των ενεργειών του ανθρώπου.

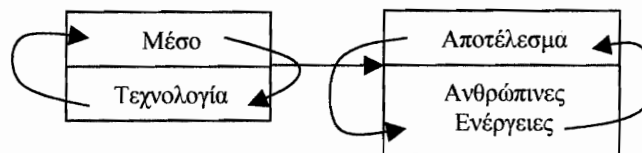
Η τεχνολογία θα μπορούσε να θεωρηθεί:

- Ως προϊόν και αποτέλεσμα των ανθρώπινων ενεργειών.
Δηλαδή η τεχνολογία είναι η εξηρημένη μεταβλητή και «υπάρχει» μέσω των ανθρώπων, των ενεργειών και των αλληλεξαρτήσεων τους.



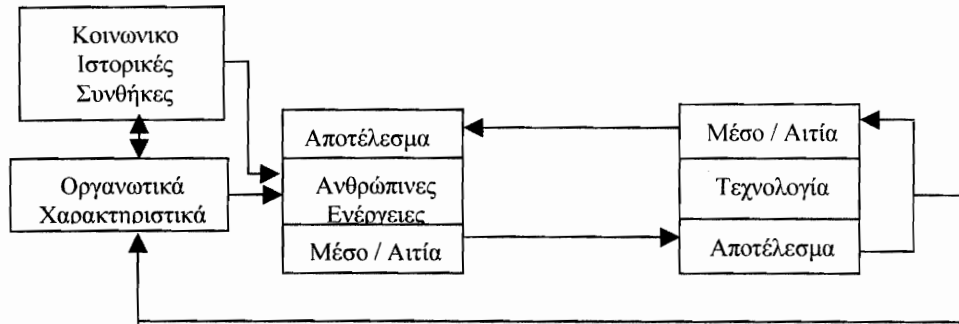
Σχήμα 4
Η Τεχνολογία ως Αποτέλεσμα

- Ως μέσο για ανθρώπινες ενέργειες.
Δηλαδή, εφόσον η τεχνολογία χρησιμοποιείται από τους ανθρώπους ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ της ανθρώπινης προσπάθειας και του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, η τεχνολογία διευκολύνει συγκεκριμένους τύπους εργασιών και αυξάνει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους. Αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή που προσδιορίζει πλέον ως διαδικασία – τις ικανότητες, στάσεις, φιλοδοξίες και ανάγκες – των ανθρώπων που πλέον ως εντολοδόχοι της καλούνται να ενεργούν σύμφωνα με «δράσεις» που αυτή αυστηρά τυποποιεί για κάθε θέση εργασίας.



Σχήμα 5
Η Τεχνολογία ως Μέσο

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι οι ανθρώπινες ενέργειες διαμορφώνονται και από τις οργανωτικές συνθήκες και χαρακτηριστικά, με συνέπεια τον επηρεασμό των ανθρώπων, γεγονός που διαμορφώνει και τον τρόπο που οι άνθρωποι διασυνδέονται με την τεχνολογία όταν την σχεδιάζουν, την ερμηνεύουν και την χρησιμοποιούν ή και όταν της αντιστέκονται, ενώ η τεχνολογία ως ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει με την σειρά της τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και τις ανθρώπινες ενέργειες (Σχήμα 6).



Σχήμα 6

Οργανωτικά Χαρακτηριστικά, Ανθρώπινες Ενέργειες και Τεχνολογία

Η παραγωγή και αναπαραγωγή κοινωνικών συστημάτων συνεπάγεται ότι τα συστήματα δημιουργούνται από κανόνες και αλληλεξαρτήσεις. Οι πόροι, όπως και οι ενέργειες είναι εργαλεία και μέσα που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν για την δημιουργία οργανισμών και η δομή είναι το μέσο και το αποτέλεσμα των αλληλεξαρτήσεων (Weick, 1990). Η εν λόγω παραγωγή και αναπαραγωγή κοινωνικών συστημάτων, προσδιορίζει την τεχνολογία ως μέσο (αιτία) και αποτέλεσμα της δομής.

Η θεωρία της δομικότητας αναγνωρίζει ότι οι ανθρώπινες ενέργειες διευκολύνονται αλλά και ταυτόχρονα περιορίζονται από τις δομές, οι οποίες όμως αποτελούν το αποτέλεσμα των προηγούμενων ενεργειών. Σύμφωνα με την πρόταση του Giddens, η δομή γίνεται κατανοητή ως παράδειγμα, δηλαδή ως μια γενική έννοια η οποία πραγματώνεται μόνο μέσω των δομικών ιδιοτήτων των κοινωνικών συστημάτων (Giddens, 1979). Οι δομικές ιδιότητες αποτελούνται από κανόνες και πόρους τους οποίους οι άνθρωποι χρησιμοποιούν στις μεταξύ τους σχέσεις. Οι εν λόγω κανόνες διαμεσολαβούν για τις εν λόγω ανθρώπινες ενέργειες που χαρακτηρίζονται από ενδο και διαπροσωπικές αποκλίσεις, ενώ συγχρόνως επαναβεβαιώνονται μέσα από την χρησιμοποίησή τους από τους ανθρώπους. Η θέση ότι οι άνθρωποι είναι σκεπτόμενοι και συγχρόνως κάτοχοι γνώσεως είναι βασική και κεντρική υπόθεση στη θεωρία της δομικότητας (Orlikowski, 1992).

Η τεχνολογία δημιουργείται και μεταλλάσσεται από ανθρώπινες ενέργειες, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιείται για την επίτευξη κάποιων ενεργειών. Έτσι λοιπόν η τεχνολογία είναι συγχρόνως τόσο το αποτέλεσμα όσο και το μέσο των ανθρώπινων ενεργειών που τις προσδίδουν τον δυσπόστατο χαρακτήρα της. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ της τεχνολογίας και του οργανισμού είναι συνάρτηση των διαφορετικών ανθρώπων που εμπλέκονται και του ευμετάβλητου χαρακτήρα των συμπεριφορών τους καθώς και του κοινωνικού και ιστορικού γίνεσθαι μέσα στο οποίο αυτή αναπτύσσεται.

Η τεχνολογική ανάπτυξη και χρήση της τεχνολογίας λαμβάνει χώρα σε ένα αριθμό οργανισμών. Έτσι η εργασία που παράγει τεχνολογία διαφέρει από απόψεως χρόνου και χώρου από τις ενέργειες που παράγονται από την τεχνολογία. Με άλλα λόγια η τεχνολογία αποτελεί το αποτέλεσμα ανθρώπινων ενεργειών, που στην ουσία τους τεκμαίρουν ότι η τεχνολογία είναι η εξαρτημένη μεταβλητή, γεγονός που μας βοηθά να κατανοήσουμε γιατί διάφοροι ερευνητές αντιλαμβάνονται την τεχνολογία ως δεδομένη ή ως αποτέλεσμα και προϊόν των ανθρώπινων ανταλλαγών (Tyke and Orlikowski, 1990). Από την άλλη, η

τεχνολογία από την στιγμή που αναπτυχθεί και εφαρμοστεί (αποτέλεσμα των ανθρώπινων ενεργειών), τείνει να εμπεδώνεται και να θεσμοθετείται χάνοντας όμως την διασύνδεση της με τους ανθρώπους που την δημιούργησαν και της έδωσαν νόημα και εμφανίζεται ως μέρος των αντικειμενικών δομικών χαρακτηριστικών του οργανισμού που τεκμαίρονται τόσο στο σχεδιασμό της μακροδομής όσο και της μικροδομής (Orlikowski, 1992). Η εν λόγω προσέγγιση ερμηνεύει την τεχνολογία πλέον ως το μέσο για ανθρώπινες ενέργειες, όπου η τεχνολογία έχει μετατραπεί σε ανεξάρτητη μεταβλητή που διευκολύνει τις ανθρώπινες ενέργειες οι οποίες έχουν καταστεί η εξαρτημένη μεταβλητή. Είναι ο διαμεσολαβητικός μηχανισμός (προϊόν της ανθρώπινης δημιουργικότητας) μεταξύ ανθρώπινης προσπάθειας και αποτελέσματος.

Τα παραπάνω επιχειρήματα και συλλογιστική για την τεχνολογία – δηλαδή η τεχνολογία είναι δημιούργημα των ανθρώπων που εργάζονται σε συγκεκριμένες κοινωνικό – ιστορικές συνθήκες, και ότι είναι συγχρόνως το μέσο για ανθρώπινες ενέργειες – είναι συμβατά και εφαρμόσιμα και για την δομή. Δηλαδή η δομή δημιουργείται / αλλάζει και χρησιμοποιείται από ανθρώπους. Η δομή είναι και αυτή με τη σειρά της αποτέλεσμα αλλά ταυτόχρονα και μέσο των ανθρώπινων ενεργειών.

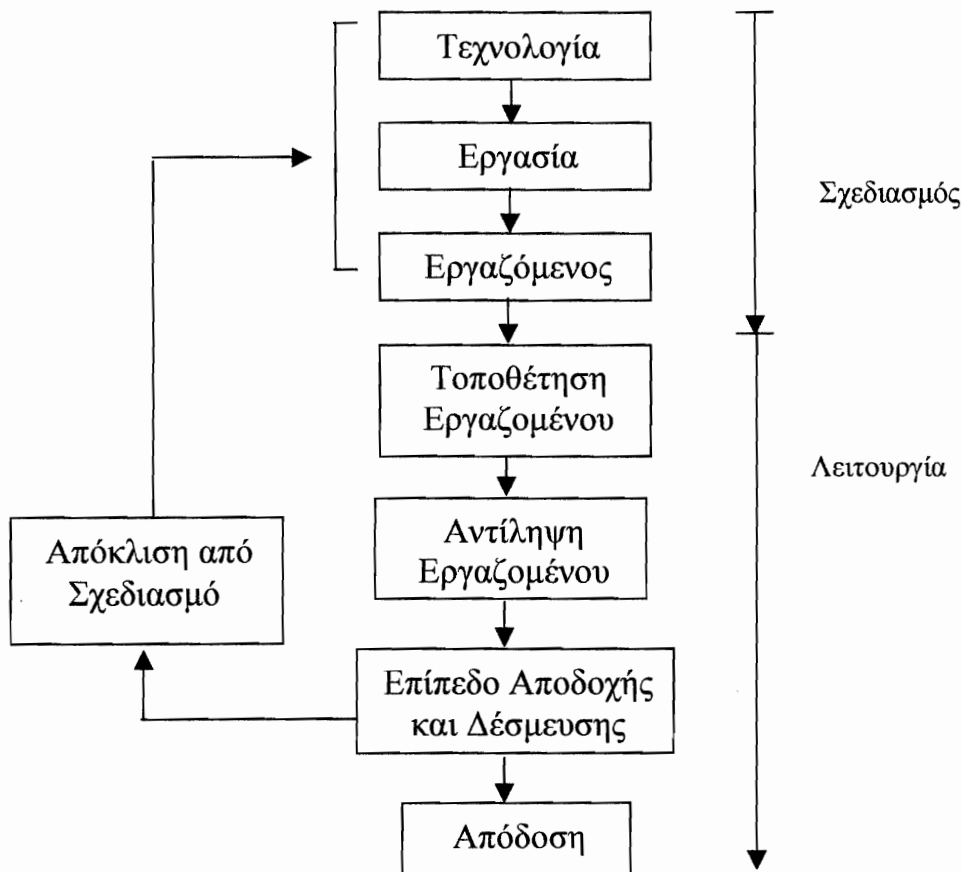
Η προέκταση της δυαδικότητας της τεχνολογίας και στη δομή, συνηγορεί ότι η τεχνολογία και η δομή αποτελούν αμφότερες ένα προϊόν αλλά και το μέσο / διαδικασία των ανθρώπινων ενεργειών και αλληλεπιδράσεων.

Η εν λόγω δυαδικότης τονίζει το γεγονός ότι η τεχνολογία αλλάζει την πρωτογενή εργασία αυτή καθαυτή, που αναφέρεται στις δραστηριότητες, κανόνες και πόρους που απαιτούνται για κάποιο αποτέλεσμα, και δευτερογενώς και τους ανθρώπους που καλούνται να υλοποιήσουν τις μεταλλαγμένες εργασίες. Έτσι λοιπόν η τεχνολογία από ένα αποτέλεσμα της ανθρώπινης προσπάθειας γίνεται μέσο / διαδικασία «διευκολύνοντας» την ανθρώπινη προσπάθεια. Τελικά αν η τεχνολογία παρέμενε μόνο στο επίπεδο του αποτελέσματος, τότε ο λόγος ύπαρξης της σε μια κοινωνία καθαρά ωφελμιστική, με έντονο το στοιχείο της αποδοτικότητας θα ήταν καθαρά θεωρητικός και ίσως ενασχόληση διανοητικής γυμναστικής. Επιπλέον η τεχνολογία μέσα από αυτήν την εγγενή δυαδικότητα – που είναι αναγκαία για την ύπαρξη και διαίωνηση της - μεταλλάσσει όχι μόνο το εργαζόμενο (μέσω της μετάλλαξης της εργασίας), δηλαδή το άτομο, αλλά ταυτόχρονα και τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και μακροχρόνια το σύστημα αξιών που διέπει τις εν λόγω σχέσεις. Φυσικά η εν λόγω αλλαγή σε επίπεδο εργασίας – που είναι το αποτέλεσμα και το μέσο/διαδικασία – ορίζεται και προσδιορίζεται από τις ανθρώπινες ενέργειες σε επίπεδο κανονιστικό, όπως αυτή έχει σχεδιαστεί. Συνεπακόλουθο του παραπάνω κανονιστικού προσδιορισμού της εργασίας αποτελεί και ο κανονιστικός προσδιορισμός των μεταλλαγμένων εργαζόμενων που απαιτούνται για την εργασία. Έτσι λοιπόν σε επίπεδο κανονιστικό έχουμε τον σχεδιαστικό προσδιορισμό της εργασίας (αποτέλεσμα της τεχνολογίας ως αποτέλεσμα), που θα πρέπει να υλοποιηθεί από τον εργαζόμενο σύμφωνα με τις κανονιστικές προδιαγραφές που είναι αποτέλεσμα της τεχνολογίας ως μέσο / διαδικασία για την διευκόλυνση της ανθρώπινης προσπάθειας.

Το εν λόγω σύστημα εργασίας και εργαζόμενου, ως κανονιστική διάταξη (όπως σχεδιάστηκε), αντιμετωπίζει τη πρόκληση της υλοποίησής του, όχι ως αφηρημένη έννοια πλέον, αλλά ως επιχειρησιακή πραγματικότητα με την τοποθέτηση συγκεκριμένων εργαζομένων σε συγκεκριμένες εργασίες. Εργαζόμενοι όμως οι

οποίοι, πιθανόν να αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν το εν λόγω σύστημα με διαφορετικό τρόπο από τις κανονιστικές προδιαγραφές του τόσο την «ορατή» όσο και την «μη ορατή» του διάσταση. Οι λόγοι για τις τυχόν αποκλίσεις στην αντίληψη του εργαζόμενου μπορεί να είναι τόσο εσωγενείς όσο και εξωγενείς και συνήθως ένας συνδυασμός και των δυο, όπως προαναφέρθηκε.

Έτσι λοιπόν, δεδομένου του σχεδιασμού του συστήματος εργασίας, επί τη βάσει συγκεκριμένης τεχνολογίας, υπάρχει η πιθανότητα αποκλίσεων μεταξύ του σχεδιασμού και της αντίληψης του εργαζόμενου σε επίπεδο λειτουργίας (Σχήμα 7).



Σχήμα 7
Σχεδιασμός και Λειτουργία Συστήματος

2.1.5.4 Φάσεις και Επίπεδα Τεχνολογίας

2.1.5.4.1 Οι Φάσεις Τεχνολογίας

Η τεχνολογία προσεγγίζεται κατά κανόνα ως η διαδικασία μετατροπής των εισροών. Οι κατηγοριοποιήσεις της τεχνολογίας ως διαδικασία μετατροπής εκφράζουν τον ρόλο που τα μηχανήματα / μηχανές παίζουν στην μορφοποίηση της έννοιας

“Τεχνολογία”. Συνέπεια της παραπάνω μονομερούς επικέντρωσης σε μια πλευρά της διαδικασίας μετατροπής αποτελεί η υποβάθμιση του ρόλου των γνώσεων, ικανοτήτων και αντίληψης του ανθρώπινου παράγοντα στην εν λόγω διαδικασία. Η εφαρμογή της γνώσης προαπαιτεί και εξυπακούει την ύπαρξη συγκεκριμένων κοινωνικών και ψυχολογικών συνθηκών. Ως εκ τούτου είναι χρήσιμο η διαδικασία μετατροπής να αναλυθεί ως ένα συνολικό κοινωνικοτεχνικό σύστημα, όπου η εργασία είναι αποτέλεσμα της διασύνδεσης μεταξύ των μηχανημάτων / μηχανών και αλληλουχιών της εργασιακής ροής και της διακριτικής ευχέρειας, γνώσης και αντίληψης του ανθρώπινου παράγοντα. Έτσι λοιπόν για μια ακριβή εκτίμηση και ανάλυση της διαδικασίας μετατροπής απαιτείται η εστίαση τόσο στα κοινωνικά όσο και στα φυσικά στοιχεία και μεταβλητές της εν λόγω διαδικασίας.

Μια άλλη προσέγγιση για την μελέτη της τεχνολογίας είναι εκείνη που εστιάζεται στις φάσεις των εισροών και εκροών. Μια διάσταση των εισροών είναι εκείνη που επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά των εισροών όπως η διαφορετικότητα (Van de Ven et. al. 1974), η ομοιομορφία (Grimes et. al, 1973) και η συχνότητα των έκτακτων περιστατικών (Overton et. al.,1977). Εάν οι γνώσεις, η αντίληψη, και ικανότητες του ανθρώπινου παράγοντα θεωρηθούν ως εισροή στην διαδικασία μετατροπής, τότε ερευνητέα είναι η επίδραση των εν λόγω εισροών πάνω στην εν λόγω διαδικασία (Chase, 1981). Μια άλλη διάσταση των εισροών αναφέρεται στον έλεγχο των εισροών με την μορφή της μέτρησης, της προβλεψιμότητας των γεγονότων (Lynch, 1974) ή την τυποποίηση των υλικών (Taylor, 1971).

Η μελέτη της τεχνολογίας μέσω της διάστασης των εκροών, περιλαμβάνει επίσης τα χαρακτηριστικά των εκροών (Reiman, 1977) και (Freeman, 1973) και τον έλεγχο των εκροών (Hickson et. al. 1969) και (Inkson et. al., 1970).

Η εφαρμογή της γνώσης – που η τεχνολογία εκφράζει – εστιάζεται στην μετατροπή των εισροών σε εκροές μέσω των εργασιακών ροών του οργανισμού.

Η Οργανωτική Τεχνολογία χαρακτηρίζεται από ένα αριθμό διαστάσεων, όπως είπαμε και παραπάνω, που είναι οι ακόλουθες:

- Χαρακτηριστικά εισροών όπως π.χ. η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών που διαμορφώνουν τον έλεγχο εισροών μέσω διαδικασιών που διασφαλίζουν τις διαδικασίες μετατροπής από αβεβαιότητα και διαφορετικότητα εισροών
- Οι διαδικασίες μετατροπής προσθέτουν αξία στην αλυσίδα αξίας, ενώ
- Ο έλεγχος εκροών επιχειρεί να μειώσει την διαφορετικότητα του «προϊόντος» / αποτελέσματος μέσα από την επιρροή του στην ποιότητα, ποσότητα των εκροών και έτσι τελικά να επηρεάζει τα χαρακτηριστικά των εκροών πριν το προϊόν εξέλθει των ορίων του οργανισμού και εισέλθει στο περιβάλλον.

Η σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών και η επίδραση που ασκούν τόσο στη δομή όσο και στο τρόπο που ενεργούν οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό διασυνδέονται με διαφορετικές μεταβλητές. Έτσι τα χαρακτηριστικά τους και ο έλεγχος των εισροών σχετίζονται περισσότερο με τις περιβαλλοντολογικές μεταβλητές, όπως ομοιογένεια και αβεβαιότητα, παρά με τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας μετατροπής. Τα τελευταία διασυνδέονται όμως πολύ περισσότερο με τα δομικά χαρακτηριστικά και τους δείκτες στελέχωσης του οργανισμού. Έτσι λοιπόν έχουμε τις παρακάτω διαστάσεις της τεχνολογίας – χαρακτηριστικά και έλεγχος εισροών, χαρακτηριστικά και έλεγχος εκροών και διαδικασία μετατροπής – οι οποίες υφίστανται τόσο στο επίπεδο του οργανισμού και τμήματος όσο και σε ατομικό επίπεδο.

2.1.5.4.2 Επίπεδο Ανάλυσης

Η μελέτη και η ανάλυση της τεχνολογίας εστιάζεται σε τρία επίπεδα: τον οργανισμό, την ομάδα και το άτομο.

Οσάκις η τεχνολογία επικεντρώνεται στο επίπεδο του οργανισμού, η εστίαση αναφέρεται στις πλέον τυπικές διαδικασίες (τεχνολογικές) που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των εργασιών. Οι μετρήσεις του «μέσου όρου» για τις τεχνολογίες, που εφαρμόζονται σε ένα οργανισμό, οι σχέσεις μεταξύ τεχνολογίας και δομής διαφοροποιούνται επί τη βάσει του μεγέθους του οργανισμού (Child and Manshfield, 1972). Η εν λόγω σχέση υφίσταται λόγω του υψηλού βαθμού τεχνολογικής ετερογένειας που υφίστανται σε μεγάλους οργανισμούς. Έτσι ένας μεγάλος οργανισμός το πιθανότερο είναι να χρησιμοποιεί ένα μεγαλύτερο αριθμό τεχνολογιών καθώς και εργαζόμενους με διαφορετικές ικανότητες και προσόντα, από ένα μικρότερο οργανισμό. Βασική υπόθεση στην τεχνολογία του «μέσου όρου» είναι το ότι κυριαρχεί μια συγκεκριμένη τεχνολογία στον οργανισμό. Αν και η έρευνα αποδέχεται το γεγονός ότι οι οργανισμοί μπορεί να διαθέτουν ένα μεγάλο αριθμό τεχνολογιών – πιθανόν τόσες τεχνολογίες όσο τα τμήματα ή θέσεις εργασίας – σπανίως αναφέρονται στις αποκλίσεις μεταξύ των διαφορετικών τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό (Rousseau, 1983).

Η μελέτη της τεχνολογίας σε επίπεδο τμήματος και τα συνεπακόλουθα χαρακτηριστικά της αναφέρονται ως χαρακτηριστικά της τεχνολογίας της μονάδος (unit technology). Η πλειονότητα των μελετών που ερευνούν την τεχνολογία σε επίπεδο τμήματος, αναφέρονται στη σχέση της δομής με την τεχνολογία (Grimes and Klein, 1973) (Comstock and Scott, 1977) και (Mohr, 1971) για την οποία οι Comstock και Scott έχουν διαπιστώσει μια ισχυρή σχέση μεταξύ των δυο. Για τον προσδιορισμό της τεχνολογίας σε επίπεδο μονάδας, οι περιγραφές των ατόμων για τις εργασίες που διενεργούν συνδυάζονται με ένα τρόπο έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα συνολικό μέτρο τεχνολογίας για το τμήμα. Δηλαδή τα ατομικά αποτελέσματα των εργαζομένων στο τμήμα προστίθενται και εξάγεται ένας μέσος όρος για την τεχνολογία του τμήματος (Subunit Level) (Lynch, 1974) and (Overton et. al., 1974).

Ο Van de Ven (Van de Ven and Delbecq, 1974) υποστηρίζει ότι θα μπορούσαν να προσθέσουν ξεχωριστά τα αποτελέσματα του προϊσταμένου προσωπικού από τα αποτελέσματα των απλών εργαζομένων (μη – προϊστάμενοι) και να εξαχθούν οι αντίστοιχοι μέσοι όροι οι οποίοι προστιθέμενοι θα εξήγαγαν ένα κοινό μέσο όρο για την τεχνολογία του τμήματος, δίνοντας έτσι το ίδιο βάρος και στις δύο κατηγορίες προσωπικού.

Η συγκέντρωση των αποτελεσμάτων της τεχνολογίας που μετρήθηκε σε ατομικό επίπεδο εξυπακούει ότι ο συνδυασμός των ατομικών αντιλήψεων για την τεχνολογία έχει ως αποτέλεσμα μια περισσότερο αντικειμενική μέτρηση της από εκείνη που θα μπορούσε να εξαχθεί από το οποιοδήποτε άτομο. Προϋπόθεση του παραπάνω συνδυασμού ατομικών αντιλήψεων για την τεχνολογία, αποτελεί το γεγονός ότι ενυπάρχει η υπόθεση της ύπαρξης συναίνεσης μεταξύ των ατόμων της ομάδας για την τεχνολογία σε επίπεδο τμήματος. Δηλαδή υπολογίζεται ο μέσος όρος για όλους τους εργαζόμενους του ίδιου τμήματος επί τη βάσει της αντίληψης κάθε εργαζομένου στο τμήμα για την τεχνολογία και όπως αυτή ποσοτικοποιείται.

Σύμφωνα με την Rousseau (Rousseau, 1983) υφίστανται τεχνολογικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων τύπων οργανισμών (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής) και του επιπέδου ανάλυσής τους σε επίπεδο οργανισμού, τμήματος και εργαζομένου. Η έλλειψη συγκρισιμότητας μεταξύ διαφορετικών οργανισμών σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, καθιστά δύσκολο το εγχείρημα να περιγραφούν οι σχέσεις μεταξύ

διαφόρων τεχνολογικών διαστάσεων και του επιπέδου ανάλυσης (οργανισμός – τμήμα – εργαζόμενος)

Έτσι λοιπόν γνωρίζουμε ότι κάποιες τεχνολογίες σε επίπεδο οργανισμού διασυνδέονται με την αποξένωση των εργαζομένων, όπως εξάλλου συμβαίνει και σε επίπεδο τμήματος. (Fullan, 1970) και (Rousseau, 1977). Από τις παραπάνω μελέτες όμως δεν μπορούμε να συνάγουμε ότι η τεχνολογία, σε επίπεδο οργανισμού επηρεάζει την αποξένωση μέσω της επίδρασης που ασκεί στην τεχνολογία του τμήματος.

Η μορφή αξιολόγησης της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σε βιομηχανικούς οργανισμούς και εκείνη που χρησιμοποιείται σε οργανισμούς υπηρεσιών δεν είναι δυνατόν να συγκριθούν μεταξύ τους (Rousseau, 1983), λόγω της διαφορετικής φύσεως των δραστηριοτήτων που επιτελούνται σε οργανισμούς των παραπάνω δυο τομέων της οικονομίας.

Αν λοιπόν κάποιο τμήμα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό διαφορετικότητας στην εργασιακή του ροή, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, απαιτείται να κατέχει ένα μεγάλο εύρος ικανοτήτων για να διεκπεραιώνει τις δραστηριότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνοι. Η διαφορετικότητα σε επίπεδο τεχνολογίας τμήματος μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικότητα σε επίπεδο ατόμων και το αντίστροφο. Συνεπώς η τεχνολογία στο επίπεδο του εργαζομένου – όπως αυτή εκτιμάται και μετράται μέσα από την αντίληψη του εργαζομένου για την εργασία του όπως αυτή έχει σχεδιαστεί – διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της τεχνολογίας του τμήματος και των στάσεων και συμπεριφορών και ενεργειών του εργαζομένου (Rousseau, 1978)

Η τεχνολογία στο επίπεδο του εργαζομένου εμπεριέχεται ως υποσύνολο στην τεχνολογία του τμήματος η οποία με την σειρά της εμπεριέχεται ως υποσύνολο στην οργανωτική τεχνολογία. Τα τμήματα μπορεί να διαφέρουν ποιοτικά από τους εργαζόμενους από τους οποίους αποτελούνται, λόγω των σχέσεων / διασυνδέσεων μεταξύ των μελών του τμήματος. Η τεχνολογία του τμήματος διαφέρει ποιοτικά από την τεχνολογία της κάθε θέσης εργασίας από τις οποίες αποτελείται το τμήμα. Δεν είναι απλά το άθροισμα των ατομικών θέσεων εργασίας, αλλά η τεχνολογία του τμήματος εκφράζει τόσο τα χαρακτηριστικά κάθε θέσης όσο και τις μεταξύ τους σχέσεις, διασυνδέσεις και ανταλλαγές.

Η ίδια σχέση, που ισχύει μεταξύ τεχνολογίας σε επίπεδο εργαζόμενου και της τεχνολογίας του τμήματος εκτιμάται ότι ισχύει μεταξύ της τεχνολογίας του τμήματος και της οργανωτικής τεχνολογίας όπου τα τμήματα μέσα στον οργανισμό αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο για να δημιουργήσουν την οργανωτική τεχνολογία. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η αναγκαιότητα για διαφοροποίηση της τεχνολογίας διαφόρων τμημάτων καθόσον λόγω της λειτουργικής εξειδίκευσης κάθε τμήματος, κάθε τμήμα διαφέρει αναφορικά με την τεχνολογία που χρησιμοποιεί. Έτσι λοιπόν μπορεί να έχουμε κυρίαρχη τεχνολογία τμήματος ή υπόστηρικτικές τεχνολογίες τμήματος, γεγονός που σημαίνει ότι στην εκτίμηση της τεχνολογίας ιδιαίτερο βάρος θα πρέπει να δοθεί στις διαφορές των χαρακτηριστικών των τμημάτων που τα προσδιορίζουν και τη φύση της τεχνολογίας.

Με την συνεχή διαφοροποίηση όμως των οργανισμών, γεγονός που αυξάνει την εξειδίκευση, την γεωγραφική, την δομική και την τεχνολογική πολυπλοκότητα των οργανισμών, η αξιολόγηση / εκτίμηση της τεχνολογίας που προκύπτει από την εξαγωγή μιας μέσου όρου τεχνολογίας είναι λιγότερο αντιπροσωπευτική της οργανωτικής τεχνολογίας.

2.1.6 Ο Σχεδιασμός Εργασίας και οι μελλοντικές προτεραιότητες

Οι αλλαγές που δημιουργούνται στην εργασία είτε ως εξηρημένης ή ως ανεξάρτητης μεταβλητής επιφέρουν επιπτώσεις στην ανάπτυξη της θεωρίας του σχεδιασμού εργασίας και της πρακτικής της. Οι εν λόγω επιπτώσεις αναφέρονται στο πάντοτε επίκαιρο ζήτημα της απλοποίησης εργασίας, στην συνεχιζόμενη κρίσιμης σημασίας λειτουργική αβεβαιότητα ως προϋπόθεση και ενδεχομενικής μεταβλητής, στην αλληλεξάρτηση, στην ομαδική εργασία και στην κοινωνική πολυπλοκότητα ως σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασίας, στην έμφαση των νοητικών και γνωσιακών διαστάσεων της εργασίας και τέλος στην επίπτωση των δημογραφικών αλλαγών στο σχεδιασμό εργασίας.

2.1.6.1 Το επαναλαμβανόμενο ζήτημα της απλοποίησης εργασίας

Το κεντρικό σημείο αναφοράς στο σχεδιασμό εργασίας υπήρξε και φαίνεται πως θα εξακολουθήσει και στο μέλλον να είναι η απλοποίηση εργασίας.

Οι νέες τεχνολογίες, πρακτικές και μορφές εργασίας θα εξακολουθήσουν να ενισχύουν την τάση για απλοποίηση των εργασιών. Αυτή η τάση γίνεται ιδιαίτερος προφανής στο δευτερογενή τομέα της οικονομίας (Braverman, 1974).

Το ζήτημα της απλοποίησης εργασίας σχετίζεται επίσης και με κάποιες άλλες συμπληρωματικές οργανωτικές πρωτοβουλίες, όπως είναι για παράδειγμα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι πρακτικές του Just in Time Inventory. (Delbridge, and Turnbull, 1992).

Αν και η απλοποίηση εργασίας αρχικά επικεντρώθηκε στο δευτερογενή τομέα / βιομηχανία, οι εφαρμογές της όμως επεκτάθηκαν και στον τομέα των υπηρεσιών ιδιαίτερα μετά την δραματική αύξηση της συνεισφοράς του εν λόγω τομέα στη δημιουργία πλούτου. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση χειριστών τηλεφωνικών ερωτημάτων πελατών στην οποία αναφέρεται η Parker (Parker, 2001), όπως και για παράδειγμα οι εργαζόμενοι στην πλατφόρμα των Τραπεζών.

Κάποιοι ερευνητές επιχειρηματολογούν ότι οι νέες εργασιακές πρακτικές είναι δυνατόν να επανενώσουν σε ένα σύνολο τις νοητικές και τις χειροκίνητες δραστηριότητες, (Aberbathy et al., 1981) και ότι η απελευθέρωση των εργαζομένων από το συγκεκριμένο χώρο και χρόνο μέσω τηλεργασίας, αναφορικά με το πώς και το πότε κάνουν την εργασία τους (Feldman and Gainey, 1997) εγείρει οργανωτικά, νομικά και ηθικά ζητήματα.

Οι απαιτήσεις αναφορικά με τα βασικά ερωτήματα που σχετίζονται με την απλοποίηση εργασίας – δηλαδή κάτω από ποιες συνθήκες ενεργοποιείται η απλοποίηση και πότε είναι περισσότερο και λιγότερο αποτελεσματική για τα διάφορα αποτελέσματα που παράγει – δεν είναι οριστικές και συμπερασματικές. Εκείνο που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι ότι η απλοποίηση μαζί με τις προϋποθέσεις και τα ενδεχόμενά τους, θα εξακολουθήσει να αποτελεί ένα σημαντικό αντικείμενο μελέτης για το σχεδιασμό εργασίας, όπως εξάλλου έχει υπάρξει όλα αυτά τα χρόνια.

2.1.6.2 Η αβεβαιότητα ως προϋπόθεση και ενδεχόμενο

Οι οργανισμοί σήμερα αντιμετωπίζουν υψηλότερα επίπεδα λειτουργικής αβεβαιότητας από ότι στο παρελθόν. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη των ευέλικτων τεχνολογιών έχει καταστήσει δυνατή την στήριξη αγορών – που είναι περισσότερο διαφοροποιημένες από ότι στο παρελθόν – μέσω προϊόντων που είναι παραγόμενα

σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις του πελάτη και ως αποτέλεσμα συχνότερες και μεγαλύτερες αλλαγές στο σχεδιασμό εργασίας.

Η τάση για μεγαλύτερη διαφοροποίηση και πολυπλοκότητα στις εργασιακές διαδικασίες και ως εκ τούτου υψηλότερο βαθμό λειτουργικής αβεβαιότητας, φαίνεται πως θα συνεχιστεί, ενώ οι πρωτοβουλίες για εμπλουτισμό της εργασίας και αυτοδιαχείριση προτείνονται ως γενικές προσεγγίσεις για τον μελλοντικό σχεδιασμό εργασίας (Hayes et al., 1988).

Η γενικότερη τάση για αύξηση της λειτουργικής αβεβαιότητας δεν αναιρεί το γεγονός ότι κάποιοι οργανισμοί ή και κάποιες δραστηριότητες εντός ενός οργανισμού χαρακτηρίζονται από σχετικά σταθερές και βέβαιες συνθήκες λειτουργίας και δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι ο στόχος πολλών σχεδιαστικών πρωτοβουλιών είναι η μείωση της αβεβαιότητας. Προγράμματα και πρωτοβουλίες στη διοίκηση ποιότητας στοχεύουν στην μείωση των λαθών · μηχανικοί προσπαθούν

να κατασκευάσουν ακόμα πιο αξιόπιστες μηχανές · οι συμμετέχοντες στην εφοδιαστική αλυσίδα την σχεδιάζουν έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι διαφοροποιήσεις στην διαθεσιμότητα και ποιότητα των εισροών.

Έτσι, ενώ κάποιες δυνάμεις μπορούν να μας οδηγήσουν σε μεγαλύτερη λειτουργική αβεβαιότητα, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και οι διάφορες διοικητικές πρακτικές τείνουν να αποτελούν το αντίβαρο σε αυτή την κατάσταση και κάποιες φορές ίσως να αναιρούν τα αποτελέσματά της. Το αποτέλεσμα των νέων τεχνολογιών και πρακτικών πάνω στον σχεδιασμό εργασίας και η επιλογή του συγκεκριμένου τύπου, εξαρτάται από την αβεβαιότητα της κατάστασης. Ο Nierce (Nierce and Molleman, 1998) επιχειρηματολογεί ότι οι παραγωγικές μέθοδοι που χαρακτηρίζονται από χαμηλά πάγια και οι οποίες στοχεύουν να μειώσουν την αβεβαιότητα στην παραγωγή – θα πετύχουν εάν οι δραστηριότητες είναι σταθερές, επαναλαμβανόμενες και χαμηλής πολυπλοκότητας.

Υπάρχουν αρκετά στοιχεία που ενισχύουν την άποψη ότι η συχνή αποτυχία των νέων τεχνολογιών και πρακτικών να εκμεταλλευθούν πλήρως τις δυνατότητές τους (Waterson et. al., 1999) δεν οφείλεται στις πρωτοβουλίες που τις ενεργοποιούν, αλλά στις αδυναμίες του διασυνδεδεμένου με αυτές σχεδιασμού εργασίας (Hayes et. al., 1988). Πολύ συχνά μάλιστα, διατηρούνται ή εισάγονται απλοποιημένοι σχεδιασμοί εργασίας παρά το γεγονός ότι αναφέρονται σε πλαίσια λειτουργίας που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και μη προβλεψιμότητα.

Έτσι λοιπόν είναι αναμενόμενο να δούμε σχεδιασμούς εργασίας οι οποίοι να είναι ασύμβατοι με τις συνθήκες, πράγμα που σημαίνει ότι η λειτουργική αβεβαιότητα, ως ενδεχομενική μεταβλητή, θα εξακολουθήσει να αποτελεί αντικείμενο μελέτης και έρευνα στο πεδίο του σχεδιασμού εργασίας.

2.1.6.3 Αλληλεξάρτηση, ομαδική εργασία και κοινωνική πολυπλοκότητα

Όπως τονίστηκε και προηγουμένως η αλληλεξάρτηση αποτελεί το κριτήριο βάσει του οποίου γίνεται η επιλογή του σχεδιασμού. Για παράδειγμα, όταν υφίσταται υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης και ανάγκη για συνεργασία, οι στρατηγικές που βασίζονται στην ομαδική εργασία είναι οι πλέον κατάλληλες και πρόσφορες.

Η αλληλεξάρτηση ως χαρακτηριστικό της εργασίας τονίζεται ιδιαίτερα στους σύγχρονους χώρους εργασίας, καθόσον η ανάγκη για ολοκλήρωση και συντονισμό πολυδιασπασμένων δραστηριοτήτων αυξάνεται. Συνεπώς η σημασία της είναι ιδιαίτερα αυξημένη και ως εκ τούτου χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και έρευνας.

Οι διάφορες τεχνολογίες και τεχνικές στην παραγωγική διαδικασία προσπαθούν στην ουσία τους να ολοκληρώσουν τις προηγούμενες διασπασμένες φάσεις και λειτουργίες της διαδικασίας μετατροπής (Dean and Snell, 1991). Δηλαδή οι εν λόγω τεχνικές και τεχνολογίες προσπαθούν να ολοκληρώσουν και συντονίσουν ένα σύνολο πολυδιασπασμένων δραστηριοτήτων – ανεξαρτήτως του κριτηρίου διάσπασης / εξειδίκευσης που χρησιμοποιείται – για την δημιουργία της ολότητας.

Η τάση για αύξηση της αλληλεξάρτησης δεν περιορίζεται μόνο στην βιομηχανία αλλά και σε άλλους κλάδους όπως για παράδειγμα στην ανάπτυξη λογισμικού. Η ανάπτυξη λογισμικού είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εργασίας έντασης γνώσης, όπου η ανάγκη για ολοκλήρωση διασπασμένων δραστηριοτήτων - έτσι ώστε να δημιουργηθεί το τελικό «προϊόν» - παράγει ένα υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης με επιπτώσεις στο σχεδιασμό εργασίας. Η αβεβαιότητα αναφορικά με την διαδικασία της παραπάνω ολοκλήρωσης σηματοδοτεί όχι μόνο την ανάγκη για ομαδική εργασία, αλλά ταυτόχρονα την ομαδική εργασία στην οποία οι ομάδες θα έχουν αρκετή αυτονομία και πληροφόρηση έτσι ώστε να μπορέσουν να συνδυαστούν με ένα πολύπλοκο περιβάλλον (Goodman et. al., 1988).

Φυσικά η δημιουργία ομάδων δεν είναι πανάκεια · απαιτείται επιπλέον ο προσδιορισμός των διαδικασιών που θα χρησιμοποιεί η ομάδα, ή μορφή ηγεσίας και η επικοινωνία της με τον υπόλοιπο οργανισμό (Mohrman and Cohen, 1995).

2.1.6.4 Οι νοητικές και γνωσιακές διαστάσεις της εργασίας

Οι νέες τεχνολογίες και οι νέες μορφές εργασίας υπογραμμίζουν την ανάγκη για τέτοιες προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας που θα ενσωματώνουν χαρακτηριστικά της εργασίας, που μέχρι πρότινος δεν λαμβάνοντο υπόψη. Μια τέτοια προσέγγιση περιλαμβάνει την έμφαση στις νοητικές απαιτήσεις που ενυπάρχουν σε μια εργασία.

Ο Howard (Howard, 1995) έχει παρατηρήσει ότι «..... Στην μεταβιομηχανική πληροφοριακή εποχή η ζυγαριά της εργασίας έχει γείρει από τα χέρια στο κεφάλι και από την σωματική ρώμη στην νοητική ικανότητα

Οι νέες τεχνολογίες παραγωγής εστιάζονται σε δυο μορφές νοητικών απαιτήσεων : την απαίτηση για προσοχή που είναι αποτέλεσμα των αυξημένων απαιτήσεων για εγρήγορση (Van Cott, 1985) και την απαίτηση για επίλυση προβλημάτων, που είναι το αποτέλεσμα της ανάγκης για πρόληψη λαθών και ενεργητική διάγνυσή τους. (Dean and Snell, 1991).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι αμφότερες οι παραπάνω απαιτήσεις επιδρούν στην εργασία και στον εργαζόμενο. Υψηλού επιπέδου απαιτήσεις για προσοχή πιθανόν να επιδράσουν αρνητικά πάνω στον εργαζόμενο, ενώ υψηλές απαιτήσεις για επίλυση προβλημάτων μπορούν να προσθέσουν πρόκληση και πολυπλοκότητα στην εργασία.

Ο Mohrman (Mohrman and Cohen, 1995) και ο Frenkel (Frenkel et al., 1999) επιχειρηματολογούν ότι οι νοητικές απαιτήσεις θα είναι πολύ υψηλότερες για τους εργαζόμενους στις υπηρεσίες του μέλλοντος, οι οποίοι θα απαιτείται να κατέχουν υψηλότερου επιπέδου γνώσεις έτσι ώστε να μπορούν να ανταλλάξουν με πολυπλοκότερες ερωτήσεις των πελατών με αμεσότητα και εγκαирότητα τεχνικές «πωλήσεων».

Ως εκ τούτου η έμφαση στην γνώση, στον κλάδο των υπηρεσιών, απαιτεί αναπροσανατολισμό της υφιστάμενης θεωρίας σχεδιασμού της εργασίας, έτσι ώστε να μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικές με το τι γνώση και εξειδίκευση εντάσσεται μέσα στην εργασία, ποια είναι εκείνη που αφαιρείται από την εργασία, γιατί γίνεται αυτό, πως η γνώση και η εξειδίκευση αναπτύσσονται και

διαμοιράζονται (Clegg et al., 1996). Ουσιαστικά λοιπόν απαιτείται να διερευνηθεί τι θα πρέπει να γίνει έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να συνδιαλαγούν με την υψηλού βαθμού νοητική πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουν στα έργα τους. Απαιτείται υψηλότερος βαθμός κατανόησης σχετικά με το τι και πως πρέπει να γίνει, όπως η βελτίωση της ικανότητας των ανθρώπων να επεξεργάζονται πολύπλοκες πληροφορίες ή και να αναπτύξουν «γνωσιακά» εργαλεία που θα τους βοηθήσουν στη συνεργατική λήψη αποφάσεων στις περιπτώσεις σχεδιασμού εργασίας σε ομαδικό επίπεδο.

2.1.6.5 Δημογραφικές Αλλαγές

Παρά τις αλλαγές που παρατηρούνται στον χώρο της εργασίας, όπως οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης, ελαστικό ωράριο, διαμοίραση μιας θέσεως εργασίας μεταξύ περισσοτέρων του ενός εργαζόμενους, η εργασία αλλοεθνών, η εργασία παράνομων μεταναστών κλπ. η θεωρία σχεδιασμού εργασίας έχει παραμείνει μάλλον σιωπηλή αναφορικά με την επίδραση του παράγοντα δημογραφία στο σχεδιασμό (Parker and Well, 1998). Παράγοντας με ιδιαίτερη σημασία σε περιπτώσεις πολυπολιτισμικών κοινωνιών όπου η ολοκλήρωση είναι εκ των ων ουκ άνευ σε μικρο και μακροεπίπεδο. Υπάρχουν τρεις τρόποι που η δημογραφία επηρεάζει το σχεδιασμό εργασίας τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό επίπεδο.

Πρώτο, οι αλλαγές στην σύνθεση της εργατικής δύναμης καθιστούν επίκαιρα πολλά χαρακτηριστικά της εργασίας που μέχρι τώρα αγνοούνται. Για παράδειγμα οι εργαζόμενες γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερο από τους άνδρες συγκρούσεις μεταξύ του ρόλου τους ως εργαζόμενες και εκείνου ως οικοκυρών (Hochschild, 1989) και ως εκ τούτου να προτιμούν ελαστικά ωράρια μια και τους επιτρέπουν να ρυθμίζουν τις απαιτήσεις τόσο του σπιτιού όσο και της εργασίας (Thomas and Ganster, 1995). Δεύτερον, μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των αποτελεσμάτων τους επί τη βάση της ηλικίας, του φύλου και της φυλής. Για παράδειγμα η αυτονομία, για ηλικιωμένους εργαζόμενους, σε χειρονακτικές εργασίες είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί τους δίνει την ευκαιρία για ξεκούραση. Τρίτο, το αποτέλεσμα παραγόντων όπως η ηλικία, το φύλο και εθνότης επί των διαδικασιών του σχεδιασμού εργασίας. Για παράδειγμα, οι γυναίκες σε σύγκριση με τους άνδρες προσλαμβάνονται κατά κανόνα σε θέσεις με χαμηλότερους μισθούς ή και με μερική απασχόληση· οι γνώσεις και δυνατότητές τους συνήθως υποβαθμίζονται, ενώ η πρόσβασή τους στην τεχνολογία είναι περιορισμένη. (Franklin et al., 1992).

Αρκετές από τις παραπάνω διαφοροποιήσεις ισχύουν και για εθνικές μειονότητες και ως εκ τούτου είναι σημαντικό να μελετηθούν οι δυνητικά περιορισμένες ευκαιρίες για τον σχεδιασμό εργασίας που πιθανόν να υπάρξουν για τα μέλη κάποιων ομάδων, ως αποτέλεσμα των αρνητικών στερεότυπων, δομικών εμποδίων (σύγκρουση σπιτιού – εργασίας) ή άλλων θεμάτων (π.χ. προβλήματα με τη γλώσσα).

Καθίσταται, μάλλον προφανές από τα παραπάνω ότι η απλοποίηση εργασίας θα εξακολουθήσει να είναι ένα κεντρικό θέμα στο σχεδιασμό εργασίας, όπως εξάλλου και η αβεβαιότητα, ενώ υπάρχει ανάγκη για συνυπολογισμό στο σχεδιασμό και άλλων παραγόντων που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας, όπως είναι οι νοητικές απαιτήσεις, οι αλληλεξαρτήσεις, οι κοινωνικές ανταλλαγές, η εξασφάλιση εργασίας και η σύγκρουση σπιτιού – εργασίας. Εκτός από την αλλαγή του περιεχομένου της εργασίας, για την οποία σχεδιάζονται οι θέσεις, η εργατική δύναμη για την οποία σχεδιάζονται αλλάζει. Ως εκ τούτου στην θεωρία του σχεδιασμού εργασίας θα πρέπει να συμπεριληφθούν σημαντικά δημογραφικά ενδεχόμενα όπως η φυλή, το φύλο και η ηλικία έτσι ώστε να υπάρχει σχετικό ταίριασμα με την θέση και

των ανθρώπων που θα κληθούν να υλοποιήσουν τις απαιτήσεις της και να λάβουν ως «αντιπαροχή» την κάλυψη των όποιων επιδιώξεων ελπίδων, φιλοδοξιών και αναγκών τους από τον οργανισμό.

2.1.7 Ο βαθμός τυπικότητας του Οργανισμού

Όπως αναφέρθηκε στα Κεφάλαια 2.1.2 και 2.1.3 ο σχεδιασμός εργασίας συνδιαλέγεται με το πώς διενεργείται η εργασία, έτσι ώστε να είναι προβλέψιμη, ομοιόμορφη και διοικήσιμη, δημιουργώντας ως μέσο και ταυτόχρονα ως αποτέλεσμα ένα συγκεκριμένο βαθμό τυπικότητας.

Ένας οργανισμός περιγράφεται ως οργανισμός υψηλής τυπικότητας εάν χρησιμοποιεί κανόνες και διαδικασίες που προδιαγράφουν με σχετική λεπτομέρεια τι θα πρέπει να κάνει και πώς πρέπει να το κάνει ο κάθε εργαζόμενος που κατέχει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (Hethering, 1991). Οι οργανισμοί με υψηλή τυπικότητα και ως εκ τούτου περιορισμένο εύρος διακριτικής ευχέρειας στις θέσεις εργασίας, έχουν γραπτές, τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας, ρητές εντολές και ρητά εκπεφρασμένες πολιτικές.

Ο σχετικός βαθμός διακριτικής ευχέρειας κάθε οργανισμού και θέσης εργασίας προσδιορίζεται (Grinyear and Yasai-Arkedani, 1980) από :

- Το επίπεδο εξειδίκευσης της εργασίας
Η εξειδίκευση αναφέρεται στην κατάτμηση της εργασίας σε μικρότερα μέρη, που το κάθε ένα τους εξυπακούει συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες διεκπεραιώνονται από συγκεκριμένους προς τούτο εργαζόμενους. Η εξειδίκευση μπορεί να είναι οριζόντια ή κάθετη. Μια κρίσιμη μεταβλητή αποτελεί το εύρος της εξειδίκευσης καθόσον το εύρος έχει σχετική σημασία. Έτσι, σε επίπεδο διεύθυνσης, ως μονάδος Α' οργανωτικού επιπέδου, το επίπεδο οριζόντιας εξειδίκευσης προσδιορίζεται από τον αριθμό των τμημάτων στην εν λόγω διεύθυνση που εκφράζει το βαθμό της ετερογένειας μεταξύ των τμημάτων αυτών. Ως εκ τούτου, όσο αυξάνει ο αριθμός των τμημάτων, τόσο αυξάνει το επίπεδο εξειδίκευσης και συνεπώς η οριζόντια πολυπλοκότης που απαιτεί ολοκλήρωση. Ο προσδιορισμός του βαθμού εξειδίκευσης προσδιορίζεται τόσο από τον αριθμό των τμημάτων της κάθε διεύθυνσης, όσο και τον αριθμό των επιπέδων που υφίστανται σε αυτήν.
- Η βάση της τμηματοποίησης
Οι εργασίες ομαδοποιούνται λόγω της αναγκαιότητας συντονισμού και ολοκλήρωσης τους. Οι κατακερματισμένες δραστηριότητες αποτελούν ξεχωριστά αλλά αλληλοεξαρτώμενα μέρη της συνολικής εργασίας. Τα πλέον συνήθη κριτήρια ομαδοποίησης κατακερματισμένων δραστηριοτήτων είναι η λειτουργία, το προϊόν, η αγορά ή/και η γεωγραφία.
Η ανάλυση του κριτηρίου τμηματοποίησης που χρησιμοποιείται στον υπό εξέταση οργανισμό θα διενεργηθεί τόσο σε οργανωτικό (δηλαδή, προσδιορίζεται το κριτήριο βάσει του οποίου έχουν δημιουργηθεί οι διευθύνσεις) όσο και σε διευθυντικό επίπεδο (δηλαδή, προσδιορίζεται το κριτήριο βάσει του οποίου έχουν δημιουργηθεί τα τμήματα).
- Η εκχώρηση εξουσίας
Η νομιμοποιητική εξουσία αναφέρεται στο δικαίωμα για ενέργειες και αποφάσεις. Η μορφή της εξουσίας αναφέρεται όχι στην προσωπική εξουσία ενός εκάστου των εργαζομένων, που πιθανόν να εκπηγάει από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, αλλά από το δικαίωμα το οποίο έχει κάποιος για ενέργεια, το οποίο εκπηγάει από την θέση που κατέχει στην ιεραρχία. Η εκχώρηση της εξουσίας αναφέρεται στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων από

τους υφιστάμενους, οι οποίοι έχουν εξουσιοδοτηθεί για αυτό από τον προϊστάμενό τους. Η εξουσία λοιπόν οικοδομεί τον επίσημο μηχανισμό επιρροής και επιβολής μέσα σε ένα οργανισμό. Η εκχώρηση εξουσίας χαρακτηρίζεται από τον βαθμό εκχώρησης στον υφιστάμενο και από το αντικείμενο της εκχώρησης. Έτσι, η εκχώρηση μπορεί να χαρακτηρίζεται από υψηλό ή χαμηλό επίπεδο και να αναφέρεται σε θέματα που μπορεί να είναι σημαντικά ή ασήμαντα. Ανεξαρτήτως αν η εκχώρηση αναφέρεται σε αντικείμενα ασήμαντα ή σημαντικά, αλλά ιδιαιτέρως σε σημαντικά, ή υψηλή επιπέδου εκχώρηση προαπαιτεί και εξυπακούει εκτενείς γραπτούς κανόνες και διαδικασίες έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομοιομορφία και ο έλεγχος στις ενέργειες των διαφόρων τμημάτων. Επιπλέον απαιτεί εκτενείς κανόνες και μηχανισμούς που θα επιλαμβάνονται του ελέγχου, αν και εφόσον και σε ποιο βαθμό έγινε η «σωστή» χρήση της αυξημένης ελευθερίας που δημιουργείται μέσα από την εκχώρηση εξουσίας. Συνεπώς η εκχώρηση εξουσίας απαιτεί κανόνες που ρυθμίζουν το πώς λαμβάνονται οι εκχωρούμενες αποφάσεις καθώς και κανόνες που αναφέρονται στον μηχανισμό ελέγχου των αποφάσεων αυτών.

- **Όριο Διοίκησης**

Το όριο διοίκησης αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί ένας προϊστάμενος να διοικήσει αποτελεσματικά. Το εύρος καθορίζεται από τον χρόνο που απαιτείται – από ένα προϊστάμενο – και από όλες εκείνες τις μεταβλητές που επηρεάζουν τον χρόνο αυτό, για να διοικήσει αποτελεσματικά ένα αριθμό υφισταμένων. Το ευρύ όριο διοίκησης προσδίδει στους οργανισμούς κατά κανόνα, μια πλατιά και συγχρόνως ρηχή δομή με περιορισμένο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων. Έτσι στην περίπτωση αυτή, η οριζόντια διαφοροποίηση και οριζόντια πολυπλοκότητα αυξάνουν, ενώ μειώνεται η κάθετη διαφοροποίηση και κάθετη πολυπλοκότητα που απαιτεί όμως αυξημένο επίπεδο συντονισμού και ολοκλήρωσης. Το περιορισμένο διοικητικό εύρος προσδίδει στους οργανισμούς μεγάλο οργανωτικό βάθος, αυξημένο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων γεγονός που αυξάνει την κάθετη πολυπλοκότητα και μειώνει την ανάγκη για οριζόντιο συντονισμό και ολοκλήρωση.

Το ευρύ όριο διοίκησης, δηλαδή οργανισμοί με μεγάλο αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο και συνεπώς με πεπλατυσμένη μορφή, οδηγεί κατά κανόνα σε υψηλά επίπεδα τυπικότητας και περιορισμό της διακριτικής ευχέρειας του κατόχου της θέσης εργασίας. Η λογική του παραπάνω συμπεράσματος εδράζεται στο ότι ο κάθε προϊστάμενος έχει πεπερασμένες ικανότητες διοίκησης και ως εκ τούτου με την αύξηση του ορίου διοίκησης αυξάνει η ανάγκη για την δημιουργία κανόνων και διαδικασιών που θα καταστήσουν τον προϊστάμενο ικανό να διοικήσει ένα μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων. Συνεπώς όταν αυξάνεται η οριζόντια διαφοροποίηση, δηλαδή αυξάνει το εύρος του ορίου διοίκησης απαιτείται η δημιουργία ενός γραπτού πλαισίου κανόνων, διαδικασιών κλπ. το οποίο δίδει στους υφιστάμενους οδηγίες αναφορικά με το τι, πώς, πότε, ποιος θα κάνει κάτι, απελευθερώνοντας συγχρόνως τον περιορισμένο χρόνο του προϊσταμένου για επιστασία καθώς μειώνονται δραστικά οι διαπροσωπικές επαφές εφόσον το επιτρέπει ο χαρακτήρας της εργασίας.

Συνεπώς η τυπικότητα και διακριτική ευχέρεια που υφίσταται σε ένα οργανισμό εξαρτάται από (1) τον βαθμό εξειδίκευσης, (2) τον βαθμό εκχώρησης εξουσίας, (3) το κριτήριο τμηματοποίησης και (4) το όριο διοίκησης που εκφράζονται σε

επιχειρησιακό επίπεδο από την ύπαρξη και επιβολή ενός λεπτομερούς, εκτενούς και συστηματοποιημένου πλαισίου κανόνων και διαδικασιών.

2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο 1.3 αναφέρθηκε το βασικό εννοιολογικό πλαίσιο στη βάση του οποίου διενεργείται η παρούσα διατριβή. Εγγενές στοιχείο στο πλαίσιο αυτό αποτελεί η οργανωτική κουλτούρα και ο τρόπος που αυτή επηρεάζει συγκεκριμένες οργανωτικές μεταβλητές όπως εμφανίζεται και στον Πίνακα 3. Έτσι στον παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση της εν λόγω μεταβλητής. Αναλυτικότερα, τα θέματα του παρόντος κεφαλαίου αναφέρονται στον αριθμό και στις διαστάσεις της κουλτούρας και άλλα συναφή θέματα, στο πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών βάσει του οποίου εξετάζονται η κουλτούρα της αγοράς, η ιεραρχική, οικογενειακή και περιστασιακή κουλτούρα, στην διασύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας και της απόδοσης - η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση της κουλτούρας και της απόδοσης - και τέλος στην διασύνδεση μεταξύ τους.

Οι περισσότεροι ερευνητές οργανωτικής συμπεριφοράς και ψυχολογίας αποδέχονται ότι η συμπεριφορά καθορίζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά του ατόμου όσο και από το περιβάλλον (Lewin, 1935) και απορρίπτουν τις ακραίες απόψεις δυϊσμού που συνηγορούν ότι η συμπεριφορά προβλέπεται είτε από την πρώτη ή τη δεύτερη μεταβλητή. Υφίσταται μια σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος λειτουργίας, όπως η οργανωτική κουλτούρα και των προδιαθέσεων των εργαζομένων.

Αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα αυτή προσδιορίζει εκείνα τα κοινά χαρακτηριστικά τα οποία δίνουν νόημα και ταυτότητα στην ανθρώπινη ομάδα με τον ίδιο τρόπο που η προσωπικότητα προσδιορίζει την ταυτότητα του ατόμου (Kilmann et. al., 1985). Οι δεδομένες υποθέσεις στις οποίες πιστεύουν, ή βάσει των οποίων ενεργούν τα περισσότερα μέλη του οργανισμού συνιστούν τις κύριες συνιστώσες της κουλτούρας (Schein, 1996).

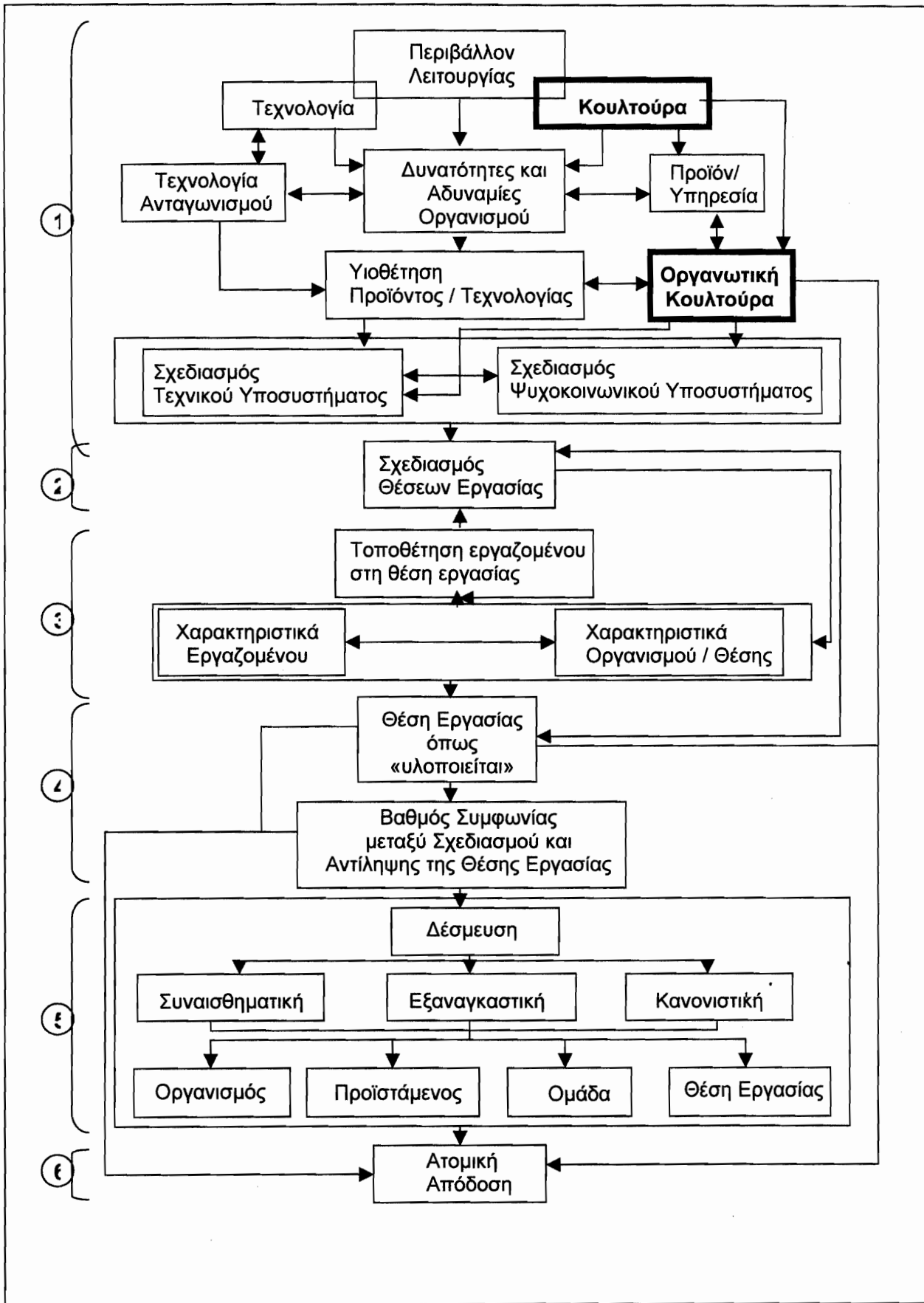
Η ρήση του Presthus (Presthus, 1978) ότι ζούμε σε μια “κοινωνία απαρτιζόμενη από οργανισμούς” αποτελεί πλέον μια καθολική αλήθεια, λόγω της πρωτοφανούς εξάπλωσης και της σημασίας των οργανισμών στην σύγχρονη κοινωνία, καθιστώντας την μελέτη και ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας εκ των ων ουκ άνευ για την επιτυχία του οργανισμού. Η ευρεία χρήση του δημοφιλούς όρου “κουλτούρα” από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, που προσδιορίζει το νοητικό λογισμικό του οργανισμού, έχει ξαναφέρει στο προσκήνιο την κοινωνιολογική άποψη για την σημασία των μη απτών/“αύλων” στοιχείων του οργανισμού. Ο εν λόγω όρος αναφέρεται σε μη απτά, και συνολικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, που όμως έχουν μετρήσιμα και απτά αποτελέσματα.

Η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί και ένα μηχανισμό ελέγχου, πηγή σταθερότητας, διαχρονικότητας και συνέπειας στον οργανισμό, μέσα από την τήρηση των αξιών και πιστεύω που εκφράζει, προσδίδοντας με αυτό τον τρόπο μια αίσθηση ασφάλειας στα μέλη του οργανισμού. Η γνώση της οργανωτικής κουλτούρας από τα μέλη του οργανισμού, τα διευκολύνει στο να ερμηνεύουν τα γεγονότα, τις πράξεις, τα συναισθήματα και τις σκέψεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό, βοηθώντας τα έτσι στο να αποφεύγουν ότι είναι μη αποδεκτό και συγχρόνως να προσεγγίζουν ότι είναι αποδεκτό. Ως εκ τούτου η οργανωτική κουλτούρα ενθαρρύνει τις συμπεριφορές που είναι αποδεκτές – έτσι ώστε αυτές να επαναλαμβάνονται, ενώ αποθαρρύνει συμπεριφορές που δεν είναι αποδεκτές με “τιμωρίες” που επιβάλλει προσδίδοντας στοιχεία σταθερότητας, διαχρονικότητας και συνέπειας και στις δύο περιπτώσεις στον οργανισμό. Η ενθάρρυνση και ταυτόχρονα η αποθάρρυνση αυτή των αποδεκτών και μη αποδεκτών συμπεριφορών αντίστοιχα, δημιουργεί

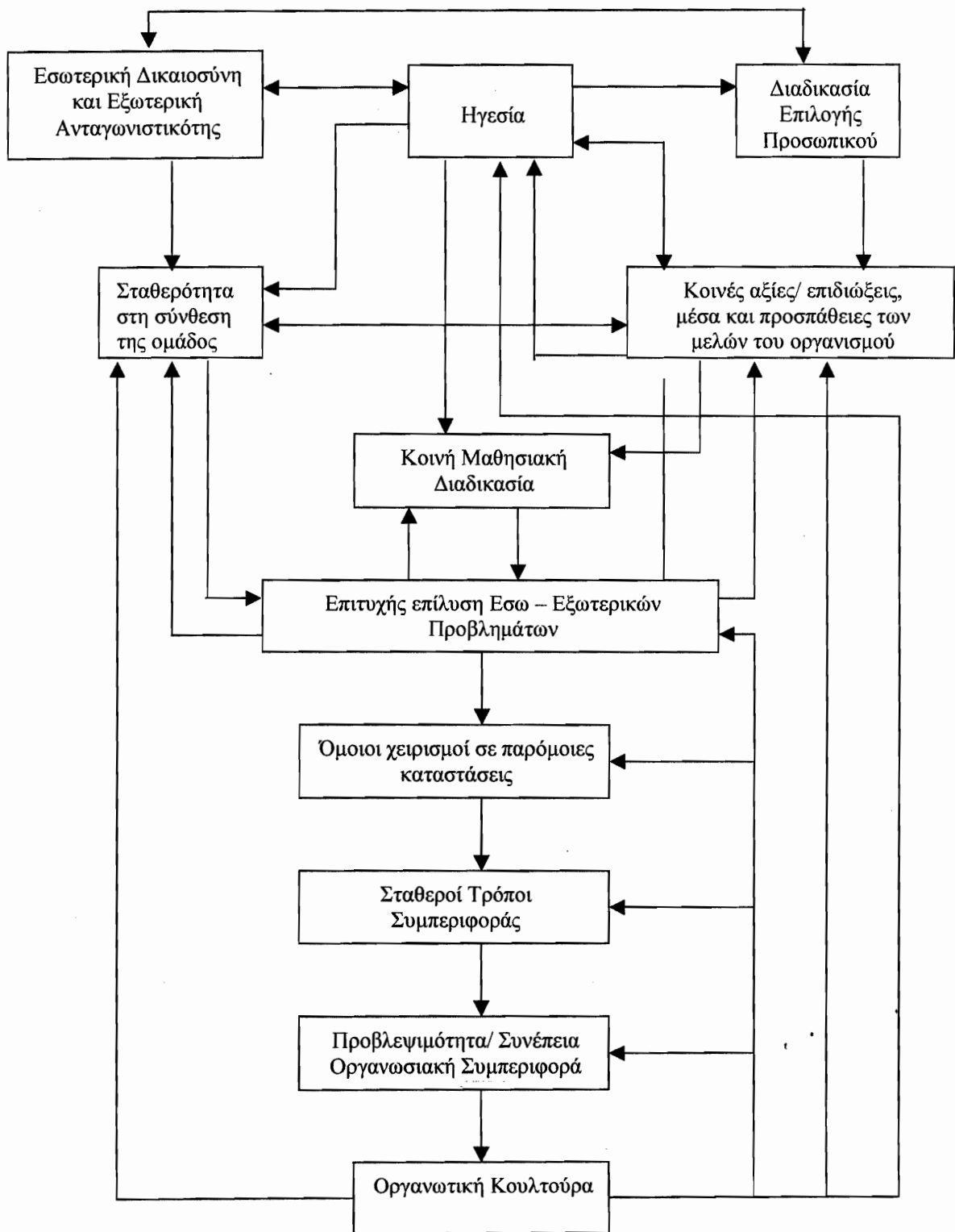
προβλεψιμότητα στον οργανισμό. Συνεπώς η οργανωτική κουλτούρα σηματοδοτεί και οριοθετεί το όραμα αναφορικά σχετικά με το τι είναι σημαντικό, αναγνωρίζοντας και αμείβοντας αποδεκτές συμπεριφορές που είναι συμβατές με τις «πολιτισμικές» προτεραιότητες, ενισχύοντας έτσι αυτές τις συμπεριφορές προσδιορίζοντας έτσι τους ρόλους που τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να τηρούν και ακολουθούν, ενώ ταυτόχρονα τιμωρεί τις μη αποδεκτές συμπεριφορές που τείνουν να μην επαναλαμβάνονται στο μέλλον.

Ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι η κοινότητα κάποιων στοιχείων μεταξύ των μελών του οργανισμού σε επίπεδο ομαδικής λειτουργίας. Τέτοιας μορφής «διαμοιραζόμενα στοιχεία» που αναφέρονται και χαρακτηρίζουν την κουλτούρα είναι οι παρατηρούμενες συμπεριφορές που επαναλαμβάνονται όταν οι άνθρωποι συναλλάσσονται ο ένας με τον άλλον, τα ομαδικά πρότυπα, οι υιοθετούμενες αξίες, η επίσημη φιλοσοφία, οι κανόνες του παιχνιδιού, το κλίμα, οι ενσωματωμένες ικανότητες, οι τρόποι σκέψης, νοητικά μοντέλα και γλωσσολογικά παραδείγματα (Schein, 1992). Το γεγονός ότι τα μέλη του οργανισμού είναι κοινωνοί σε όλα ή στα περισσότερα των παραπάνω χαρακτηριστικών, συντελεί στην δημιουργία για την εν λόγω ομάδα κάποιας συγκεκριμένης δομικής σταθερότητας διαχρονικά.

Το σχήμα 8 απεικονίζει σε απλοποιημένη μορφή τις διασυνδέσεις μεταξύ των μεταβλητών που οδηγούν στη δημιουργία, μέσα στον οργανισμό, ενός συστήματος αξιών, προτύπων και πρακτικών που καθοδηγούν την συμπεριφορά.



Πίνακας 3



Σχήμα 8
 Η διαμόρφωση της Οργανωτικής Κουλτούρας

Όπως εμφανίζεται στο παραπάνω σχήμα η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στην συλλογικότητα των κοινών στοιχείων που έχουν τα μέλη του οργανισμού, ή οποία ικανότητα έχει προσφέρει διαχρονικά λύσεις, σε εσωτερικά και εξωτερικά οργανωτικά προβλήματα, που χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία και εφαρμοσιμότητα. Η κοινή γνώση που ενεργοποιείται ενσωματώνεται στην ομάδα και τελικά υφίσταται απ' εαυτής και ανεξάρτητα από οποιοδήποτε μέλος της ομάδας αν και το άτομο αποτελεί το όχημα / μεταφορέα της κουλτούρας (White, 1959). Όπως η εξατομικευμένη γνώση συσσωρεύεται διαχρονικά ως γνώση διαφορετικών τύπων (Schutz and Luckman, 1975), έτσι και η κοινή γνώση της ομάδας συσσωρεύεται αντίστοιχα ως συλλογική γνώση. Στην βάση των παραπάνω, τέσσερα διαφορετικά είδη γνώσεων μπορούν να προσδιοριστούν για τη συσσωρευμένη συλλογική γνώση (Sackman, 1992).

- Η γνώση του “Τι”, η οποία αναφέρεται στο ποιο είναι το πρόβλημα, σε τι αφιερώνουμε την προσοχή, χρόνο και πόρους μας, ποιες είναι οι προτεραιότητες, τι θεωρείται αμοιβή, τιμωρία, προαγωγή, έπαινος και όλα τα σχετικά. Ως τέτοιο εκφράζει την σημειολογία που αποκτάται σταδιακά σε μία συγκεκριμένη κουλτούρα (Brooms and Gahmberg, 1987) και (Schutz and Luckman, 1975).
- Η γνώση του “Πώς”, η οποία αναφέρεται σε κοινώς αποδεκτές πρακτικές και σχέσεις αιτίου και αιτιατού. Έτσι η γνώση του “Πώς” περιγράφει και σκιαγραφεί το “Πώς” των πραγμάτων, των γεγονότων και των διαδικασιών τους καθώς και τον τρόπο που επιλύεται ένα πρόβλημα όπως π.χ διενεργούνται οι προαγωγές. Το πώς δεν επέχει την φύση της εντολής και έχει μάλλον περιγραφικό χαρακτήρα που προσιδιάζει στην Θεωρία της Δράσης των Argyris και Schon (Argyris and Schon, 1978).
- Η γνώση του “Πρέπει”, η οποία αναφέρεται σε οδηγίες για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση καταστάσεων. Καθορίζει το “Πρέπει” και προσδιορίζει την αντιστοίχιση συγκεκριμένων πράξεων με συγκεκριμένες καταστάσεις. Το πρέπει έχει τη φύση της εντολής και προδιαγραφής δημιουργώντας πρότυπα, συνταγές και τρόπους για την επιτυχία, την συνέχεια και την επιβίωση.
- Η γνώση του “Γιατί”, η οποία αναφέρεται στις αιτίες, στο γιατί τα πράγματα συμβαίνουν, γιατί δημιουργήθηκε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Αναφέρεται σε αξιώματα και δεν επιδέχεται περαιτέρω κατάτμηση. Αναφέρεται στους λόγους και αιτίες, στις εξηγήσεις που φαίνεται να εμφολογορούν και να προσδιορίζουν ένα συγκεκριμένο γεγονός.

Οι εν λόγω μορφές συλλογικής γνώσης αποτελούν μέρος της ουσίας της κουλτούρας και όλες μαζί σχηματοποιούν τον γνωσιακό της χάρτη. Στην περίπτωση που οι εν λόγω τύποι γνώσεων φανούν αξιόπιστοι στο να επιλύουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την οργανωτική επιβίωση των μελών του οργανισμού και του ίδιου του οργανισμού, τότε “διδάσκονται” στα νέα μέλη του οργανισμού ως ο “κατάλληλος τρόπος” – μια και είναι επιτυχώς δοκιμασμένος – και οι οποίοι σταδιακά τους υιοθετούν και στη βάση των οποίων αντιλαμβάνονται, σκέπτονται, αισθάνονται και ενεργούν. Με αυτό τον τρόπο γίνονται οι θεμελιώδεις υποθέσεις του οργανισμού, στη βάση των οποίων, τα μέλη του θα πρέπει να αντιλαμβάνονται, να διαλογίζονται, να αισθάνονται και να ενεργούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα εσωτερικής ολοκλήρωσης και εξωτερικής προσαρμογής. Η εν λόγω μαθησιακή διαδικασία, που τεκμαίρει αλλαγή υποδηλώνει ένα οξύμωρο σχήμα το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι, ενώ η αλλαγή και ο συνεπακόλουθος μαθησιακός

οργανισμός, που είναι το αποτέλεσμα της, προϋποθέτουν μια συνεχή αυτοδιάγνωση και τις όποιες διορθωτικές ενέργειες κρίνονται αναγκαίες (Hanna, 1998), το αποτέλεσμα της, που είναι η οργανωτική κουλτούρα απαιτεί επανάληψη και ενίσχυση του status quo γεγονός που οδηγεί στην σταθερότητα, προβλεψιμότητα, ομοιομορφία και τελικά στην ακαμψία για την δική της αυτοσυντήρηση και διαίωνιση λόγω μη αλλαγής.

Η κουλτούρα είναι ένα ζωντανό και συνεχώς μεταλασσόμενο κοινωνικό οικοδόμημα στη βάση του οποίου τα μέλη του οργανισμού συλλογικά δημιουργούν και αναδημιουργούν τον “κόσμο” μέσα στον οποίο ζουν, λειτουργούν και εργάζονται. Η με τον παραπάνω τρόπο διενεργούμενη κατασκευή της πραγματικότητας, τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται, αισθάνονται, σκέπτονται και ενεργούν – επί τη βάσει δια – οργανωτικών και ενδοοργανωτικών ερεθισμών – με συγκεκριμένο τρόπο που εδράζεται στις αξίες, προσωπικότητα, διανοητική ικανότητα, ιεραρχικό επίπεδο και εξειδίκευσή τους. Για την δημιουργία της συλλογικότητας, που είναι εκ των ων ουκ άνευ για την κουλτούρα, είναι απαραίτητο να συνδυαστεί η μοναδικότητα που τα άτομα εκφράζουν σε ένα συλλογικό γίγνεσθαι. Η ολοκλήρωση αυτή αποτελεί προϋπόθεση της συλλογικότητας, η οποία δημιουργεί από την πολλαπλότητα των μερών, την “μοναδικότητα” του όλου, της κουλτούρας που εκφράζει όμοιες συμπεριφορές σε παρόμοιες καταστάσεις. Η προβλεψιμότητα αυτή εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει και να μεταβιβάζει, με επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα, νέες πληροφορίες και γνώσεις από την μια γενιά εργαζομένων στην επόμενη, δημιουργώντας έτσι μια σχέση αιτιότητας.

Η λειτουργία όμως της κουλτούρας σαν σταθεροποιητικού μηχανισμού είναι μάλλον παράδοξη σε σχέση με το ευμετάβλητο περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού, το οποίο προαπαιτεί και εξυπακούει συνεχή αλλαγή και μάθηση ενώ η κουλτούρα αντίστοιχα εστιάζεται στην σταθερότητα, συμβιβασμό και προβλεψιμότητα. Το περιβάλλον οδηγεί σε ανατροπή του υφιστάμενου καθεστώτος, ενώ η κουλτούρα επιδιώκει την διατήρηση και ως εκ τούτου την διαίωνιση του υφιστάμενου καθεστώτος.

2.2.2 Ορισμός και συναφή θέματα

Η ιδέα της οργανωτικής κουλτούρας ανέκυψε αρχικά από δυο διαφορετικά γνωστικά πεδία και τα οποία αποτελούν τις βάσεις της. Το πρώτο είναι η επιστήμη της ανθρωπολογίας το οποίο πρεσβεύει ότι οι οργανισμοί είναι κουλτούρες, ενώ το δεύτερο είναι η επιστήμη της κοινωνιολογίας που πρεσβεύει αντίστοιχα ότι οι οργανισμοί έχουν κουλτούρα. Τόσο το πεδίο της ανθρωπολογίας όσο και της κοινωνιολογίας ανέπτυξαν δυο προσεγγίσεις στο θεσμό της οργανωτικής κουλτούρας: την λειτουργική προσέγγιση, δηλαδή ότι η οργανωτική κουλτούρα παράγεται μέσα από την συλλογική συμπεριφορά και την σημειωτική προσέγγιση, δηλαδή ότι η οργανωτική κουλτούρα βρίσκεται μέσα στην εξατομικευμένη γνώση και ερμηνείες του καθενός από μας. Οι Cameron και Ettington προτείνουν το παρακάτω πίνακα στον οποίο εμφανίζονται οι επιστημονικές βάσεις πάνω στις οποίες εδράζεται η οργανωτική κουλτούρα. (Cameron and Ettington, 1988).

ΟΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΟΛΟΓΙΚΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΗ
	ΕΣΤΙΑΣΗ	Συλλογική Συμπεριφορά	Συλλογική Συμπεριφορά
	ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	Διαγνώστης, Διατηρεί ουδετερότητα	Διαγνώστης, Διατηρεί ουδετερότητα
	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ	Αντικειμενικοί Παράγοντες	Αντικειμενικοί Παράγοντες
	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	Εξαρτώμενη (κατανόηση της κουλτούρας αφ' εαυτής)	Ανεξάρτητη (η κουλτούρα προβλέπει άλλα αποτελέσματα)
	ΥΠΟΘΕΣΗ	Οι οργανισμοί είναι κουλτούρες	Οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες
	ΣΗΜΕΙΩΤΙΚΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ	Ατομική Γνώση
ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ		Δεν διατηρεί ουδετερότητα	Δεν διατηρεί ουδετερότητα
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ		Εμπλοκή συμμετέχοντος	Εμπλοκή συμμετέχοντος
ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		Εξαρτώμενη (κατανόηση της κουλτούρας αφ' εαυτής)	Ανεξάρτητη (η κουλτούρα προβλέπει άλλα αποτελέσματα)
ΥΠΟΘΕΣΗ		Οι οργανισμοί είναι κουλτούρες	Οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες

Πίνακας 4
Επιστημονικές Βάσεις Οργανωτικής Κουλτούρας

Η κύρια διαφορά μεταξύ των δυο επιστημονικών πεδίων και των συνεπακόλουθων προσεγγίσεων τους στην οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στο ότι από τη μια η κουλτούρα ορίζεται ως χαρακτηριστικό που έχει ένας οργανισμός, ενώ από τη άλλη η κουλτούρα ορίζεται ως η παρομοίωση που περιγράφει τι είναι ο οργανισμός. Η πρώτη προσέγγιση υποθέτει ότι ο ερευνητής και οι προϊστάμενοι μπορούν να εντοπίσουν διαφορές στις οργανωτικές κουλτούρες μεταξύ οργανισμών, να τις αλλάξουν και να τις “μετρήσουν” εμπειρικά. Η δεύτερη προσέγγιση υποθέτει ότι δεν υπάρχει τίποτα στον οργανισμό, παρά μόνο η κουλτούρα και κάθε φορά που κάποιος έρχεται σε επαφή με τον οργανισμό, τότε αντιλαμβάνεται την ύπαρξή της. Η πρώτη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η κουλτούρα δυνητικά μπορεί να προβλέψει άλλα οργανωτικά αποτελέσματα, όπως λόγου χάριν την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η δεύτερη όμως πρεσβεύει ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι

ένα θέμα το οποίο θα πρέπει να ερμηνευθεί ανεξάρτητα από οποιοδήποτε άλλο φαινόμενο.

Η οργανωτική κουλτούρα συχνά ορίζεται ως το σύνολο των διαμοιραζόμενων, από τα μέλη του οργανισμού, εννοιών, πιστεύω, τελετουργικών δραστηριοτήτων, συμβόλων και μύθων που εξελίσσονται διαχρονικά και στοχεύουν στην μείωση των αποκλίσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, στον έλεγχο και στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Peters and Waterman, 1982), (Wilkin and Ouchi, 1983), (Lorsch, 1986), (Weick, 1987), and (Denison, 1990). Η διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας είναι μία φυσική κοινωνικοδυναμική διαδικασία η οποία διενεργείται ανεξάρτητα από τις προθέσεις της οποιαδήποτε διοίκησης, αν και μπορεί να επηρεαστεί από την διοίκηση του οργανισμού (Schein, 1985). Η διαμόρφωση σχετικά ομοιογενούς οργανωτικής κουλτούρας (Peters and Waterman, 1982), δεν αποκλείει όμως την διαμόρφωση μοναδιαίων και αποκλινουσών τοπικών υποσυστημάτων κουλτούρας σε διαφορετικές διευθύνσεις, ή / και τμήματα του οργανισμού (Gregory, 1983). Κάποιες άλλες προσεγγίσεις αναφέρονται στην οργανωτική κουλτούρα σε σχέση με την λειτουργία της ως κοινωνικής συγκολλητικής ουσίας που δημιουργεί το όλον από τα μέρη. Σύμφωνα με την Smircich (Smircich, 1983) η οργανωτική κουλτούρα μεταφέρει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ταυτότητας, διευκολύνει την δημιουργία δέσμευσης σε κάτι ευρύτερο από τον εαυτό μας όπως με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και την θέση εργασίας όπως θα διερευνήσουμε στα κεφάλαια 2.3 και 3.3.5. Επίσης διευρύνει την σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος και καθοδηγεί και διαμορφώνει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η κουλτούρα συνυπάρχει σε πολλά επίπεδα και έτσι επilύει προβλήματα, που μέσα από την επιτυχή επίλυση τους, δημιουργούν επίκτητους τρόπους και μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για την επίλυση παρόμοιων προβλημάτων (Gregory, 1983) και (Krefting and Frost, 1985).

Με την δημιουργία πλαισίων μέσα από τα οποία επilύονται προβλήματα και ερμηνεύονται καθημερινά τα γεγονότα, η οργανωτική κουλτούρα μειώνει τον αριθμό των μεταβλητών τις οποίες το άτομο θα πρέπει να λάβει υπόψη του και έτσι να συνδιαλλαγεί με ένα τέτοιο αριθμό μεταβλητών που να είναι συμβατός με την δική του ικανότητα για επεξεργασία πληροφοριών και όχι με τόσες οι οποίες να υπερβαίνουν κατά πολύ την εν λόγω ικανότητα του (Knefting and Frost, 1985). Συνεπώς η κουλτούρα εφόσον μειώνει τον αριθμό των μεταβλητών με τις οποίες το άτομο θα πρέπει να συνδιαλλαγεί, μειώνει στην ουσία την απόκλιση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου στους οργανισμούς από την προσδοκώμενη μέση συμπεριφορά. Μια τέτοια μείωση, καθιστά, ως αποτέλεσμα, την ανθρώπινη συμπεριφορά περισσότερο προβλέψιμη με χαμηλότερα τα επίπεδα των αποκλίσεων και της ανησυχίας στους οργανισμούς. Ο Schein (Schein, 1985) περιγράφει την οργανωτική κουλτούρα ως ένα μηχανισμό συνδιαλλαγής για τους εργαζόμενους. Η περιγραφή του είναι η ακόλουθη : «... ένα σύνολο βασικών υποθέσεων που μια δεδομένη ομάδα έχει συλλάβει, ανακαλύψει ή αναπτύξει μέσα από την μαθησιακή της προσπάθεια να συνδιαλλαγεί με τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμοστικότητας και εσωτερικής ολοκλήρωσης και οι οποίες έχουν αποδώσει αρκετά καλά έτσι ώστε να θεωρούνται έγκυρες και ως εκ τούτου να διδάσκονται στα νέα μέλη της ομάδας ως ο ορθός τρόπος να αντιλαμβάνεται, να διαλογίζεται και να αισθάνεται κάποιος αναφορικά με τα εν λόγω προβλήματα ».

Έτσι η οργανωτική κουλτούρα θα μπορούσε να οριστεί τουλάχιστον μερικώς ως μία σχέση ανταλλαγής, όπου σε αντάλλαγμα για μειωμένη ανησυχία, άγχος και αβεβαιότητα - αναφορικά με τον ρόλο τους - που προσφέρει ο οργανισμός στα μέλη του - ο οργανισμός απολαμβάνει μειωμένη απόκλιση, αυξημένη συνέπεια και ως

αποτέλεσμα προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς αυτής. Μια εναλλακτική προσέγγιση στον προσδιορισμό της οργανωτικής κουλτούρας δίδεται από τους Hofstede (Hofstede et. al., 1990). Ορίζει την κουλτούρα ως τις εκφράσεις ομόκεντρων κύκλων με διαφορετικές ακτίνες που αρχίζουν από ρηχούς ομόκεντρους (ο εξωτερικός) μέχρι βαθείς κύκλους (ο πλέον εσωτερικός). Ο πλέον εξωτερικός κύκλος απαρτίζεται από σύμβολα. Εντός των συμβόλων υφίστανται ήρωες και εντός των ηρώων υπάρχουν τελετουργίες. Τα σύμβολα, οι ήρωες και οι τελετουργίες θα μπορούσαν να συνενωθούν κάτω από τον όρο «πρακτικές» ή το «τι είναι», καθόσον είναι ορατές στον παρατηρητή. Ο εσωτερικός κύκλος απαρτίζεται από αξίες, ή το «τι θα πρέπει να είναι».

Ο Hofstede (Hofstede op. cit., 1990) διαπίστωσε μέσα από εμπειρική μελέτη ότι οι πρακτικές που παρατηρήθηκαν επηρέασαν σημαντικά τους νέους εργαζόμενους. Οι οργανωτικές αξίες που παρατηρήθηκαν όμως είχαν περιορισμένη επίπτωση στο σύστημα αξιών των νέων εργαζομένων.

Σε επίπεδο εθνικής κουλτούρας ο Hofstede τονίζει μάλλον τις αξίες που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της οργανωτικής κουλτούρας. «..... Η κουλτούρα είναι ο συλλογικός νοητικός προγραμματισμός ο οποίος διαφοροποιεί τα μέλη μιας ανθρώπινης ομάδας από κάποια άλλη ...». (Hofstede, 1984). Τα εν λόγω νοητικά προγράμματα μπορεί να είναι ενταγμένα στα εγκεφαλικά κύτταρα ή και μπορεί να είναι το αποτέλεσμα επίκτητης γνώσης. Δεν είναι όμως υποκείμενα σε παρατήρηση και σε αντίστοιχη αποτίμηση αφ' εαυτών, καθώς εκείνο που είναι δυνατόν παρατηρηθεί και αποτιμηθεί, είναι το ότι εκφράζονται σε επίπεδο συμπεριφορών.

Το κοινωνικό σύστημα τύπου 1 είτε από την πλευρά των επίκτητων ή των κληρονομικών χαρακτηριστικών, χαρακτηρίζεται από την ανυπαρξία συλλογικότητας και έτσι δεν αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος για την μελέτη του φαινομένου της οργανωτικής κουλτούρας ως συλλογικής δραστηριότητας. Το σύστημα τύπου 2 χαρακτηρίζεται από την συλλογικότητα των επίκτητων χαρακτηριστικών, ενώ το τύπος 3 από την συλλογικότητα των κληρονομικών χαρακτηριστικών ενώ το 4 από την συλλογικότητα τόσο των επίκτητων όσο και των κληρονομικών χαρακτηριστικών των ατόμων.

Το εν λόγω νοητικό πρόγραμμα διακρίνεται σε τρία επίπεδα (Hofstede, op. cit., 1984). Το λιγότερο ξεχωριστό / μοναδικό επίπεδο είναι το παγκόσμιο επίπεδο στο οποίο συμμετέχει όλη η ανθρωπότητα. Στο συλλογικό επίπεδο συμμετέχουν κάποιοι άνθρωποι που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία ή ομάδα και το ατομικό επίπεδο το οποίο είναι το απόλυτα, μοναδικό και ξεχωριστό σε κάθε άτομο, καθόσον ουδείς είναι όμοιος με κάποιον άλλον. Το ατομικό επίπεδο μπορεί να είναι μερικώς κληρονομικό, ενώ το παγκόσμιο επίπεδο πρέπει να είναι ολικά κληρονομικό, καθώς στοιχεία του αποτελούν μέρος του γενετικού μας κώδικα. Το επίπεδο στο οποίο διενεργείται το μεγαλύτερο μέρος του νοητικού προγραμματισμού είναι το συλλογικό.

Το επίπεδο που μας ενδιαφέρει σύμφωνα με Hofstede είναι το συλλογικό επίπεδο καθόσον εκφράζει τα συλλογικά νοητικά προγράμματα που λειτουργούν ως μηχανισμοί ελέγχου καθοδηγώντας με αυτό τον τρόπο την συμπεριφορά. Το επίπεδο αυτό αποτελεί εκείνο το ολοκληρωμένο σύστημα επίκτητων αξιών, πιστεύω και οδηγιών συμπεριφοράς σε μια συγκεκριμένη κοινωνία και κατ' επέκταση σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι αξίες αποτελούν χαρακτηριστικό τόσο των ατόμων όσο και της κουλτούρας, η οποία όμως προϋποθέτει συλλογικότητα. Ένα δημιούργημα μιας τέτοιας συλλογικότητας είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο το κοινωνικό φαινόμενο της οργανωτικής κουλτούρας

ενεργοποιείται, ενσωματώνεται, ενισχύεται και μεταλλάσσεται, και το πλαίσιο αυτό θα αποτελέσει αντικείμενο της ανάλυσής μας.

Οι Sims και Lorenzi με τη σειρά τους (Sims and Lorenzi, 1992) έχουν ορίσει την οργανωτική κουλτούρα ως ένα συναινετικό σχήμα. Το εν λόγω σχήμα υπονοεί ότι τα άτομα έχουν πετύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ομοιότητας στον τρόπο που νοητικά επεξεργάζονται και αξιολογούν τις πληροφορίες. Έτσι λοιπόν, έστω και αν οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερος διασκορπισμένοι γεωγραφικά ή και σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες στην ίδια περιοχή, το εν λόγω συναινετικό σχήμα εφοδιάζει τα μέλη του οργανισμού με ευρηματικά εργαλεία και μέσα που τα καθοδηγούν αναφορικά με την λήψη αποφάσεων και εκτέλεση των έργων τους. Το αποτέλεσμα είναι να μειώνεται η απόκλιση στην συμπεριφορά των μελών του οργανισμού γεγονός που συντελεί στην προβλεψιμότητα των συμπεριφορών διαχρονικά και διαπροσωπικά εγκαθιδρύοντας με τον τρόπο αυτό ένα ελεγκτικό μηχανισμό. Σύμφωνα με τους Cameron and Ettington (Cameron and Ettington, 1988), η οργανωτική κουλτούρα, στους διάφορους ορισμούς που έχουν προταθεί, εκλαμβάνεται κατά κανόνα ως ένα διαχρονικό σύνολο αξιών, πιστεύω και υποθέσεων που χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς και τα μέλη τους (που στην ουσία αποτελεί υιοθέτηση της κοινωνιολογικής και λειτουργικής προσέγγισης του πίνακα 4). Επιπλέον οι εν λόγω ορισμοί διαφοροποιούν την οργανωτική κουλτούρα από το οργανωτικό κλίμα. Η οργανωτική κουλτούρα έχει διαχρονικότητα, αλλάζει με ιδιαίτερα αργούς ρυθμούς και αναφέρεται σε υπονοούμενες πλευρές του οργανισμού που είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθούν και περιλαμβάνει ενσωματωμένες αξίες και πιστεύω καθώς και ομόθυμες ερμηνείες για το γίνεσθαι του οργανισμού. Το οργανωτικό κλίμα, επειδή εδράζεται σε στάσεις, μπορεί να αλλάζει γρήγορα και δραστικά, αναφέρεται σε εξωτερικά και άμεσα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά του οργανισμού και περιλαμβάνει ατομικές απόψεις που συχνά μεταλλάσσονται λόγω αλλαγής του περιβάλλοντος και των διαθέσιμων πληροφοριών. Η προσπάθεια εστιάζεται στην αποκωδικοποίηση των χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας και όχι του κλίματος δηλαδή στο πως είναι τα πράγματα σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό και όχι πως τα μέλη «βλέπουν» τα πράγματα.

Συμπερασματικά, και εξ αιτίας της οργανωτικής κουλτούρας η ανάγκη για παραδοσιακά τυπικά συστήματα ελέγχου και καθοδήγησης μπορεί να μειωθεί, εφόσον η κουλτούρα επιτυγχάνει την μείωση της απόκλισης της συμπεριφοράς και την διαμόρφωση της σύμφωνα με το τι είναι αποδεκτό από τον οργανισμό. Ως εκ τούτου ισχυρές κουλτούρες - με ικανότητα επιβολής - μπορούν να μειώσουν την ανάγκη για ιδιαίτερα δομημένα οργανωτικά περιβάλλοντα που θα επιφέρουν τις προσδοκώμενες και επιθυμητές στάσεις και πρακτικές (Louis, 1985) and (Weick, 1987), όπως π.χ. πρότυπα απόδοσης.

Τα τυπικά συστήματα δόμησης και ελέγχου επιβάλλουν και εξαναγκάζουν την συμμόρφωση όντας εξωγενούς προέλευσης, ενώ οι κοινωνικές προσδοκίες και απαιτήσεις όπως αυτές εκφράζονται μέσα από την κουλτούρα επιτυγχάνουν την «συμμόρφωση» που προέρχεται όμως ενδογενώς, γι' αυτό είναι αρκετές φορές αποτελεσματικότερη από τα τυπικά συστήματα ελέγχου (O'Reilly, 1989).

Εξυπακούεται ότι διαφορετικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα αναφορικά με την επίτευξη προβλεψιμότητας στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσω της εφαρμογής τυπικών μηχανισμών δόμησης και ελέγχου (π.χ. οργανωτική δομή) ή συμβολικού μάνατζμεντ (π.χ. οργανωτική κουλτούρα). Ένας οργανισμός με μεγάλη γεωγραφική διασπορά των εργαζομένων του, όπως για παράδειγμα ο οργανισμός που αποτελεί το αντικείμενο της έρευνας πεδίου, αντιμετωπίζει διαφορετικές προκλήσεις από ένα οργανισμό στον οποίο οι εργαζόμενοι λειτουργούν με υψηλό βαθμό

γεωγραφικής γειτνίασης. Παρομοίως, ένας οργανισμός, με εργαζόμενους των οποίων το έργο είναι πολύπλοκο αντιμετωπίζει διαφορετικές προκλήσεις από κάποιον άλλο του οποίου οι εργαζόμενοι ασχολούνται με έργα τα οποία είναι απλά και επαναλαμβανόμενα. Τόσο η πολυπλοκότητα του έργου όσο και η γεωγραφική διασπορά των εργαζομένων καθιστούν την επεξεργασία των πληροφοριών δύσκολη. Φυσικά, τόσο οι τυπικοί μηχανισμοί δόμησης και ελέγχου, όσο και η οργανωτική κουλτούρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν και οι δύο ως διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί για την επίτευξη ομοιογενούς συμπεριφοράς σε όμοια αντικείμενα / θέματα. Αυτή όμως η συμπληρωματικότητα δεν συνεπάγεται ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να υποκαταστήσει την δομή ή το αντίστροφο δηλαδή η παρουσία της μιας μεταβλητής δεν καθιστά την παρουσία της άλλης μη αναγκαία.

Οι προβληματισμοί άπτονται των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας που τις προσδίδουν “αντικειμενική” ασάφεια και αφορούν :

- τις κύριες διαστάσεις που θα πρέπει να την προσδιορίζουν
- τον τρόπο μέτρησης της,
- το βαθμό ακρίβειας με την οποία μπορεί αυτή να ορισθεί
- και τέλος την επίδραση της στις οργανωτικές μεταβλητές

2.2.3 Οι διαστάσεις και συναφή θέματα

Ο όρος κουλτούρα διαφοροποιεί την κουλτούρα ολοκλήρου του οργανισμού (οργανωτική κουλτούρα) από τις αξίες, πιστεύω, πρότυπα κλπ. ενός έκαστου εργαζομένου (προσωπική κουλτούρα) ή από την γλώσσα, πρότυπα, φιλοσοφία και πιστεύω ενός έθνους ή και πολιτισμού (κοινωνική κουλτούρα). Η θεωρητική σχέση μεταξύ του περιεχομένου προσωπικής, οργανωτικής και κοινωνικής κουλτούρας μπορεί να είναι συμβατό ή ασύμβατο μεταξύ όλων ή μεταξύ μιας και των υπόλοιπων μορφών κουλτούρας.

Κάθε οργανισμός όμως μπορεί να έχει πολλαπλά τοπικά υποσυστήματα αξιών που εκφράζουν συγκεκριμένες οργανωτικές μονάδες ή θύλακες εργαζομένων. Τα εν λόγω τοπικά υποσυστήματα ενεργοποιούνται κυρίως λόγω του μεγέθους και της πολυπλοκότητας του οργανισμού που αναιρεί την δογματική μονολιθικότητα της οργανωτικής κουλτούρας. Το μέγεθος και η πολυπλοκότης εκφράζονται κατά κανόνα με την οριζόντια, κάθετη και γεωγραφική διαφοροποίηση του οργανισμού και τις συνεπαγόμενες εξειδικεύσεις. Χαρακτηριστικά η λειτουργική περιοχή της Νομικής Υπηρεσίας μιας Τράπεζας, ως τοπικό υποσύστημα αξιών - που προσφέρει νόημα συμμετοχής στα μέλη του σε αυτό - διαφέρει δραστικά από την ολική κουλτούρα του Τραπεζικού οργανισμού στη βάση της εξειδίκευσης του νομικού επαγγέλματος.

Οι ομαδοποιήσεις αναφορικά με την κουλτούρα κατά κανόνα διαμορφώνονται από τα λειτουργικά πεδία των ομάδων. Ως λειτουργικό πεδίο ορίζεται το σύνολο των λειτουργιών για τις οποίες το μέλος της ομάδας θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο. Τα εν λόγω πεδία προσδιορίζονται από την αντίληψη του κάθε μέλους αναφορικά με τον επαγγελματικό του ρόλο και την ευθύνη, όπως εκείνο την αντιλαμβάνεται για τον εν

λόγω ρόλο, πέρα από την ύπαρξη τμημάτων ή / και προκαθορισμένων ρόλων στο οργανόγραμμα.

Σύμφωνα με την Sackman (Sackman, 1992) το λειτουργικό πεδίο κάθε ομάδας τείνει να επηρεάζεται από το επίπεδο της ιεραρχίας, την ταυτότητα που προέρχεται από την οργανωτική μονάδα εντολής και ειδικότερα για μέλη στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού, από την φύση της εργασίας ή του έργου.

Γενικά, τα λειτουργικά πεδία που βρίσκονται σε υψηλά ιεραρχικά επίπεδα, έχουν ένα γενικότερο και στρατηγικότερο προσανατολισμό από τα αντίστοιχα πεδία που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας και τα οποία έχουν ένα συγκεκριμένο και εκτελεστικό προσανατολισμό. Μεταξύ οργανωτικών μονάδων, που ανήκουν στο ίδιο λειτουργικό πεδίο, οι επαγγελματικοί ρόλοι και ευθύνες υλοποιούνται με διαφορετικό τρόπο από τα μέλη των διαφορετικών μονάδων. Αναφορικά με τα διάφορα λειτουργικά πεδία, διαφορετικών οργανισμών, αυτά είναι πολύ περισσότερα όμοια μεταξύ τους από τα διαφορετικά μεταξύ τους λειτουργικά πεδία που υπάρχουν μέσα στον ίδιο οργανισμό. Σχετικά με δύο διαφορετικές ομάδες του ίδιου λειτουργικού πεδίου - μεταξύ μονάδων - αυτές έχουν περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους από τις ομάδες που βρίσκονται μέσα στην ίδιο οργανισμό με διαφορετικά λειτουργικά πεδία.

Η μονολιθικότητα της κουλτούρας εξυπακούει ότι τα μέλη του οργανισμού ταυτοποιούνται με την ίδια μονάδα και προτεραιότητες μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών και ιεραρχικών επιπέδων, χρησιμοποιούν την ίδια γνώση για να υλοποιήσουν το έργο τους, επιλύουν τα προβλήματα τους και συνδιαλέγονται με συναδέλφους, καταφεύγοντας στις ίδιες λύσεις για κάθε συμβάν και τέλος ότι βασίζουν τον τρόπο που σκέπτονται στην ίδια κρίσιμη μάζα αξιωματικής γνώσης.

Οι παραπάνω προαπαιτούμενες συμπτώσεις εμφανίζονται λιγότερο πειστικές, όσο ο οργανισμός αποκτά μεγαλύτερο μέγεθος και διαφοροποίηση γεγονός που διευρύνει την κρίσιμη μάζα της συλλογικής γνώσης που απαιτείται, καθιστώντας μια τέτοια ομογενοποίηση μάλλον ένα θεωρητικό οικοδόμημα. Το αποτέλεσμα είναι η ετερογένεια μεταξύ των μελών του οργανισμού αναφορικά με τις λύσεις, συνταγές, ιεραρχία, και γνώσεις που οριοθετούν και προσδιορίζουν με την σειρά τους τα τοπικά υποσυστήματα κουλτούρας, στα οποία το όλο εμπεριέχεται στο μέρος και το μέρος στο όλο, χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους οργανισμούς ως ολογράμματα.

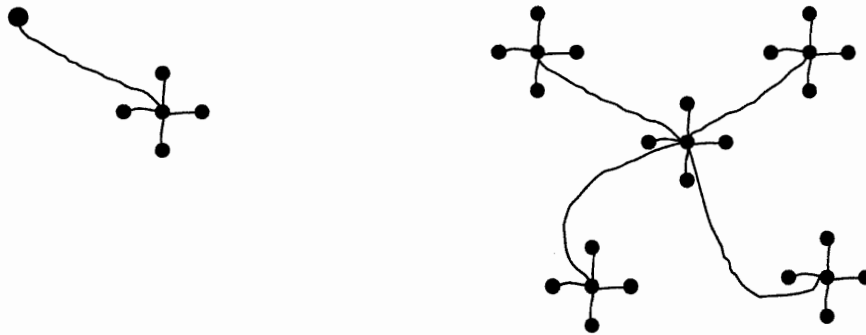
Γενικότερα όμως και για τους περισσότερους οργανισμούς, θα πρέπει να τονιστεί, ότι η οργανωτική κουλτούρα θα μπορούσε να αντιστοιχεί σε ένα ολόγραμμα.

Κάθε ολόγραμμα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία που όλα μαζί δίνουν την εικόνα του ολογράμματος. Τα στοιχεία αυτά είναι διαφορετικά γιατί το κάθε ένα εμπεριέχει μοναδικές πληροφορίες που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα. Κάθε όμως στοιχείο εμπεριέχει μέσα του κοινές και διαμοιραζόμενες πληροφορίες με τα άλλα στοιχεία, γεγονός που καθιστά κάθε στοιχείο ικανό - από μόνο του - να αναπαράγει ολόκληρη την εικόνα του ολογράμματος.

Κατά παρόμοιο τρόπο, με την παραπάνω παρομοίωση και η οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από τοπικά υποσυστήματα αξιών (δηλαδή τα στοιχεία του ολογράμματος), τα οποία εμπεριέχουν κοινά χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν μια κουλτούρα που είναι τυπική για ολόκληρο τον οργανισμό. Με την σειρά τους τα τοπικά υποσυστήματα αξιών αποτελούνται από τα προσωπικά υποσυστήματα αξιών τα οποία εμπεριέχουν εκείνα τα διαμοιραζόμενα στοιχεία τα οποία συνθέτουν και συνιστούν την «ολική» κουλτούρα του οργανισμού. Στην ουσία λοιπόν, η παρομοίωση του ολογράμματος εμπεριέχει την ικανότητα της οργανωτικής κουλτούρας να ενσωματώνει το «όλον» το «μέρος» σε όλα τα στοιχεία του οργανισμού. Όπως για παράδειγμα το DNA στη φύση μεταφέρει ένα ολογραμματικό

κώδικα που εμπεριέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου συστήματος, έτσι και η οργανωτική κουλτούρα μεταφέρει αξίες, πιστεύω κλπ. που ενώνουν τα μέλη του οργανισμού σε ένα κοινό σκοπό, αξίες και πιστεύω που επιβοηθούν την δημιουργία και την επιβίωση οργανισμών που εδράζονται στην αυτό – οργάνωση και προϋποθέτουν «ανοικτά» οράματα που οδηγούν στην καινοτομία και δημιουργία.

Μια προσπάθεια απεικόνισης και εκτενούς αναφοράς της ολογραμματικής αναπαραγωγής επιχειρήθηκε από τον Morgan (Morgan, 1997) και εμφανίζεται ενδεικτικά στο παρακάτω σχήμα :



Σχήμα 8

Το παράδειγμα του ολογράμματος

Αναφορικά με τις διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας αυτές διακρίνονται σε εκείνες του περιεχομένου και στις διαστάσεις του προφίλ της κουλτούρας, που συντελούν στην «ανακάλυψη» της. Οι διαστάσεις του περιεχομένου της οργανωτικής κουλτούρας συντελούν στην «ανακάλυψη» των κύριων χαρακτηριστικών της λόγω της ύπαρξης ψυχολογικών αρχετύπων.

Οι περισσότεροι των ανθρώπων έχουν ένα περίπου ίδιο πλαίσιο αναφοράς με την χρήση του οποίου αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους. Το εν λόγω πλαίσιο ονομάζεται ψυχολογικό αρχέτυπο και αναφέρεται σε εκείνες τις κατηγορίες, που οι άνθρωποι σχηματοποιούν στο μυαλό τους και οι οποίες τους βοηθούν να οργανώσουν τις προσλαμβανόμενες πληροφορίες για να βγάλουν κάποιο νόημα από αυτές. Χαρακτηριστικά, ο Mitroff (Mitroff, 1983) τονίζει :

«Όσο πιο πολύ εξετάζουμε την διαφοροποίηση που παρουσιάζουν οι οργανωτικές κουλτούρες , τόσο πιο πολύ διαπιστώνουμε την συμφωνία μεταξύ των διαφόρων εικόνων των αρχετύπων. Οι άνθρωποι μπορούν να' διαφωνούν και να πολεμούν ο ένας τον άλλο κατά την διάρκεια της ημέρας, αλλά κατά τη διάρκεια της νύχτας η ομοιότητα μεταξύ των μύθων και των ονείρων τους είναι εκπληκτική. Η συμφωνία είναι ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου για να οφείλεται μόνο στην τύχη. Ως εκ τούτου οφείλεται στην ομοιότητα της ψυχής στα βαθύτερα επίπεδα του ασυνειδήτου. Αυτές οι όμοιες συμβολικές εικόνες, ονομάζονται αρχέτυπα.»

Συνεπώς, το κλειδί στην αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί ο καθορισμός εκείνων των στοιχείων του οργανισμού που εκφράζουν τις αξίες – κλειδιά και υποθέσεις του, και δίνουν έτσι την δυνατότητα στα άτομα να απαντήσουν στα ερωτήματα χρησιμοποιώντας ο καθένας το δικό του πλαίσιο αρχετύπων,

κατανοώντας τι θεωρείται επείγον και σημαντικό, ασήμαντο, αποδεκτό και απορριπτό.

Η Cameron χρησιμοποιεί 6 διαστάσεις του περιεχομένου της κουλτούρας ως βάση της αξιολόγησης της που είναι (Cameron and Quinn, 1999) : (1) Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού, ή τι είναι ο συνολικός οργανισμός (2) Το στυλ ηγεσίας που διαχέεται τον οργανισμό (3) Η διοίκηση των εργαζόμενων ή το στυλ που χαρακτηρίζει την διοίκηση των εργαζόμενων και το είδος του εργασιακού περιβάλλοντος (4) Η οργανωτική συνοχή ή οι μηχανισμοί συνεκτικότητας που συγκροτούν τον οργανισμό ως ολότητα (5) οι στρατηγικές προτεραιότητες που προσδιορίζουν εκείνα τα στοιχεία του οργανισμού που ενεργοποιούν και καθοδηγούν την στρατηγική του (6) κριτήρια επιτυχίας τα οποία καθορίζουν τον τρόπο προσδιορισμού της νίκης και επιτυχίας καθώς και του τι αμοίβεται από τον οργανισμό και τα οποία χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα πεδίου.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω διαστάσεων περιεχομένου εκφράζει τις βασικές αξίες της οργανωτικής κουλτούρας και των μη συνειδητών υποθέσεων που αναφέρονται στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

Αναφορικά με τις διαστάσεις του προφίλ της οργανωτικής κουλτούρας οι Cameron και Ettington (Cameron and Ettington, 1988) αναφέρονται σε περισσότερες από 20 τέτοιες διαστάσεις που περιλαμβάνουν ενδεικτικά, εσωτερική – εξωτερική εστίαση, ταχύτητα, ανάληψη κινδύνου, συμμετοχικότητα, διαφάνεια κλπ. όπου κάθε μια από τις παραπάνω διαστάσεις επιχειρεί να διαμορφώσει ένα προφίλ για την οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού. Από τις παραπάνω ενδεικτικές διαστάσεις οι πλέον καθοριστικές είναι η ισχύς, η συμβατότητα και ο τύπος κουλτούρας.

Η ισχύς της κουλτούρας αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο έχει γίνει αποδεκτή από τα μέλη του οργανισμού με αποτέλεσμα η πίεση που ασκείται στα μέλη του για συμμόρφωση με το περιεχόμενο της να είναι υψηλή ή χαμηλή ανεξάρτητα της κατεύθυνσης της. Η ισχύς είναι το αποτέλεσμα του αριθμού των εργαζόμενων που υιοθετούν τις αξίες και του βαθμού έντασης με την οποία αυτοί υιοθετούν τις αξίες, υποθέσεις, πρότυπα κλπ. στα οποία εδράζονται οι αποδεκτές και μη αποδεκτές συμπεριφορές στον συγκεκριμένο οργανισμό. Ως εκ τούτου η ισχύς συνιστά την ικανότητα της κουλτούρας να επιβάλλει την τήρηση των συμπεριφορών εκείνων των εργαζόμενων που ο οργανισμός αποδέχεται σαν αποδεκτές και ως εκ τούτου τις ενθαρρύνει, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπει εκείνες τις συμπεριφορές που ο οργανισμός απορρίπτει ως μη αποδεκτές και ως εκ τούτου τις αποθαρρύνει.

Συνεπώς η ισχύς της κουλτούρας δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ικανότητά της να επηρεάζει οτιδήποτε συμβαίνει στον οργανισμό. Ειδικότερα οι Deal και Kennedy αναφερόμενοι στις Η.Π.Α (Deal and Kennedy, 1982) βεβαιώνουν ότι «..... η ισχυρή κουλτούρα υπήρξε πάντοτε η καθοδηγητική δύναμη της επιτυχίας της αμερικανικής επιχείρησης». Οι εν λόγω, δεν υπεισέρχονται στο θέμα του περιεχομένου ή της κατεύθυνσης της εν λόγω ισχυρής κουλτούρας. Η άποψη τους ίσως αποτελεί την ηχώ – ανεξαρτήτως περιεχομένου της κουλτούρας – για την αντίστοιχη ισχύ της στους οργανισμούς του ελληνικού δημοσίου τομέα. Η κουλτούρα υψηλής ισχύος ενεργοποιεί σταθερότητα για τον οργανισμό ανεξαρτήτως της κατεύθυνσης που του προσδίδει μέσα από την εκδήλωση ίδιων συμπεριφορών για τις ίδιες καταστάσεις, τόσο διαπροσωπικά όσο και ενδοπροσωπικά. Έτσι τα μέλη του οργανισμού ενστερνίζονται συλλογικά τις βασικές υποθέσεις του οργανισμού τις συνεπακόλουθες αξίες και πρακτικές λειτουργίας, ενσωματώνοντας οτιδήποτε ο οργανισμός εκπροσωπεί και πιστεύει - δηλαδή συλλογικές αξίες, πιστεύω κλπ. - στο μέρος και το μέρος στο όλο.

Από τα παραπάνω οδηγούμεθα στο συμπέρασμα ότι έχουμε δύο επίπεδα ανάλυσης, εκ των οποίων το μεν πρώτο αναφέρεται στο μέρος, δηλαδή στο άτομο που είναι ο εργαζόμενος, ενώ το δεύτερο στο όλο, δηλαδή στη συλλογικότητα που είναι ο οργανισμός.

Η ταυτότητα του ατόμου ως μέρους και του οργανισμού ως όλου προσδιορίζεται από την προσωπικότητα του πρώτου και από την οργανωτική κουλτούρα του δεύτερου αντίστοιχα. Το άτομο ως μέλος του οργανισμού ενσωματώνει όλα εκείνα τα στοιχεία και χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας, σε επίπεδο συμπεριφοράς, που τον διαφοροποιούν και του προσδίδουν τον συγκεκριμένο χαρακτήρα που τον καθιστά διαφορετικό από κάθε άλλο οργανισμό. Δηλαδή το άτομο, ως εργαζόμενος, λειτουργεί ως το όχημα της συγκεκριμένης οργανωτικής κουλτούρας την οποία εκπροσωπεί, ως εκφραστής της συλλογικότητας, την αναπαράγει και την διαιωνίζει.

Η συμβατότητα της κουλτούρας αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο η κουλτούρα που εκφράζεται και εκπορεύεται από ένα μέρος του οργανισμού είναι ίδια ή παρόμοια αλλά και συνεπής με την κουλτούρα που εκφράζεται από άλλα μέρη του οργανισμού. Συνεπώς η συμβατότητα σχετίζεται με τον βαθμό κατά τον οποίο τα διαφορετικά μέρη του οργανισμού ενσωματώνουν και εκφράζουν τις ίδιες αξίες πιστεύω και υποθέσεις δημιουργώντας μια ομοιογενοποίηση. Οι Nadler και Tushman (Nadler and Tushman, 1980), επισημαίνουν ότι «...Όλων των άλλων παραγόντων παραμενόντων ίσων, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της συμβατότητας ή «ταιριάσματος» μεταξύ των διαφόρων στοιχείων του οργανισμού, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η οργανωτική συμπεριφορά στα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού»

Οι Cameron και Ettington (Cameron and Ettington, 1988) για το ίδιο θέμα σημειώνουν ότι «...Η αποτελεσματικότητα των οργανισμών διασυνδέεται πολύ περισσότερο με τον τύπο της κουλτούρας του οργανισμού, παρά με την συμβατότητα, ή ισχύ της εν λόγω κουλτούρας»

Ενώ οι Kotter και Heskett (Kotter and Heskett, 1992) διαπιστώνουν ότι ο κύριος παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ οργανισμών υψηλής και χαμηλής απόδοσης είναι η ισχύς, η συμβατότητα και ο τύπος της κουλτούρας.

Έχοντας ως δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πρωταρχικό στοιχείο κάθε οργανισμού, η διερεύνηση της συμβατότητας μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού απαιτεί ανάλυση και σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εργαζομένου και της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού. Η εν λόγω συμβατότητα μεταξύ των δυο ονομάζεται συμβατότητα μεταξύ προσώπου και της κατάστασης (Edwards, 1994).

Οι θεωρίες της συμβατότητας προσπαθούν να διαπιστώσουν πως τα χαρακτηριστικά του ατόμου και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος λειτουργίας, συνδυαζόμενα, επηρεάζουν τις συμπεριφορές του ατόμου. Διαφορετικές καταστάσεις συνεπάγονται διαφορετικές απαιτήσεις και τα άτομα των οποίων τα χαρακτηριστικά είναι συμβατά με το περιβάλλον λειτουργίας έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να συμπεριφέρονται με προβλεψιμότητα (Wright and Mischel, 1987). Επιπλέον, τα άτομα γενικά είναι περισσότερο ευχαριστημένα εάν και όταν βρίσκονται σε καταστάσεις που εκπληρώνουν τις προσωπικές τους ανάγκες και είναι συμβατές με τις δικές τους προδιαθέσεις (Diener et. al., 1984). Συνεπώς στην περίπτωση μεγαλύτερης συμβατότητας μεταξύ του ατόμου και της κατάστασης, μεγαλύτερη τείνει να γίνεται η αποτελεσματικότητα του ατόμου στην συγκεκριμένη κατάσταση, γεγονός που τον οδηγεί στο να επιδιώκει παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον. Ως εκ τούτου, σαν αποτέλεσμα, όσο μεγαλύτερη είναι η συμβατότητα μεταξύ του ατόμου και της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού, τόσο ισχυρότερη γίνεται η διασύνδεση

αυτής της συμβατότητας με συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως καλύτερη απόδοση, μεγαλύτερη δέσμευση όπως επίσης και την επιδίωξη παρομοίων καταστάσεων στο μέλλον (O' Reilly et. al., 1991). Συνεπακόλουθο του παραπάνω συμπεράσματος αποτελεί η άποψη συγκεκριμένων μελετητών που συνιστούν ότι καθόσον το άτομο παρακινείται να δημιουργεί εκείνο το περιβάλλον που προτιμά να εργάζεται και να λειτουργεί, αυτό έχει σαν συνέπεια να προσδίδει στον οργανισμό τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητός του. Εις επίρρωση των παραπάνω ο Bridges προτείνει για παράδειγμα ότι οι τέσσερις διαστάσεις της μεθοδολογίας MBTI (Meyers Briggs Testing Instrument) αποτελούν ένα ισχυρότατο εργαλείο για την ανίχνευση του «χαρακτήρα των οργανισμών» (Bridges, 1992). Ο Noer – επιχειρηματολογεί ότι ο υψηλός βαθμός ατομισμού στις ΗΠΑ βρίσκεται σε σύγκρουση με συγκεκριμένες πλευρές της οργανωτικής κουλτούρας (Noer, 1993), υποδεικνύοντας άμεσα και με σαφήνεια την ασυμβατότητα μεταξύ των δυο και έμμεσα θίγει τις προεκτάσεις και αποτελέσματα μιας τέτοιας ασυμβατότητας στην οργανωτική ζωή.

Η Chatman επιχειρηματολογεί ότι, η συμβατότητα μεταξύ των προσωπικών αξιών ενός ατόμου και της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί ένα καλύτερο στοιχείο προβλεψιμότητας για απόδοση, δέσμευση και χρόνο παραμονής στην επιχείρηση από κάθε μια ξεχωριστά από τις παραπάνω δυο μεταβλητές (Chatman, 1991). Η εμφάνιση της επιχειρηματολογίας αναφορικά με τη σχέση της προσωπικότητας και οργανωτικής κουλτούρας έχει εστιαστεί κατά κύριο λόγο στην αιτιότητα μεταξύ των δυο μεταβλητών. Από την μια μεριά υπάρχει αρκετά πειστική επιχειρηματολογία η οποία υποστηρίζει ότι η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνει διαχρονικά τη φύση και τα χαρακτηριστικά των μελών της, ενώ κάποιες άλλες συλλογιστικές, το ίδιο πειστικά, ότι τα μέλη του οργανισμού διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα διαχρονικά. Ο Schein υποστηρίζει ότι η επίδρασή της πάνω στη συμπεριφορά έχει μάλλον υποτιμηθεί. «..... Δεν έχουμε αντιληφθεί τα πρότυπα τα οποία ισχύουν – ως συμφωνία κυρίων – μέσα σε μεγάλες κοινωνικές ομάδες, που το πιθανότερο είναι να αλλάζουν τους ηγέτες παρά να αλλαχθούν από αυτούς. Δεν παρατηρήσαμε ότι η οργανωτική κουλτούρα – που την θεωρήσαμε σαν κάτι δεδομένο, που όλοι την μοιραζόμαστε, σαν αποδεκτούς τρόπους που όλοι αντιλαμβανόμαστε, σκεφτόμαστε και ενεργούμε – είναι μια από τις πλέον ισχυρές και σταθερές δυνάμεις μέσα σε ένα οργανισμό» (Schein, 1996). Ο Schneider όμως, από άλλη οπτική γωνία, επιχειρηματολογεί : «..... Οι οργανισμοί είναι οι άνθρωποι που τους αποτελούνοι άνθρωποι κάνουν τον χώροέχουμε προσπαθήσει να αλλάξουμε τους οργανισμούς με την αλλαγή των δομών και των διαδικασιών, ενώ εκείνο το στοιχείο που χρειάζεται την αλλαγή είναι οι άνθρωποι. Οι αλλαγές στους ανθρώπους θα επιφέρουν τις αναγκαίες αλλαγές στη δομή και στις διαδικασίες» (Schneider, 1987).

Στην παρούσα έρευνα υιοθετείται όπως προαναφέρθηκε η μεθοδολογία των Cameron και Quinn (Cameron and Quinn, 1999) για τον προσδιορισμό του τύπου, της συμβατότητας και της ισχύος της οργανωτικής κουλτούρας, η οποία βασίζεται στο μοντέλο των ιδίων με την ονομασία Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών και το οποίο αποτελεί αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου.

2.2.4 Το πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών

Από τα τέλη του 1970 ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών συνειδητοποίησε την διασύνδεση μεταξύ οργανωτικής κουλτούρας, μάνατζμεντ και απόδοσης. Η εν λόγω συνειδητοποίηση πυροδοτήθηκε από την επιτυχία της Ιαπωνίας στις διεθνείς αγορές,

με συνέπεια η πλειονότητα των ερευνητών να συμφωνήσει ότι η παραπάνω επιτυχία οφείλετο κατά ένα μεγάλο μέρος στην κουλτούρα και στον τρόπο ζωής της χώρας αυτής. Ο Sayle με μια ενδιαφέρουσα θεωρητική προσέγγιση προσέφερε μια εξήγηση για την επιτυχία της Ιαπωνίας (Sayle, 1982).

Ως αποτέλεσμα του ενδιαφέροντος της ακαδημαϊκής κοινωνίας και επαγγελματικών στελεχών των επιχειρήσεων, ένας μεγάλος αριθμός χαρακτηριστικών και διαστάσεων της κουλτούρας προτάθηκε από τα τέλη του 1970. Λεπτομερής αναφορά της εν λόγω αρθρογραφίας βρίσκεται στις εργασίες των Cameron and Ettington, 1988, Martin, 1992, Trice and Beyer, 1993, and Beyer and Cameron, 1997.

Ενδεικτικά οι (Sathe, 1983), (Schein, 1983), και (Kotter and Heskett, 1992) είναι μεταξύ εκείνων που επιχειρηματολογούν ότι οι κύριες διαστάσεις της κουλτούρας που χρήζουν προσοχής και έρευνας είναι η ισχύς και η συμβατότητα της κουλτούρας όπως προαναφέρθηκε και προηγουμένως. Οι Arnold και Capella (Arnold and Capella, 1985) προτείνουν την διάσταση ισχυρή – ασθενής κουλτούρα και την διάσταση εσωτερική – εξωτερική εστίαση. Οι Deal και Kennedy (Deal and Kennedy, 1983) προτείνουν διαστάσεις στην βάση τόσο της ταχύτητας της ανάδρασης, όσο και στο βαθμό του κινδύνου, δηλαδή μια διάσταση υψηλής και χαμηλής ταχύτητας ανάδρασης και μια άλλη υψηλού και χαμηλού κινδύνου. Ο Ernst (Ernst, 1985) επιχειρηματολογεί υπέρ της διάστασης που αναφέρεται στον προσανατολισμό της κουλτούρας στους ανθρώπους και της σχέσης της με το περιβάλλον, δηλαδή συμμετοχική – μη συμμετοχική και αντιδραστική – διορατική κουλτούρα αντίστοιχα. Ο Gordon (Gordon, 1985) προσδιόρισε 11 διαστάσεις στην κουλτούρα, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται η σαφήνεια και η καθοδήγηση, η ολοκλήρωση, η ενθάρρυνση των ατομικών πρωτοβουλιών, η επίλυση των συγκρούσεων, η έμφαση στην απόδοση, ο προσανατολισμός στη δράση, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων κλπ. Ο Hofstede (Hofstede, 1980) επικεντρώθηκε στις διαστάσεις ισχυρή – ασθενής κουλτούρα, αποφυγή της αβεβαιότητας, συγκεντρωτική ισχύς – αποκεντρωμένη ισχύς, ανδρικός – γυναικείος ρόλος και ατομικισμός – συλλογικότητας.

Οι Kets de Vries και Miller (Kets de Vries and Miller, 1986) εστίαστηκαν σε διαστάσεις της κουλτούρας, όπως γραφειοκρατικές, πολιτικοποιημένες, χαρισματικές, αποφυγής κλπ. ενώ η Martin (Martin, 1992) προτείνει διαστάσεις όπως επίπεδο ολοκλήρωσης της κουλτούρας και συναίνεση, διαφοροποίηση και σύγκρουση και κατακερματισμός και ασάφεια.

Ο μεγάλος αριθμός των προτεινόμενων διαστάσεων της κουλτούρας οφείλεται στο γεγονός ότι η οργανωτική κουλτούρα ως κοινωνικό φαινόμενο έχει ιδιαίτερα μεγάλη ευρύτητα και περιεχόμενο. Οι παράγοντες από τους οποίους συντίθεται αποτελούν μια πολύπλοκη, αλληλεξαρτώμενη, ολοκληρωμένη αλλά και συγχρόνως ασαφής οντότητα. Ως εκ τούτου λοιπόν είναι μάλλον αδύνατη η καταγραφή όλων εκείνων των παραγόντων που την προσδιορίζουν με συνέπεια να οδηγούμεθα στην καταγραφή μόνο εκείνων που κρίνονται ότι είναι οι πλέον σημαντικές στην διαμόρφωσή της.

Για την επιλογή των πλέον σημαντικών παραγόντων απαιτείται ο προσδιορισμός εκείνων των κριτηρίων βάση των οποίων θα γίνει η επιλογή των κρίσιμων παραγόντων για την διαμόρφωση της κουλτούρας.

Απαραίτητο στοιχείο είναι η χρήση ενός θεωρητικού πλαισίου στο οποίο θα μας διευκολύνει στο να περιορίσουμε τον αριθμό των παραγόντων ενώ παράλληλα θα μας βοηθήσει στην επιλογή των κρίσιμων παραγόντων. Φυσικά κανένα θεωρητικό πλαίσιο δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι είναι το μόνο σωστό, ενώ κάποιο άλλο είναι τελείως λάθος. Το πλέον κατάλληλο είναι εκείνο το οποίο θα στηρίζεται σε εμπειρικά

στοιχεία, έτσι ώστε να εμπεριέχει την πραγματικότητα που περιγράφει · δηλαδή να έχει εγκυρότητα.

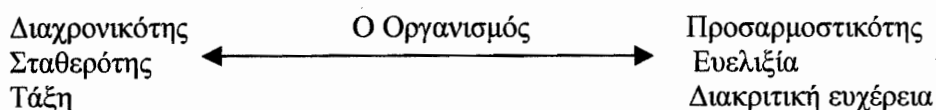
Οι Cameron και Quinn ανέπτυξαν την Μεθοδολογία Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας, (Cameron and Quinn, 1999), η οποία βασίζεται στο θεωρητικό τους μοντέλο που ονομάζεται «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών» όπως προαναφέρθηκε. Το εν λόγω μοντέλο διαμορφώθηκε ως αποτέλεσμα ερεύνης για την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Εμπεριέχει τέσσερα είδη οργανωτικής κουλτούρας τα οποία αποτελούν και τη βάση της αξιολόγησής της. Το γεγονός ότι η κουλτούρα καθορίζει της βαθύτερες αξίες, υποθέσεις, ερμηνείες και προσεγγίσεις που χαρακτηρίζουν ένα οργανισμό, θα μπορούσε να οδηγήσει κάποιον με ασφάλεια να υποθέσει ότι και τα άλλα χαρακτηριστικά του οργανισμού εκφράζονται από τα τέσσερα διαφορετικά είδη κουλτούρας.

Το Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών αναπτύχθηκε αρχικά μέσα από την προσπάθεια εντοπισμού των παραγόντων που συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Δηλαδή, το κύριο ερώτημα αναφέρετο στο ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που προσδιορίζουν ένα οργανισμό ως αποτελεσματικό ή αναποτελεσματικό, και ταυτόχρονα ο προσδιορισμός των κριτηρίων βάση των οποίων διενεργείται μια τέτοια αξιολόγηση. Λεπτομέρειες για τον τρόπο δημιουργίας και περαιτέρω διευκρινήσεις για το πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών αναπτύσσονται από (Cameron and Ettington, 1988) και (Quinn, 1988).

Η πρώτη προσπάθεια προσδιορισμού των παραγόντων αυτών έγινε από τον Campbell (Campbell et. al., 1974) που προσδιόρισε 39 παράγοντες ως καθοριστικούς στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Ο αριθμός των παραγόντων ασφαλώς είναι μεγάλος και ως εκ τούτου μάλλον προσδιοριστικός της αποτελεσματικότητας, αλλά συγχρόνως και πάρα πολύ υψηλός για να αποτελέσει πρακτικό εργαλείο για την κατανόηση των οργανισμών. Ως εκ τούτου ένας μικρότερος αριθμός παραγόντων θα ήταν πλέον χρήσιμος. Ο Quinn (Quinn and Rohrbaugh, 1983) προέβη στην ανάλυση των εν λόγω 39 παραγόντων η οποία ανέδειξε δυο κυρίαρχες διαστάσεις, οι οποίες κατέτασαν τους εν λόγω παράγοντες σε τέσσερις δέσμες .

Η πρώτη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας μεταξύ εκείνων που εστιάζονται στην ευελιξία, δυναμισμό, διακριτική ευχέρεια και εκείνων που εστιάζονται στην σταθερότητα, τάξη, έλεγχο. Δηλαδή, μερικοί οργανισμοί αξιολογούνται ως αποτελεσματικοί εφόσον έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται, να αλλάζουν και να μεταλλάσσονται. Η οργανωτική μορφή τους και το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων τους – για παράδειγμα – δεν παραμένουν σταθερά για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Κάποιοι άλλοι οργανισμοί αξιολογούνται ως αποτελεσματικοί εφόσον έχουν σταθερότητα, προβλεψιμότητα και διαχρονικότητα. Η οργανωτική μορφή τους και το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων τους παραμένουν αναλλοίωτα για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

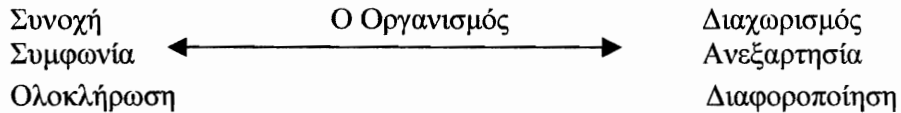
Η πρώτη διάσταση εκφράζεται με το παρακάτω συνεχές :



Σχήμα 9
Η Πρώτη Διάσταση

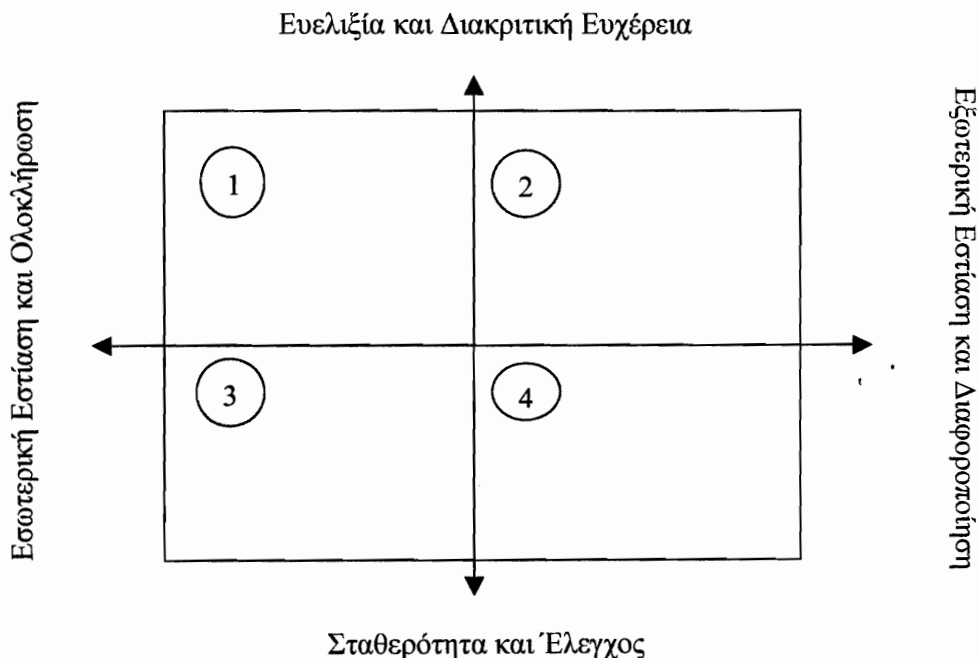
Η δεύτερη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας μεταξύ εκείνων που εστιάζονται στην ολοκλήρωση, ενότητα, εσωτερικό προσανατολισμό και εκείνων που εστιάζονται στην διαφοροποίηση, αντιπαλότητα, εξωτερικό ανταγωνισμό. Δηλαδή μερικοί οργανισμοί αξιολογούνται ως αποτελεσματικοί εφόσον – εντός των δικών τους «ορίων» – έχουν εσωτερικά χαρακτηριστικά που είναι αρμονικά και ισορροπημένα μεταξύ τους. Κάποιοι άλλοι οργανισμοί αξιολογούνται ως αποτελεσματικοί εφόσον εστιάζονται στις συναλλαγές ή ανταγωνισμό με άλλες οντότητες που βρίσκονται εκτός των δικών τους «ορίων» .

Η δεύτερη διάσταση εκφράζεται με το παρακάτω συνεχές:



Σχήμα 10
Η Δεύτερη Διάσταση

Εάν οι δυο παραπάνω διαστάσεις συνδυαστούν σε ένα διάγραμμα 2 X 2, τότε σχηματίζονται τέσσερις αυτόνομες δέσμες με συγκεκριμένα κριτήρια αποτελεσματικότητας η κάθε μια. Τα εν λόγω κριτήρια αντιπροσωπεύουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την απόδοση του οργανισμού. Στην ουσία προσδιορίζουν τέσσερις δέσμες κριτηρίων που καθορίζουν τις βαθύτερες αξίες πάνω στις οποίες εδράζονται οι αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό, Σχήμα 11.

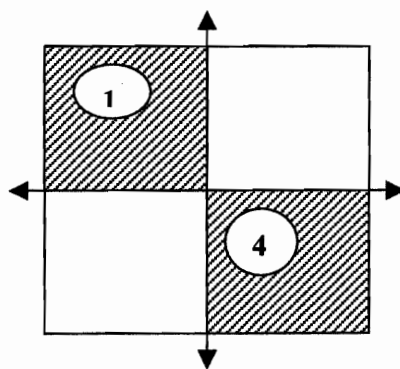


Σχήμα 11
Η μήτρα των δύο Διαστάσεων

Στο παραπάνω διάγραμμα διαμορφώνονται οι δέσμες 1, 2, 3, και 4, κάθε μια από τις οποίες εκφράζει διαφορετικές βαθύτερες αξίες που είναι αντίθετες ή μια με την άλλη ή ανταγωνιστικές μεταξύ τους. Δηλαδή το συνεχές κάθε διάστασης εκφράζει με το ένα άκρο του μια βαθύτερη αξία η οποία είναι αντίθετη με την αντίστοιχη αξία του άλλου άκρου, όπως π.χ ευελιξία σε σχέση με την σταθερότητα, εσωτερικό σε σχέση με τον εξωτερικό προσανατολισμό.

Η κατά ζεύγη σύγκριση των παραπάνω δεσμών στη βάση κάθε μιας διάστασης ξεχωριστά μας καταδεικνύει τον αντιθετικό προσανατολισμό και ανταγωνιστικότητα των βαθύτερων αξιών που εκφράζει κάθε δέσμη. Αναλυτικότερα :

- Σύγκριση στη βάση της διάστασης που εστιάζεται στην
Ευελιξία \longleftrightarrow Σταθερότητα
 - Η δέσμη 1 και 2 εκφράζει μέσω των αξιών της ευελιξίας, διακριτικής ευχέρειας, ευστροφίας, ένα σύνολο αξιών που είναι αντίθετες ή ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες αξίες της δέσμης 3 και 4 που επικεντρώνονται στην σταθερότητα, διαχρονικότητα και έλεγχο.
- Σύγκριση στη βάση της διάστασης που εστιάζεται στον
Εσωτερικό \longleftrightarrow Εξωτερικό προσανατολισμό
 - Η δέσμη 1 και 3 εκφράζει μέσω των αξιών του εσωτερικού προσανατολισμού και ολοκλήρωσης ένα σύνολο αξιών που είναι αντίθετες ή ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες αξίες της δέσμης 2 και 4 που επικεντρώνονται στον εξωτερικό προσανατολισμό και διαφοροποίηση
- Σύγκριση στη βάση και των δυο διαστάσεων
 - Η δέσμη 1 εκφράζει μέσω των αξιών της ευελιξίας, διακριτικής ευχέρειας, ευστροφίας, εσωτερικού προσανατολισμού και ολοκλήρωσης ένα σύνολο αξιών που είναι αντίθετες ή ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες αξίες της δέσμης 4 που επικεντρώνονται στην σταθερότητα, διαχρονικότητα, έλεγχο, εξωτερικό προσανατολισμό και διαφοροποίηση.

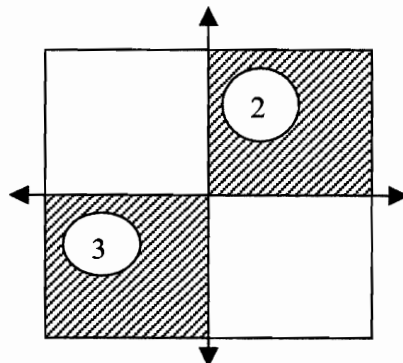


Σχήμα 12

Ανταγωνιστικές αξίες μεταξύ 1 και 4

- Η δέσμη 2 εκφράζει μέσω των αξιών της ευελιξίας, διακριτικής ευχέρειας, ευστροφίας, εξωτερικού προσανατολισμού και διαφοροποίησης, ένα σύνολο αξιών που είναι αντίθετες ή ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες αξίες της δέσμης 3 που

επικεντρώνονται εσωτερικό προσανατολισμό, ολοκλήρωση, σταθερότητα, και έλεγχο.



Σχήμα 13
Ανταγωνιστικές αξίες μεταξύ 2 και 3

Οι αντίθετες, ανταγωνιστικές αξίες κάθε μιας από τις παραπάνω δέσμες οδηγούν, τους Cameron and Quinn στην ονοματοδοσία του εν λόγω μεθοδολογικού πλαισίου ως «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών». Σύμφωνα με τους παραπάνω οι βαθύτερες αξίες για κάθε μία από τις δέσμες 1, 2, 3, και 4 εκφράζονται από την οικογενειακή, την περιπτωσιακή, την ιεραρχική και την οργανωτική κουλτούρα της αγοράς αντίστοιχα.

Εκτιμάται ότι τόσο, οι διαστάσεις όσο και οι συνεπακόλουθες δέσμες επεξηγούν τους διαφορετικούς προσανατολισμούς και τις ανταγωνιστικές αξίες που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Κάθε δέσμη αξιών προσδιορίζεται ως ένας διαφορετικός τύπος κουλτούρας. Δηλαδή κάθε δέσμη εκφράζει και εκπροσωπεί βασικές υποθέσεις (σχετικά με τον άνθρωπο, το περιβάλλον, τη μαθησιακή διαδικασία κλπ.), προσανατολισμό και αξίες, ακριβώς τα ίδια στοιχεία από τα οποία αποτελείται η οργανωτική κουλτούρα. Η χρησιμοποίηση της εν λόγω μεθοδολογικής προσέγγισης για την αξιολόγηση της κουλτούρας, καθιστά δυνατό τον προσδιορισμό, όπως προαναφέρθηκε του τύπου, της ισχύος και την συμβατότητα της κουλτούρας με άλλα στοιχεία του οργανισμού. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των τεσσάρων τύπων οργανωτικής κουλτούρας.

2.2.4.1 Η Ιεραρχική κουλτούρα

Στη σύγχρονη εποχή η πρώτη προσέγγιση για την οργάνωση του οργανισμού προήλθε από τον Max Weber ο οποίος μελέτησε δημοσίους οργανισμούς κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα. Το κύριο μέλημα των οργανισμών κατά την εποχή για την οποία έγραψε ο Weber (Weber, 1947) ήταν η αποδοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε μια κοινωνία η οποία συνεχώς εγένετο περισσότερο πολύπλοκη. Ο Weber για την επίλυση του παραπάνω προβλήματος πρότεινε επτά χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν μείνει γνωστά ως τα κλασσικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας (κανόνες, εξειδίκευση, αξιοκρατία, ιεραρχία, διαχωρισμός ιδιοκτησίας, λογοδοσία και απρόσωποι χειρισμοί).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποδείχθηκαν ιδιαίτερα αποτελεσματικά και υιοθετήθηκαν σχεδόν από όλους τους οργανισμούς που στόχευαν στην επίτευξη αποδοτικού, αξιόπιστου, χωρίς προβλήματα λειτουργίας και προβλέψιμου αποτελέσματος. Μέχρι και την δεκαετία του 1960 σχεδόν κάθε βιβλίο μανάτζμεντ και οργάνωσης συνηγορούσε υπέρ ενός τρόπου λειτουργίας των οργανισμών, όπως αυτό της γραφειοκρατίας του Weber, διότι οδηγούσε σε αποδοτικά, σταθερά και ιδιαίτερα συνεπή προϊόντα και υπηρεσίες.

Η κατάσταση αυτή διάρκεσε όσο το περιβάλλον παρέμεινε σταθερό και προβλέψιμο και ως εκ τούτου οι δραστηριότητες και λειτουργίες ολοκληρώνονταν και συντονίζονταν αποτελεσματικά, η ομοιομορφία στα προϊόντα και υπηρεσίες γίνονταν πραγματικότητα και οι εργαζόμενοι και οι εργασίες ήταν κάτω από έλεγχο. Το ποιος λάμβανε αποφάσεις και για ποιο θέμα, ήταν από πριν αποφασισμένο και γνωστό στους εργαζόμενους, και κλειδιά στην επιτυχία θεωρούντο οι τυποποιημένοι κανόνες και διαδικασίες καθώς και οι μηχανισμοί συντονισμού και ελέγχου. Η οργανωτική κουλτούρα συμβατή με το γραφειοκρατικό σύστημα του Weber χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό βαθμό τυπικότητας και δόμησης. Οι διαδικασίες καθορίζουν τι θα πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι. Για να είναι κάποιος καλός ηγέτης θα πρέπει κατά πρώτον να είναι καλός συντονιστής και οργανωτής. Είναι απολύτως σημαντικό να διατηρείται μια ομαλή λειτουργία χωρίς προβλήματα. Οι μακροχρόνιες επιδιώξεις του οργανισμού είναι η επίτευξη σταθερότητας, αποδοτικότητας και προβλεψιμότητας. Ο διαμεσολαβητικός μηχανισμός ο οποίος ενεργεί ως ο συνεκτικός ιστός και ο οποίος διατηρεί τον οργανισμό ενωμένο συνίσταται από τυπικούς κανόνες και διαδικασίες.

Η ιεραρχική κουλτούρα, γενικά, κυριαρχεί σε πολύ μεγάλους οργανισμούς καθώς και σε οργανισμούς δημοσίου, όπως τουλάχιστον αυτό τεκμαίρεται από τον πολύ μεγάλο αριθμό τυποποιημένων διαδικασιών, πολλαπλών ιεραρχικών επιπέδων και την έμφαση στην τήρηση των κανόνων (π.χ. Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες). Οι κυρίαρχες αξίες επικεντρώνονται στην συντήρηση μιας αποδοτικής, αξιόπιστης, γρήγορης, χωρίς προβλήματα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα την έλλειψη διακριτικής ευχέρειας σε κάθε εργασία.

Ακολουθεί μία προτυποποίηση της Ιεραρχικής Κουλτούρας :

«Ο οργανισμός είναι ένα ιδιαίτερα τυπικό και δομημένο μέρος να εργαστεί. Οι ηγέτες είναι καλοί συντονιστές και οργανωτές που επιδιώκουν την αποδοτικότητα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λειτουργεί ο οργανισμός χωρίς προβλήματα. Η συνοχή του οργανισμού οφείλεται στους τυπικούς κανόνες και πολιτικές. Η μακροχρόνια επιδίωξη είναι η επίτευξη και διατήρηση σταθερότητας και παραγωγής με αποδοτική και χωρίς προβλήματα λειτουργία. Η επιτυχία καθορίζεται στην βάση των αξιόπιστων παραδόσεων, ομαλού χρονοπρογραμματισμού και χαμηλού κόστους. Η διοίκηση των εργαζομένων εστιάζεται στην διασφάλιση των θέσεων εργασίας και την προβλεψιμότητα»

2.2.4.2 Η κουλτούρα της αγοράς

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 οι οργανισμοί άρχισαν να αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις. Το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber άρχισε να εμφανίζει σημεία κόπωσης και ένας νέος οργανωτικός τύπος εμφανίστηκε που εξέφραζε και εδράζετο σε ένα διαφορετικό σύνολο υποθέσεων από εκείνο της ιεραρχίας. Ο νέος σχεδιασμός των οργανισμών βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στις εργασίες των Williamson (Williamson, 1975) και Ouchi (Ouchi, 1981) και ονομάστηκε Τύπος της Αγοράς.

Οι παραπάνω ερευνητές προσδιόρισαν ένα νέο σύνολο δραστηριοτήτων επί των οποίων – σύμφωνα με την επιχειρηματολογία τους – εδράζεται η οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η πλέον σημαντική από τις εν λόγω δραστηριότητες είναι οι δαπάνες συναλλαγής. (transaction costs). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι ο νέος σχεδιασμός που έγινε γνωστός με το όνομα “Αγορά” δεν είναι συνώνυμο της λειτουργίας του marketing, ούτε με τους καταναλωτές στην αγορά. Αντίθετα, προδιαγράφει και προσδιορίζει εκείνο τον τύπο οργάνωσης που λειτουργεί ο ίδιος ως αγορά. Η οργάνωση αυτή προσανατολίζεται κατά κύριο λόγο στο εξωτερικό παρά στο εσωτερικό της περιβάλλον, γεγονός που καταδεικνύει την αντίθεση, ή ανταγωνιστικότητα της με την ιεραρχία που κυρίως έχει εσωτερικό προσανατολισμό και εσωστρέφεια. Είναι επικεντρωμένη στις συναλλαγές με εξωτερικές ομάδες συμφερόντων που περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, πελάτες υπεργολάβους, συνδικάτα, κυβέρνηση κλπ. λειτουργώντας στη βάση των οικονομικών μηχανισμών της αγοράς και κυρίως των χρηματικών συναλλαγών, ενώ στην ιεραρχία ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται με την εφαρμογή των κανόνων, την δημιουργία εξειδικευμένων εργασιών και την συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων. Συνεπώς η επικέντρωση της είναι στη διενέργεια συναλλαγών (πωλήσεις, συμβάσεις κλπ.) με άλλα μέρη, εκτός του οργανισμού, για την πρόσκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ανταγωνιστικότητα των δαπανών συναλλαγής. Οι κύριες επιδιώξεις δεν είναι άλλες παρά η κερδοφορία, τα τελικά αποτελέσματα, η ισχύς σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς, οι διασφαλισμένες βάσεις πελατών κλπ. Όπως συνάγεται από τα παραπάνω οι βαθύτερες αξίες πάνω στις οποίες εδράζεται ο εν λόγω τύπος οργάνωσης είναι η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα, οι οποίες εξασφαλίζονται με την επικέντρωση του οργανισμού στην θέση που κατέχει στην αγορά και τον έλεγχο.

Οι βασικές υποθέσεις / αρχές πάνω στις οποίες εδράζεται η κουλτούρα της Αγοράς είναι :

- Το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι φιλικό, είναι μάλλον εχθρικό.
- Οι πελάτες είναι επιλεκτικοί και ενδιαφέρονται για αξία.
- Ο οργανισμός επικεντρώνεται στην αύξηση της ανταγωνιστικής του θέσεως.
- Το κύριο έργο του μάνατζμεντ είναι να οδηγήσει τον οργανισμό στην παραγωγικότητα, αποτελέσματα και κερδοφορία.

Οργανισμοί με την εν λόγω κουλτούρα αποτελούν χώρους εργασίας με ένταση στους στόχους και στα αποτελέσματα. Εκείνο που ενώνει τον οργανισμό είναι η έμφαση στη νίκη, ενώ η επιτυχία ορίζεται με βάση το μερίδιο και την διείσδυση στην αγορά. Ακολουθεί μία προτυποποίηση της Κουλτούρας της Αγοράς :

«Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα και επιδιώκει να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι στους στόχους. Οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα, πραγματιστές και ανταγωνιστικοί. Είναι απαιτητικοί και σκληροί.

Η συνοχή του οργανισμού οφείλεται στην έμφαση που δίνεται στην επικράτηση και στη νίκη. Η φήμη και η επιτυχία είναι κοινές επιδιώξεις. Ο οργανισμός εστιάζεται μακροχρόνια στις ανταγωνιστικές ενέργειες και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Η επιτυχία ορίζεται στην βάση του μεριδίου της αγοράς και της διείσδυσης σε αυτήν. Η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική και η ηγεσία στην αγορά είναι ιδιαίτερα

σημαντικά στοιχεία . Το οργανωτικό στυλ που επικρατεί είναι η ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου ανταγωνιστικότητα.»

2.2.4.3 Η οικογενειακή κουλτούρα

Ο τρίτος «ιδεατός» τύπος οργανισμού εκπροσωπείται από την οικογενειακή κουλτούρα, λόγω της ομοιότητάς της με την λειτουργία ενός οργανισμού ως οικογένειας.

Ένας αριθμός ερευνητών στις δεκαετίες του 1960 και 1970 διαπίστωσε σημαντικές διαφορές μεταξύ των χαρακτηριστικών των οργανισμών με ιεραρχική κουλτούρα και κουλτούρα της αγοράς, από τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της οικογενειακής κουλτούρας στην Ιαπωνία (Ouchi, 1981), (Pascale and Athos, 1981) και (Lincoln et. al., 1981). Οι οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα πνεύμα κοινών αξιών και επιδιώξεων, συνοχής, συμμετοχής, και ενότητας. Οι οργανισμοί αυτοί εμφανίζονται περισσότερο ως προεκτάσεις της οικογένειας, παρά ως οικονομικές οντότητες. Ο τύπος του οργανισμού – οικογένεια – αντί των κανόνων και διαδικασιών της ιεραρχίας και τα ανταγωνιστικά κέντρα κερδοφορίας του οργανισμού της αγοράς χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων και εταιρική δέσμευση στους εργαζομένους.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά καταμαρτυρούνται από τις ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας οι οποίες αμείβονται στην βάση των ομαδικού αποτελέσματος, τους κύκλους ποιότητας που ενθαρρύνουν τα μέλη τους να προτείνουν τρόπους βελτίωσης του προϊόντος τους και του τρόπου παραγωγής του, και από την δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους. Μερικές από τις βασικές υποθέσεις / αρχές πάνω στις οποίες εδράζεται η οικογενειακή κουλτούρα είναι:

- Η διαχείριση του περιβάλλοντος μπορεί να διεκπεραιωθεί με ομαδική εργασία και ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Οι πελάτες θα πρέπει είναι εταίροι μας με μακροχρόνιες σχέσεις.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώνει ένα ανθρωπιστικό περιβάλλον εργασίας με τον εργαζόμενο στο κέντρο της «σκηνής».
- Το κύριο έργο του μάνατζμεντ είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η διευκόλυνση / ενθάρρυνση της συμμετοχής, δέσμευσης και πίστης τους στον οργανισμό.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά ενυπάρχουν στην βιβλιογραφία εδώ και μερικές δεκαετίες με κύριους εκφραστές τους εκπροσώπους της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων : (McGregor, 1960), (Likert, 1970), (Argyris, 1964).

Εν τούτοις όμως χρειάστηκε η εξαιρετική επιτυχία των Ιαπωνικών εταιριών, οι οποίες είχαν υιοθετήσει τα εν λόγω χαρακτηριστικά μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, για να συνειδητοποιηθεί όχι σε ακαδημαϊκό επίπεδο αλλά σε πρακτικό από αμερικανικούς και δυτικοευρωπαϊκούς οργανισμούς η αξία της οικογενειακής κουλτούρας. Η εν λόγω συνειδητοποίηση εμπεδώθηκε από την αδυναμία των οργανισμών να προγραμματίσουν σε βάθος χρόνου και την αβεβαιότητα προβλεψιμότητας στην λήψη αποφάσεων που κατέστησε την όλη διαδικασία λήψης αποφάσεων υψηλού κινδύνου, λόγω της ταχύτητας και μαζικότητας των περιβαλλοντολογικών αλλαγών.

Η επιτομή της οικογενειακής κουλτούρας αποτελεί το γεγονός ότι οργανισμοί που την διαθέτουν αποτελούν ένα φιλικό μέρος στο οποίο εργάζονται άνθρωποι με πολλά

κοινά μεταξύ τους, και ο οργανισμός μπορεί να εκληφθεί ως προέκταση της οικογένειας. Οι ηγέτες των οργανισμών αυτών θεωρούνται ως εμπνευστές, καθοδηγητές και διευκολυντές και ίσως ακόμη ως επέκταση των γονέων των εργαζόμενων. Εκείνο που διατηρεί τον οργανισμό ενωμένο είναι η παράδοση και η πίστη, ενώ η δέσμευση των εργαζομένων είναι σε υψηλά επίπεδα. Ο οργανισμός, επίσης εστιάζεται μακροχρόνια στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ενώ θεωρούνται ιδιαίτερος σημαντικά το υψηλό ηθικό και συνοχή. Η επιτυχία καθορίζεται στη βάση του εσωτερικού κλίματος και της φροντίδας για τους εργαζόμενους, ενώ ο οργανισμός εκ παραλλήλου εκτιμά ιδιαίτερος τις αξίες της ομαδικής εργασίας, συμμετοχής και συναίνεσης.

Ακολουθεί μία προτυποποίηση της Οικογενειακής Κουλτούρας:

«Ο οργανισμός είναι ένα ιδιαίτερα φιλικό μέρος να εργαστείς, όπου οι άνθρωποι δίνουν πολλά ο ένας στον άλλο. Είναι σαν να βρίσκεσαι σε μία μεγάλη οικογένεια. Οι ηγέτες ή οι επικεφαλείς του οργανισμού θεωρούνται ως σύμβουλοι και εμπνευστές και ίσως σε μερικές περιπτώσεις ως «γονείς» των μελών του οργανισμού. Η συνοχή του οργανισμού οφείλεται στην πίστη ή και στην παράδοση. Η δέσμευση βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Ο οργανισμός εστιάζεται στην μακροχρόνια ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην συνοχή και στο ηθικό. Η επιτυχία καθορίζεται στη βάση της ευαισθησίας που επιδεικνύεται στους πελάτες και στην φροντίδα για τους ανθρώπους του οργανισμού. Η ομαδική εργασία, η συμμετοχή και η συναίνεση αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες για τον οργανισμό.»

2.2.4.4 Η περιπτωσιακή κουλτούρα

Η έναρξη της εποχής της πληροφορίας σηματοδότησε τον νέο τύπο οργανισμού που έχει όλες εκείνες τις ικανότητες που τον διευκολύνουν στην λειτουργία του μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υπερβολικές αναταράξεις και συνεχώς αυξανόμενες αλλαγές. Με την τεχνολογία να μεταλλάσσεται ταχύτατα, τον τρόπο που διενεργείται η μετατροπή των πόρων σε προϊόντα / υπηρεσίες να αλλάζει ριζικά και την συνεχόμενη συντόμευση του κύκλου της ζωής των προϊόντων, ένα νέο σύνολο υποθέσεων και αρχών αναπτύχθηκε που διαφέρουν σημαντικά από τους τρεις προηγούμενους τύπους οργανισμών. Οι βασικές υποθέσεις / αρχές πάνω στις οποίες εδράζεται η περιπτωσιακή κουλτούρα είναι οι παρακάτω:

- Οι καινοτόμες και νεωτεριστικές πρωτοβουλίες οδηγούν σε επιτυχία
- Οι επιδιώξεις του οργανισμού εστιάζονται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για το μέλλον.
- Το κύριο μέλημα του μάλιστα είναι η επικέντρωση στην επιχειρηματικότητα και δημιουργικότητα.

Εκ του γεγονότος ότι στην περιπτωσιακή κουλτούρα η προσαρμοστικότητα και οι καινοτομίες οδηγούν σε νέους πόρους και κερδοφορία, η επικέντρωση του οργανισμού εστιάζεται στο όραμα για το μέλλον, την οργανωμένη αναρχία και χάος και την πειθαρχημένη φαντασία. Η ετυμολογία της περιπτωσιακής κουλτούρας (ad hoc) αναφέρεται σε μια προσωρινή, διακοπτόμενη και δυναμική μονάδα, που με την ολοκλήρωση του έργου της αποσυντίθεται και ανασυντίθεται με διαφορετικά στοιχεία και χαρακτηριστικά στη βάση του νέου έργου που αναλαμβάνει. Η επικέντρωση της κουλτούρας αυτής εστιάζεται στην προσαρμοστικότητα, ευελιξία και δημιουργικότητα οσάκις υπάρχει αβεβαιότητα, αμφιβολία και πληροφοριακή

υπερφόρτωση. Ίσως η πλέον σημαντική πρόκληση για τέτοιους οργανισμούς αποτελεί η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και η ικανότητά τους να προσαρμόζονται γρήγορα στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Στους εν λόγω οργανισμούς δεν υφίστανται συγκεντρωτική ισχύς ή σχέσεις εξουσίας, πράγμα που αντίθετα συμβαίνει σε οργανισμούς που έχουν κουλτούρα της αγοράς ή ιεραρχικές κουλτούρες. Η ισχύς ρέει από άτομο σε άτομο ή από ομάδα έργου σε ομάδα έργου στη βάση της φύσεως του προβλήματος που αντιμετωπίζεται κάθε φορά. Υπάρχει μια ιδιαίτερα υψηλή έμφαση στην ατομικότητα καθενός, ανάληψη κινδύνου και πρόβλεψη του μέλλοντος, καθώς σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο οργανισμό εμπλέκονται τόσο με την παραγωγή, πελάτες, έρευνα και ανάπτυξη κλπ. (π.χ Εταιρίες Συμβούλων).

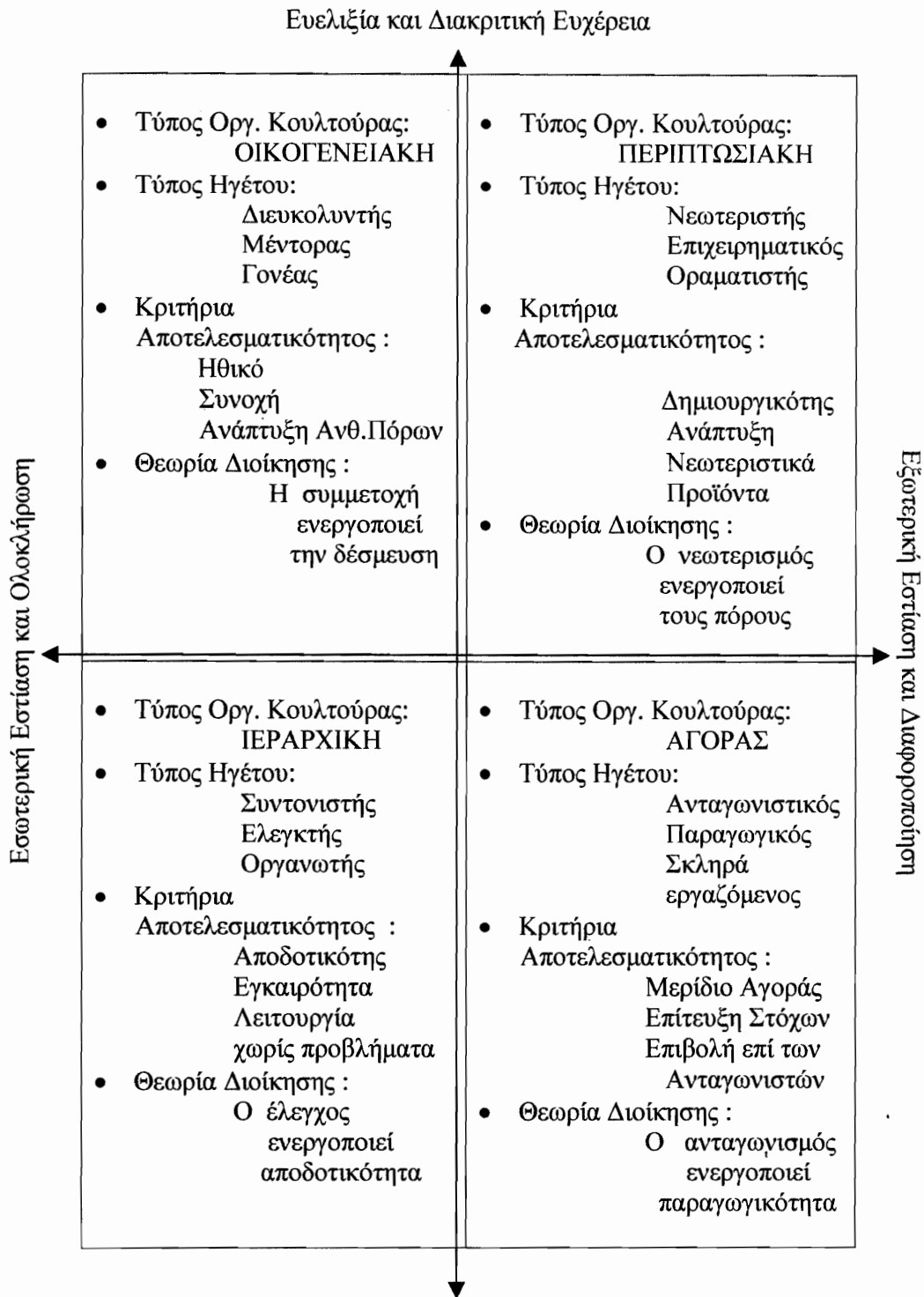
Σε μεγάλους οργανισμούς, που διαθέτουν διαφορετική κυρίαρχη κουλτούρα από την περιπτωσιακή συναντάται αρκετές φορές εντός αυτών των οργανισμών η ύπαρξη τοπικών υποσυστημάτων αξιών που έχουν χαρακτηριστικά της περιπτωσιακής κουλτούρας. Χαρακτηριστικά, οι Quinn και Cameron σε σχετική τους έρευνα διαπίστωσαν την ύπαρξη περιστασιακής κουλτούρας ως τοπικό υποσύστημα αξιών ενταγμένο σε ένα μεγαλύτερο οργανισμό (Cameron and Quinn, 1983). Συγκεκριμένα, διαπίστωσαν την ανυπαρξία οργανογράμματος λόγω των συχνών αλλαγών του, την προσωρινή εγκατάσταση του διευθυντή σε χώρο του γραφείου εκεί που υπήρχε το πρόβλημα, την ύπαρξη προσωρινών ρόλων μεταξύ των εργαζομένων και τέλος ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και του νεωτερισμού κατά την παροχή της υπηρεσίας στον πελάτη. Τα αποτελέσματα της παραπάνω ασυμβατότητας μεταξύ του μεγαλύτερου οργανισμού που διέθετε ιεραρχική κουλτούρα και του μικρότερου τοπικού συστήματος που διέθετε περιπτωσιακή κουλτούρα, ήταν ο δεύτερος να αλλάξει την κουλτούρα πλησιέστερα στα απαιτούμενα από την κυρίαρχη ιεραρχική κουλτούρα, δηλαδή να εστιαστεί περισσότερο στην αποδοτικότητα και λογοδοσία.

Εν κατακλείδι, η περιστασιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από δυναμισμό, επιχειρηματικότητα και δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν κινδύνους και «βγάζουν τα κάστανα από τη φωτιά». Ως αποτελεσματική ηγεσία θεωρείται εκείνη που έχει όραμα, νεωτεριστικές ιδέες και αναλαμβάνει κινδύνους. Τα στοιχεία που συγκροτούν τον οργανισμό σαν ολότητα είναι η δέσμευση με τον πειραματισμό και τις καινοτομίες. Η μακροχρόνια έμφαση του οργανισμού εστιάζεται στην γρήγορη ανάπτυξη και στην πρόσκτηση νέων πόρων. Επιτυχία αποτελεί η παραγωγή μοναδικά αυθεντικών νέων προϊόντων.

Ακολουθεί μία προτυποποίηση της Περιπτωσιακής Κουλτούρας:

«Ο οργανισμός είναι δυναμικό ,επιχειρηματικό και δημιουργικό μέρος να εργαστείς. Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν κινδύνους. Οι ηγέτες θεωρούνται ως καινοτόμα άτομα με μια προδιάθεση για ανάληψη κινδύνου. Η συνοχή του οργανισμού οφείλεται στην δέσμευση για πειραματισμούς και καινοτομίες. Ο οργανισμός εστιάζεται μακρόχρονα στην ανάπτυξη και στην πρόσκτηση νέων πόρων. Η επιτυχία καθορίζεται από την δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είσαι ο ηγέτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και ελευθερία.»

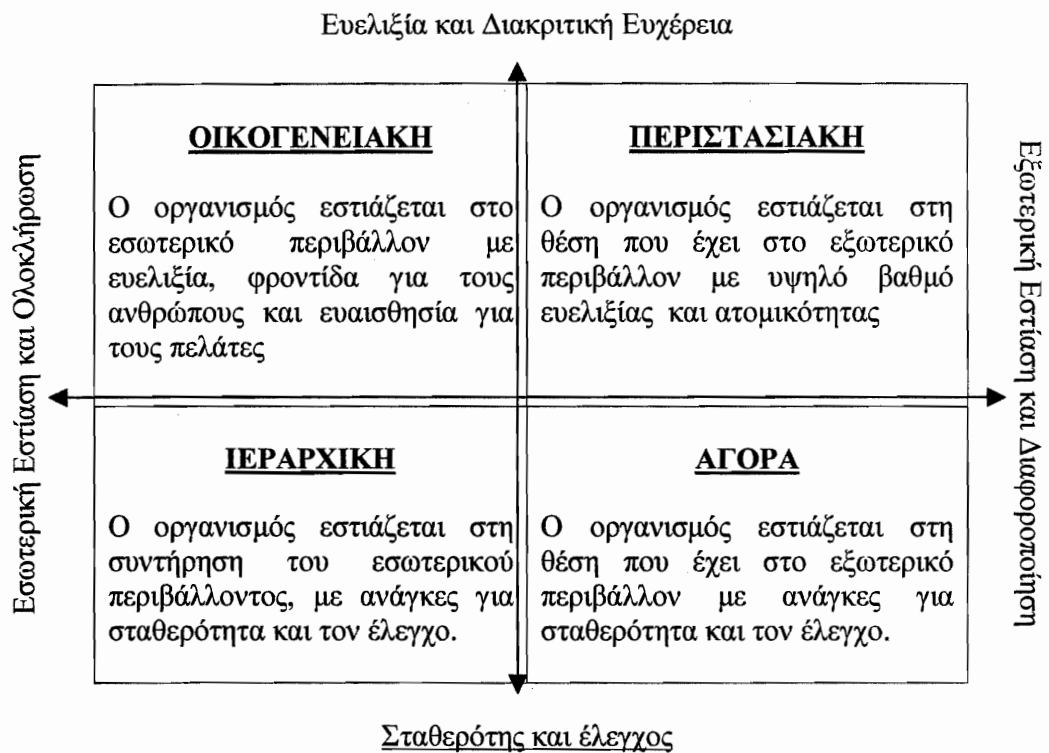
Μια ενδεικτική εικόνα των παραπάνω τύπων κουλτούρας και των διασυνδεδεμένων με αυτήν οργανωτικών μεταβλητών εμφανίζεται στους παρακάτω Πίνακες 5 και 6.



Σταθερότης και Έλεγχος

Πίνακας 5

Οι τέσσερις κουλτούρες



Πίνακας 6
Η εστίαση των τεσσάρων συστημάτων κουλτούρας

2.2.5 Η οργανωτική κουλτούρα και οργανωτική απόδοση

Η έρευνα για την διασύνδεση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της οργανωτικής απόδοσης / αποτελεσματικότητας κορυφώθηκε κατά την δεκαετία 1985-1995 (Lim, 1995).

Σημαντικές ποσοτικές έρευνες έχουν αναληφθεί τόσο στις ΗΠΑ (Denison, 1990, Denison and Mishra, 1995, Gordon and Di Tomaso, 1992, Kotter and Heskett, 1992, Marcoulides and Heck, 1993, Petty, Beadles, Lowery, Champan and Connell, 1995, Rousseau, 1990) όσο και στην Ευρώπη (Calori and Sarvin, 1991, Koene, 1996, Wilderom and Van den Berg, 1998). Οι εν λόγω έρευνες χρησιμοποίησαν μια πληθώρα διαφορετικών κριτηρίων προσδιορισμού της οργανωτικής κουλτούρας και της απόδοσης. Το στοιχείο όμως που συνδέει όλες τις εν λόγω έρευνες είναι το ισχυρό πιστεύω όλων των ερευνητών ότι η οργανωτική απόδοση μπορεί να αποδοθεί μερικώς στην οργανωτική κουλτούρα. Η παραπάνω διασύνδεση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της οργανωτικής απόδοσης αποτελεί μια ισχυρή και μακρά παράδοση στους ακαδημαϊκούς κύκλους.

Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της ιστορικής εξέλιξης της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην μεταξύ τους διασύνδεση (Wilderom, 2000).

Φάση	Χρονική Διάρκεια	Χαρακτηριστικά	Ερευνητές
Εμφάνιση του θέματος	Β' Παγκόσμιος Πόλεμος – τέλη του 1970	Απλές αναφορές στην διασύνδεση. Ανυπαρξία τυποποιημένων μετρήσεων της	Jaques, 1951 Silverzweig and Allen, 1976
Εγκαθίδρυση	Τέλη του 1970 – Αρχές του 1980	Επικύρωση της διασύνδεσης. Ημειπιστημονική Βιβλιογραφία.	Ouchi και Jaeger, 1978 Ouchi και Johnson, 1978 Pascale και Athos, 1981 Peters και Waterman, 1982 Deal και Kennedy, 1982
Αμφισβήτηση	Αρχές του 1980. Αρχές του 1990	Έμφαση στην αξιολόγηση βιβλιογραφικών άρθρων και περιστασιακή κριτική στην διασύνδεση.	Carrol, 1983 Reynolds, 1986 Saffold, 1988 Siehl και Martin, 1990
Επαλήθευση	Αρχές του 1990 - Σήμερα	Χρησιμοποίηση προηγμένων στατιστικών τεχνικών για την εμπειρική επαλήθευση της διασύνδεσης.	Denison, 1990 Rousseau, 1990 Calori και Sarnin, 1991 Gordon και Di Tommaso, 1992 Kotter και Heskett, 1992, Marcoulides και Heck, 1993, Denison και Mishra, 1995 Petty et al, 1995 Koene, 1996 Wilderom και Van den Berg, 1998.

Πίνακας 7

Βιβλιογραφία σχετική με την διασύνδεση μεταξύ Κουλτούρας και Απόδοσης

Οι ρίζες της παράδοσης για την διασύνδεση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας με την οργανωτική απόδοση ανάγονται στις μελέτες Hawthorne (Roethlisberger and Dixon, 1939, 1975) και ουσιαστικότερα στην μελέτη της Glacier Metal Works. Στο έργο του, *The Changing Culture of a Factory*, ο Jaques (Jaques, 1951) εστιάστηκε στο εθιμικό και παραδοσιακό τρόπο «που σκεπτόμαστε και κάνουμε πράγματα ο οποίος είναι περίπου κοινός για όλα τα μέλη του οργανισμού» και διασύνδεσε τον τρόπο αυτό με την εργασιακή συμπεριφορά. Ο Jaques ενδιαφέρετο ιδιαίτερα για τις κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ των εργαζομένων και των συνεπακόλουθων όμοιων ενεργειών που δημιουργούνται από τις εν λόγω ανταλλαγές, αλλά δεν μελέτησε το πως τα αποτελέσματα των εν λόγω κοινωνικών διεργασιών επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Τα συμπεράσματα του όμως οδηγούν στο ότι η κουλτούρα είναι σημαντικό εμπόδιο για την παραγωγικότητα, εάν και εφόσον η κουλτούρα δεν είναι συμβατή με την οργανωτική δομή ή το περιβάλλον λειτουργίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις δεκαετίες 1960 και 1970 η οργανωτική κουλτούρα και η διασύνδεση της με την απόδοση δεν αποτελούσε αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής. Οι περισσότερες των μελετών ασχολήθηκαν λίγο ή εμμέσως με το παραπάνω θέμα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι μελέτες του Pffifner και Sherwood (1960) οι οποίοι συνέστησαν ότι μπορεί να υπάρχει μια διασύνδεση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της οργανωτικής απόδοσης, αλλά δεν εξέτασαν συγκεκριμένα την φύση της εν λόγω διασύνδεσης. Οι μελέτες των Silverzweig και Allen (1976) διερεύνησαν την επίδραση της πάνω στην απόδοση και υποστήριξαν την ύπαρξη μιας ιδιαίτερα υψηλής διασύνδεσης μεταξύ των δύο. Οι μελέτες τους όμως επικεντρώθηκαν όχι στην διερεύνηση της διασύνδεσης μεταξύ των δύο, αλλά μάλλον στην διαδικασία της αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας συγκεκριμένου οργανισμού, χωρίς όμως συγκριτικά στοιχεία με άλλους οργανισμούς.

Στα τέλη του 1970 και αρχές του 1980 η παραπάνω έμμεση ή εννοούμενη αναφορά στην μεταξύ τους διασύνδεση άλλαξε με την επικέντρωση στην προσπάθεια ερμηνείας της επιτυχίας των ιαπωνικών εταιριών. Ένας από τους πρωτεργάτες της εν λόγω κίνησης είναι ο Ouchi ο οποίος εστιάστηκε στην σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων και το κοινό τους όραμα για την επιχείρηση (Ouchi and Jaeger, 1978) και (Ouchi and Johnson, 1978) χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν την χρηματοοικονομική της απόδοση. Ο Ouchi υποστήριξε ότι η απόδοση των ιαπωνικών εταιριών οφείλετο στην έμφαση στις ανθρωπιστικές αξίες όπως π.χ συναινετική λήψη αποφάσεων που χαρακτηρίζει της ιαπωνικές επιχειρήσεις. Ομοίως οι Pascale και Athos (Pascale and Athos, 1981) υποστήριξαν ότι η υψηλότερη παραγωγικότητα της Ιαπωνίας οφείλετο κατά ένα μεγάλο μέρος στην έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι Peters και Waterman (Peters and Waterman, 1982) υποστήριξαν ότι εκείνο το χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις ιδιαίτερα επιτυχημένες από τις λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι η ισχυρή οργανωτική κουλτούρα. Στο βιβλίο τους *In Search of Excellence* επιχειρηματολογούν ότι η εξαιρετική οργανωτική απόδοση επιτυγχάνεται εφόσον ο οργανισμός απομακρυνθεί από την υφιστάμενη τεχνική και λογική προσέγγιση και υιοθετήσει μια περισσότερο προσαρμοστική και ανθρωπιστική στάση. Η ίδια περίπου επιχειρηματολογία διατυπώθηκε και από τους Deal και Kennedy (Deal and Kennedy, 1982), οι οποίοι εκτιμούν πως η οργανωτική απόδοση αυξάνεται μέσα από τις κοινές αξίες που υπάρχουν στον οργανισμό, καθώς αυτές ενεργούν ως ένα άτυπο σύστημα το οποίο προσδιορίζει τι προσδοκείται από τους εργαζομένους. Η κριτική στην πιθανολογούμενη διασύνδεση μεταξύ οργανωτικής κουλτούρας και οργανωτικής απόδοσης προήλθε από τον Carroll (Carroll, 1983), τον Reynolds (Reynolds, 1986), τους Hitt και Ireland (Hitt and

Ireland 1987), Saffold (Saffold, 1988) και Siehl και Martin (Siehl and Martin 1990) μεταξύ άλλων.

Παρά την παραπάνω κριτική, η δεκαετία του 1990 σηματοδότησε την ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού εμπειρικών μελετών που προσπαθούν να εξετάσουν την εν λόγω διασύνδεση με την χρήση προηγμένων στατιστικών τεχνικών. Χαρακτηριστικές έρευνες είναι του Koene 1996, Marcoulides και Heck 1993, Wilderom και Van den Berg 1998, Denison 1990, Rousseau 1990, Caroli και Sarnin 1991, Gordon και Di Tommaso 1992, Kotter και Heskett 1992, Denison και Mishra 1995, Petty et.al 1995. Ακολουθεί μια ενδεικτική ανάλυση των παραπάνω ερευνών :

- Denison (1990)
Σύμφωνα με τις εμπειρικές μελέτες του, ένας ιδιαίτερα προσαρμοστικός, υψηλής εμπλοκής οργανισμός με ένα ξεκάθαρο όραμα και ευρέως διαμοιραζόμενες αξίες θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός. Τα στοιχεία από την μελέτη υποδηλώνουν ότι (1) η εμπλοκή με τον οργανισμό συσχετίζεται θετικά με την βραχυ και μακροχρόνια απόδοση (2) η συνέπεια είναι θετικά συσχετιζόμενη με την βραχυχρόνια, αλλά αρνητικά με την μακροχρόνια απόδοση.
- Rousseau (1990)
Η Rousseau συμπεριέλαβε στο περιεχόμενο της οργανωτικής κουλτούρας δύο στοιχεία, την εξασφάλιση και την ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της, χαμηλή έμφαση σε πρότυπα προσανατολισμένα στην εξασφάλιση χαρακτηρίζονται από υψηλή συσχέτιση με την απόδοση .
- Caroli και Sarnin (1991)
Οι εν λόγω στην μελέτη τους συμπεριέλαβαν τόσο αξίες σχετιζόμενες με την εργασία όσο και διοικητικές πρακτικές. Ένα από τα ενδιαφέροντα συμπεράσματα τους είναι η σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης της εταιρίας και της έντασης της οργανωτικής κουλτούρας και της ομοιογένειας της. Τόσο η ένταση όσο και η ομοιογένεια της οργανωτικής κουλτούρας είναι παρόμοια στοιχεία με την «συνέπεια» του Denison, καθόσον συνιστούν την «ισχύ της οργανωτικής κουλτούρας». Επιπλέον μόνο λίγες αξίες και πρακτικές συσχετίζονται με την κερδοφορία του οργανισμού.
- Gordon και Di Tommaso(1992) και Kotter και Haskett(1992)
Αμφότερες οι μελέτες ενεργοποιούν διαδικασίες οργανωτικής κουλτούρας όπως (1) την ισχύ της κουλτούρας (2) την προσαρμοστικότητα (3) την σταθερότητα και (4) το ταίριασμα κουλτούρας – στρατηγικής. Οι Gordon και Di Tommaso διαπίστωσαν ότι η ισχυρή κουλτούρα, όπως αυτή αποτιμάται από τη συνέπεια της αντίληψης των αξιών της εταιρίας, διασυνδέεται και προβλέπει την βραχυπρόθεσμη απόδοση οργανισμού. Οι Kotter και Haskett, από την άλλη, διαπιστώνουν μια θετική συσχέτιση - αλλά μεσαίου επιπέδου έντασης - μεταξύ της ισχύος της κουλτούρας και της μακροχρόνιας οικονομικής απόδοσης της εταιρίας.
- Marcoulides και Heck (1993)
Οι εν λόγω ερευνητές χρησιμοποίησαν ένα αριθμό οργανωτικών στοιχείων που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση. Ονομάτισαν τα εν λόγω στοιχεία - οργανωτική δομή, οργάνωση έργου, οργανωτικές αξίες, οργανωτικό κλίμα και στάσεις εργαζομένων - ως οργανωτική κουλτούρα. Το συμπέρασμα της μελέτης αυτής είναι ότι όλες οι διαστάσεις της κουλτούρας έχουν μία έμμεση επιρροή στην οργανωτική απόδοση.

- Petty et.al (1995)
Οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι (1) η ομαδική εργασία, (2) εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, (3) βελτίωση απόδοσης και κοινοί στόχοι και (4) οργανωτική λειτουργία. Ο Petty διαπίστωσε ότι η ομαδική εργασία μπορεί να προσδιορίσει την οργανωτική απόδοση.
- Koene (1996)
Χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω διαστάσεις της κουλτούρας:
(1) προσανατολισμός στην διαδικασία σε σχέση με το αποτέλεσμα, (2) προσανατολισμός στους εργαζομένους σε σχέση με την εργασία, (3) επαγγελματικός σε σχέση με τον περιορισμένο προσανατολισμό, (4) ανοιχτή / κλειστή κουλτούρα και (5) δεοντολογικός /πραγματιστικός προσανατολισμός. Σύμφωνα με τον Koene ο προσανατολισμός των εργαζομένων και το ανοικτό τους πνεύμα επηρεάζουν την απόδοση αμέσως και εμμέσως μέσω της επίδρασης που έχουν στις μεταβλητές του κλίματος όπως η γενική επικοινωνία και η επικοινωνία η σχετιζόμενη με το έργο.
- Wilderom και Van den Berg (1998)
Χρησιμοποίησαν το χάσμα της οργανωτικής κουλτούρας ,που προσδιορίζεται ως η διαφορά μεταξύ του τρόπου που γίνονται αντιληπτές και του τρόπου που προτιμώνται οι οργανωτικές πρακτικές. Τα συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης είναι ότι ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ των προτιμώμενων και των οργανωτικών πρακτικών, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές, συσχετίζεται αμέσως με υψηλή αντικειμενική απόδοση, ενώ ένα μικρό χάσμα επίσης συσχετίζεται εμμέσως με υψηλή αντικειμενική απόδοση.

Συμπερασματικά, τα στοιχεία των παραπάνω ενδεικτικών εμπειρικών ερευνών τείνουν να μας οδηγήσουν στην ύπαρξη της διασύνδεσης μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και οργανωτικής απόδοσης, αλλά αυτή η προκαταρκτική διασύνδεση θα απαιτήσει για την επαλήθευση της με επιπλέον μελέτες αυξημένης εκζήτησης που θα αντιμετωπίζουν, το πώς αξιολογείται η οργανωτική κουλτούρα σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα ,τον τρόπο που αξιολογείται η οργανωτική απόδοση και την τεκμηρίωση της μεταξύ τους διασύνδεσης. Αναλυτικότερα :

2.2.5.1 Η αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας

Το πρώτο δύσκολο ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί σχετικά με τις ποσοτικές μελέτες για την διασύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας και οργανωτικής απόδοσης αναφέρεται στον ορισμό και στην μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας.

Στην βιβλιογραφία (Πίνακας 7) υφίσταται μια πολλαπλότητα υπονοούμενων ορισμών της οργανωτικής κουλτούρας και απουσιάζει τελείως ένα πλαίσιο που να είναι γενικά αποδεκτό, έτσι ώστε να υπάρχει μια σχετική μετρησιμότητα και σύγκριση των διάφορων οργανωτικών κουλτούρων που συναντώνται σε οργανισμούς. Η ποικιλία των προσεγγίσεων αναφορικά με τον ορισμό της, αν μη τι άλλο σηματοδοτεί τον αμφίσημο χαρακτήρα της. Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι στις προηγούμενες μελέτες δεν μετρήθηκε η κουλτούρα αλλά κάποια άλλα οργανωτικά χαρακτηριστικά που ονοματίστηκαν ως κουλτούρα. Για παράδειγμα διενεργήθηκαν αξιολογήσεις των δομικών στοιχείων του οργανισμού και εργασιακών αξιών (Calori και Sernin, 1991) και (Marcoulides και Heck, 1993), δεοντολογικών αξιών (Rousseau, 1990), οργανωτικού κλίματος (Denison, 1990) ή γενικότερα του πρακτικού τρόπου λειτουργίας του οργανισμού (Koene,1996) (Kotter και Heskett, 1992) και (Petty et.al., 1995).

Η ποικιλία των απόψεων για το τι συνιστά την οργανωτική κουλτούρα αντανακλάται και ως συνέπεια στα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν – και αναφέρονται στις στάσεις των εργαζομένων, στα προσωπικά και οργανωτικά πρότυπα, στην περιγραφή και αξιολόγηση διαδικασιών, σε δομικά στοιχεία του οργανισμού-στις εμπειρικές μελέτες που προσπαθούν να διασυνδέσουν την κουλτούρα και την απόδοση. Συνέπεια των παραπάνω αποτελεί η αδυναμία συσσώρευσης «αντικειμενικής» γνώσης που να αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα, καθόσον η πλειονότητα των μελετών χρησιμοποιεί ενδοεπιχειρησιακές μεταβλητές ή διαστάσεις - όπως εμπλοκή, συνέπεια, προσαρμοστικότητα, αποστολή - που θεωρήθηκαν ως οργανωτική κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Wilderom (Wilderom et. al., 2000) μια προσέγγιση για ανάπτυξη μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί «το χάσμα κουλτούρας», που προτάθηκε αρχικά από τους Kilman and Saxton (Kilman and Saxton, 1983). Η εν λόγω προσέγγιση βασίζεται σε δύο διαστάσεις που αναφέρονται στο περιεχόμενο της κουλτούρας, στην διάσταση που αναφέρεται στα υφιστάμενα πρότυπα και στην διάσταση που αναφέρεται στα πρότυπα που θα πρέπει να υφίστανται έτσι ώστε να αυξηθούν τόσο η απόδοση όσο και το ηθικό των εργαζομένων. Οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται στην υφιστάμενη όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους και στην προτιμώμενη / επιθυμητή οργανωτική κουλτούρα (Cameron and Quinn, 1999). Το χάσμα της οργανωτικής κουλτούρας ρητά ενσωματώνει δύο επίπεδα κουλτούρας. Το πρώτο αναφέρεται στην περιγραφή ή καταγραφή της, ενώ το δεύτερο αποτελεί την αξιολόγηση της από τους εργαζόμενους, δηλαδή το τι είναι και το τι θα έπρεπε (μετά από αξιολόγηση) να είναι. Το δεύτερο επίπεδο κουλτούρας βρίσκεται σε βαθύτερο επίπεδο, εκεί όπου ενδημούν οι υποκειμενικές ή δεοντολογικές κρίσεις οι σχετικές με την λειτουργία του οργανισμού. Η μελέτη του O'Reilly (O'Reilly et. al., 1991) προσδιορίζει ότι οι οργανισμοί που έχουν μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ των υφιστάμενων οργανωτικών προτύπων και των επιθυμητών ατομικών προτύπων υπόκεινται σε υψηλότερο επίπεδο εναλλαγής προσωπικού, από τους οργανισμούς που έχουν χαμηλότερο χάσμα. Οι Wilderom και Van Den Berg (Wilderom and Van de Berg, 1998) μελέτησαν την σχέση μεταξύ του μέσου χάσματος οργανωτικής κουλτούρας σε ένα αριθμό οργανισμών και των αντίστοιχων αποδόσεων τους. Η εν λόγω μελέτη συνιστά όπως οι οργανισμοί- αντί να επιδιώκουν την επίτευξη ισχυρής κουλτούρας – να μειώσουν το χάσμα μεταξύ των προτιμώμενων από τους εργαζόμενους οργανωτικών πρακτικών και των υφιστάμενων οργανωτικών πρακτικών όπως εκείνοι τις αντιλαμβάνονται για την βελτίωση της απόδοσης.

Αναφορικά με την αξιολόγηση της όποιας οργανωτικής κουλτούρας αυτή θα πρέπει να λάβει υπόψη της και να εστιαστεί, σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλα τα τοπικά υποσυστήματα αξιών (δηλαδή στα στοιχεία του ολογράμματος). Ως εκ τούτου απαιτείται ο προσδιορισμός και η μέτρηση των εν λόγω χαρακτηριστικών.

Η μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας σε επίπεδο οργανισμού μπορεί να διενεργηθεί (Cameron and Quinn, 1999) με βάση τις ακόλουθες προσεγγίσεις :

- Η ολική προσέγγιση
Στην εν λόγω προσέγγιση ο ερευνητής θα πρέπει να «εισέλθει» στον οργανισμό και να παρατηρήσει τα μέλη του οργανισμού σε βάθος καταγράφοντας συμπεριφορές, σχέσεις κλπ.
- Η γλωσσική ή παρομοιωτική προσέγγιση
Στην εν λόγω προσέγγιση, ο ερευνητής μέσω της γλώσσας που χρησιμοποιείται σε διάφορα γραπτά κείμενα, αναφορές, σημειώματα και ιστορίες και συζητήσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, προσπαθεί να ανιχνεύσει και αποκαλύψει τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας.

- Ποσοτικές προσεγγίσεις
Ο ερευνητής στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιεί ερωτηματολόγιο (α) ή και συνεντεύξεις, έτσι ώστε να αξιολογήσει τις διάφορες διαστάσεις της οργανικής κουλτούρας.

Οι απόψεις αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να μετρηθεί η οργανωτική κουλτούρα δίστανται μεταξύ των ακαδημαϊκών ερευνητών. Το κεντρικό ερώτημα στην εν λόγω διάσταση απόψεων αναφέρεται στο εάν η ποσοτική προσέγγιση εμπεριέχει την απαραίτητη αξιοπιστία, ή εάν η ποσοτική προσέγγιση είναι η μόνη που μπορεί να αποκαλύψει και να περιγράψει με αξιοπιστία την οργανωτική κουλτούρα. Το βασικό και ουσιαστικό ερώτημα επικεντρώνεται στο εάν και εφόσον η αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας με ερωτηματολόγια ή και συνεντεύξεις, αξιολογεί και μετρά στην ουσία τα επίπλαστα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού – δηλαδή το οργανωτικό κλίμα – ή τις αξίες που βρίσκονται στο βάθος της οργανωτικής πραγματικότητας, δηλαδή την κουλτούρα αυτήν καθ' αυτήν.

Αυτό συμβαίνει γιατί η οργανωτική κουλτούρα βασίζεται σε βαθύτερες αξίες και υποθέσεις που συχνά δεν συνειδητοποιούνται και ως εκ τούτου δεν τίθενται σε αμφισβήτηση. Ως εκ τούτου κάποιοι υποστηρίζουν ότι για να επιτευχθεί σε βάθος ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας απαιτείται αποκλειστικά η χρήση της ποιοτικής προσέγγισης η οποία μελετά και αναλύει, για ιδιαίτερα μακρές περιόδους, μύθους, ιστορίες κλπ. έτσι ώστε να είναι δυνατός ο ολοκληρωμένος προσδιορισμός των χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας. Η φιλοσοφική βάση μιας τέτοιας θέσης αποτελεί η άποψη ότι για να καταλάβεις κάτι πρέπει να το «βιώσεις». Η βιωματική εμπειρία αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση της.

Η αντίθετη άποψη συνηγορεί ότι η ποιοτική προσέγγιση μειώνει το εύρος της συγκρισιμότητας, καθόσον η διερεύνηση ενός αριθμού οργανισμών – σχετικά με την οργανωτική τους κουλτούρα – καθίστανται απαγορευτική λόγω χρονικών περιορισμών (για να βιώσεις κάποια κουλτούρα θα πρέπει να περάσεις αρκετό χρόνο σε κάθε οργανισμό). Το σημαντικό στις ποσοτικές προσεγγίσεις είναι να μετρούν και να αξιολογούν τις αξίες και τις υποθέσεις πάνω στις οποίες εδράζονται οι συμπεριφορές (κουλτούρα) και όχι τις επίπλαστες στάσεις ή προσωπικές αντιλήψεις (κλίμα). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία διαφορετικών σεναρίων για τα οποία οι συμμετέχοντες αποφαίνονται εάν αυτά είναι ενδεικτικά και σε ποιο βαθμό εκφράζουν την οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού τους.

Τα διαφορετικά σεναρία ουσιαστικά λειτουργούν ως «προκλήσεις» - τόσο σε γνωσιακό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο - έτσι ώστε να διευκολύνουν την συνειδητοποίηση των κύριων χαρακτηριστικών της κουλτούρας. Οι συμμετέχοντες στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι πιθανό να μην αντιλαμβάνονται τα κύρια χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας, παρά μόνο όταν ενεργοποιηθούν από τα εν λόγω «σεναρία» στο ερωτηματολόγιο.

Η εν λόγω σεναριακή προσέγγιση στην ανακάλυψη των κύριων χαρακτηριστικών της κουλτούρας έχει χρησιμοποιηθεί από (Ouchi, and Johnson, 1978), (O' Reilly, 1983), (Denison, 1989) (Cameron and Freeman, 1991).

2.2.5.2 Η αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης

Το δεύτερο ερώτημα που θα πρέπει να διερευνηθεί για τις ποσοτικές μελέτες αφορά σχετικά την διασύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με την οργανωτική απόδοση και τα κριτήρια και μεταβλητές βάσει των οποίων αποτιμάται οργανωτική απόδοση. Ερευνητές της οργανωτικής απόδοσης, που κατά κύριο λόγο εστιάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν ως κύριο στόχο την κερδοφορία, για την εκτίμηση της

απόδοσης ακολουθούν την ορθολογική προσέγγιση. Η εν λόγω προσέγγιση εξυπακούει ότι ο κύριος οργανωτικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας (Venkatramam and Ramanujam, 1986). Η ορθολογική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης δεικτών που βασίζονται στην λογιστική απεικόνιση των συναλλαγών (όπως π.χ απόδοση κεφαλαίων, επένδυσης, κέρδος επί των πωλήσεων, απόδοση ίδιων κεφαλαίων κ.ο.κ). Πλεονέκτημα της παραπάνω προσέγγισης στην αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί η άμεση αντίληψιμότητα των στοιχείων και η συγκρισιμότητα τους μεταξύ διαφόρων κλάδων. Μειονεκτήματα αποτελούν η δυνατότητα χειραγώγησης των στοιχείων, η κυριαρχούσα ασυνέπεια στις λογιστικές μεθόδους, ο παρελθοντολογικός προσανατολισμός και ο βραχυχρόνιος προσανατολισμός τους (Brown and Laverich, 1994), (Kaplan and Norton, 1992), (McGuire, et. al., 1986). Η συνειδητοποίηση, τόσο, της ύπαρξης πολλαπλών και αντιθετικών στόχων σε οργανισμούς που στοχεύουν στο κέρδος, όσο και των παραπάνω αδυναμιών έχουν δημιουργήσει σημαντικές αμφιβολίες, αναφορικά με την σκοπιμότητα χρησιμοποίησης της ορθολογικής μεθόδου για την μέτρηση της οργανωτικής απόδοσης.

Μια άλλη προσέγγιση η οποία κερδίζει υποστήριξη τα τελευταία χρόνια, είναι εκείνη που συνηγορεί για την χρησιμοποίηση ενός αριθμού στόχων, εκτός και πέρα της μεγιστοποίησης της κερδοφορίας (Connolly, et. al, 1980), (Freeman, 1984) και (Tsui, 1990). Η παραπάνω προσέγγιση υποθέτει ρητώς ότι κάθε οργανισμός έχει μια πολλαπλότητα στόχων και ως συνέπεια ο οργανισμός θεωρείται αποτελεσματικός κατά τον βαθμό κατά τον οποίο μπορεί να εξισορροπεί τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων πίεσης (όπως για παράδειγμα ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές και την ευρύτερη κοινότητα). Εάν και εφόσον μπορέσει να εξισορροπήσει τις εν λόγω απαιτήσεις τότε διασφαλίζει την επιβίωση του μακροχρόνια. Η χρηματοοικονομική υπεροχή και αποτελεσματικότητα είναι μόνο ένα μέρος της οργανωτικής απόδοσης και αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος πρωταρχικά για την διοίκηση και τους μέτοχους του οργανισμού. Η απόδοση που αφορά την ικανοποίηση των άλλων ομάδων πίεσης συνιστά τον συμπληρωματικό παράγοντα του χρηματοοικονομικού κριτηρίου απόδοσης. Η χρηματοοικονομική διάσταση της απόδοσης συνιστά κριτήρια απόδοσης που αναφέρονται και αφορούν την βραχυχρόνια απόδοση, ενώ τα κριτήρια που αναφέρονται στο επίπεδο ικανοποίησης των ομάδων πίεσης μπορούν να εκληφθούν ως δείκτες της μακροχρόνιας απόδοσης του οργανισμού.

2.2.5.3 Η τεκμηρίωση της διασύνδεσης οργανωτικής κουλτούρας και οργανωτικής απόδοσης

Το τρίτο ερώτημα που θα πρέπει να διερευνηθεί για την διασύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με την οργανωτική απόδοση αναφέρεται στην διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου βάσει του οποίου θα ερμηνευτεί η υποτιθέμενη διασύνδεση και μιας μεθοδολογίας για την επικύρωση των ερμηνειών του θεωρητικού πλαισίου. Σύμφωνα με τον Barney (Barney, 1991, 1997) οι πόροι του οργανισμού που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και δύσκολο να αντιγραφούν προσδίδουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό που οδηγεί σε ένα σταθερό διαχρονικά επίπεδο εξαιρετικής απόδοσης. Αντίστοιχα, η εικόνα της οργανωτικής κουλτούρας συνδυάζει εκλεπτυσμένη γνώση, κοινωνικές διασυνδέσεις και ιδιαιτερότητα, που δημιουργούν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο συμβολικό μάντζεμεντ, καθιστώντας την μίμηση του ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα για τον ανταγωνισμό

(Barney, 1986). Συνεπώς, ένα πλεονέκτημα που βασίζεται στην κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση. Το συνεπακόλουθο ερώτημα είναι τι είδους θα πρέπει να είναι εκείνη η κουλτούρα που θα οδηγήσει σε ένα πλεονέκτημα που θα εδράζεται σε αυτήν. Μερικοί μελετητές επιχειρηματολογούν ότι η αξία της οργανωτικής κουλτούρας εδράζεται στην κοινότητα των αξιών μεταξύ των μελών του οργανισμού (ισχύς της κουλτούρας), η οποία λειτουργεί ως το άτυπο σύστημα ελέγχου και συντονισμού, γεγονός που διευρύνει το επίπεδο ομαλής λειτουργίας του οργανισμού. Άλλοι μελετητές εστιάζονται περισσότερο - όχι τόσο στην ισχύ της λειτουργίας - αλλά στο δεοντολογικό περιεχόμενο της, το οποίο και στοιχειοθετεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για αύξηση της οργανωτικής απόδοσης (Calori and Sarnin, 1991) και (Denison and Mishra, 1995).

Τα αποτελέσματα των μελετών του Πίνακα 7, στη φάση «επαλήθευση», συνηγορούν για την ύπαρξη στοιχείων που υποδηλώνουν μια σχέση μεταξύ των δύο, χωρίς όμως να προσδιορίζεται η κατεύθυνση της επιρροής μεταξύ των δύο εννοιών.

Ο Schein (Schein, 1985) επιχειρηματολογεί, για παράδειγμα, ότι ορισμένες αξίες και πρότυπα αναπτύσσονται ή ενισχύονται από την επιτυχία της ομάδας μέσα στον οργανισμό. Συνεπώς η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία των ενεργειών των εργαζομένων διαμορφώνουν τις αξίες και πρότυπα τους, τα οποία διαχρονικά γίνονται στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας. Δηλαδή η οργανωτική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα γεγονός που σηματοδοτεί την σχέση μεταξύ κουλτούρας και απόδοσης όχι ως γραμμική, αλλά ως επανατροφοδοτούμενη.

2.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

2.3.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο συνδιαλέγεται με το θέμα της δέσμευσης – που αποτελεί εγγενή μεταβλητή του εννοιολογικού μας μοντέλου όπως εμφανίζεται και στον Πίνακα 8 – και ειδικότερα με τις διαφορετικές της διαστάσεις και εστίες. Διαστάσεις που μπορεί να λάβουν συναισθηματικό, κανονιστικό ή και εξαναγκαστικό χαρακτήρα και εστίες που αφορούν τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τη θέση εργασίας και τον οργανισμό αυτό καθ' αυτόν και η πιθανή συσχέτιση των παραπάνω 12 μορφών δέσμευσης με την απόδοση.

Η οργανωτική δέσμευση έχει προσελκύσει εδώ και μερικές δεκαετίες τόσο το θεωρητικό, όσο και το εμπειρικό ενδιαφέρον των διαφόρων μελετητών (Mowday et. al., 1982). Το μεγάλο ενδιαφέρον οφείλεται στην διασύνδεση της οργανωτικής δέσμευσης με τις απουσίες (Gellatly, 1995), (Farrell and Stamm, 1988), την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (McDonald, 1993), (Tert and Meyer, 1993), (Meyer et. al., 1993) τις πραγματικές αποχωρήσεις (Whitener and Walz, 1993), την ικανοποίηση από την εργασία (Hackett et. al., 1994), (Mathieu and Zajac, 1990) και την απόδοση (Meyer et. al., 1989).

Επιδίωξη όλων των παραπάνω ενδεικτικών μελετών και προσεγγίσεων αποτελεί η διερεύνηση, κατανόηση, ερμηνεία και πρόβλεψη της έντασης και της διαχρονικής αφοσίωσης των εργαζομένων στους οργανισμούς για τους οποίους εργάζονται.

Όπως σχεδόν κάθε αντικείμενο στο πεδίο της οργανωτικής ψυχολογίας έτσι και η οργανωτική δέσμευση έχει μελετηθεί θεωρητικά και αποτιμηθεί (μετρηθεί) με διαφορετικές προσεγγίσεις. Ο κοινός τόπος όλων των εν λόγω θεωρητικών προσεγγίσεων αποτελεί η διασύνδεση τους με την εναλλαγή του προσωπικού, καθόσον οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό βαθμό δέσμευσης με τον οργανισμό τους είναι εκείνοι που έχουν τις λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Allen and Meyer, 1990). Το πλέον όμως σημαντικό στοιχείο του παραπάνω κοινού τόπου εκτιμάται πως είναι οι διαφορές μεταξύ των θεωρητικών προσεγγίσεων της μεταβλητής «οργανωτική δέσμευση».

Οι διαφορές αυτές εμπεριέχουν την ψυχολογική κατάσταση, που αυτή εκφράζει, τις προαπαιτούμενες συνθήκες για την ενεργοποίηση της και τέλος τις συμπεριφορές που συνιστούν το αποτέλεσμα της οργανωτικής δέσμευσης, εκτός φυσικά από την παραμονή στον οργανισμό που είναι ένα από τα αποτελέσματά της.

Αναφορικά με την οργανωτική δέσμευση ως αποτέλεσμα, οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη μελέτη και ανάλυση της είναι δύο. Η πρώτη προσέγγιση εστιάζεται στις οικονομικές απώλειες που ενεργοποιεί η αποχώρηση ενός εργαζομένου από τον εργοδότη του (Becker, 1960) και (Farrel and Rosbult, 1981). Ένα παράδειγμα αποτελούν εκείνοι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η εξειδίκευση, που απέκτησαν μέσα από την απασχόληση κάποιου χρονικού διαστήματος, με τον παρόντα εργοδότη τους θα έχει λιγότερη εφαρμογή σε κάποιον άλλον εργοδότη και ως συνέπεια η «επένδυση» τους θα αξιοποιείται και αξιολογείται σε χαμηλότερο επίπεδο. Συνεπώς, ο εργαζόμενος αυτός θα υποστεί κάποια απώλεια από την δυνητική του μετακίνηση από εργοδότη σε εργοδότη (Scholl, 1981). Επιπλέον, οι συχνές αλλαγές εργασίας πιθανόν να αμαυρώσουν τη φήμη του εργαζομένου σχετικά με τη σταθερότητα και τη πίστη του στο έργο που αυτός αναλαμβάνει κάθε φορά (Becker, 1960) και (Staw, 1981). Αναφορικά με το βαθμό εμπλοκής του εργαζομένου σε οργανωτικές δραστηριότητες, εκτιμάται ότι μπορεί και αυτή παρομοίως να εξαρτάται από οικονομικές παροχές, όπως για παράδειγμα οι προσδοκώμενες προαγωγές και

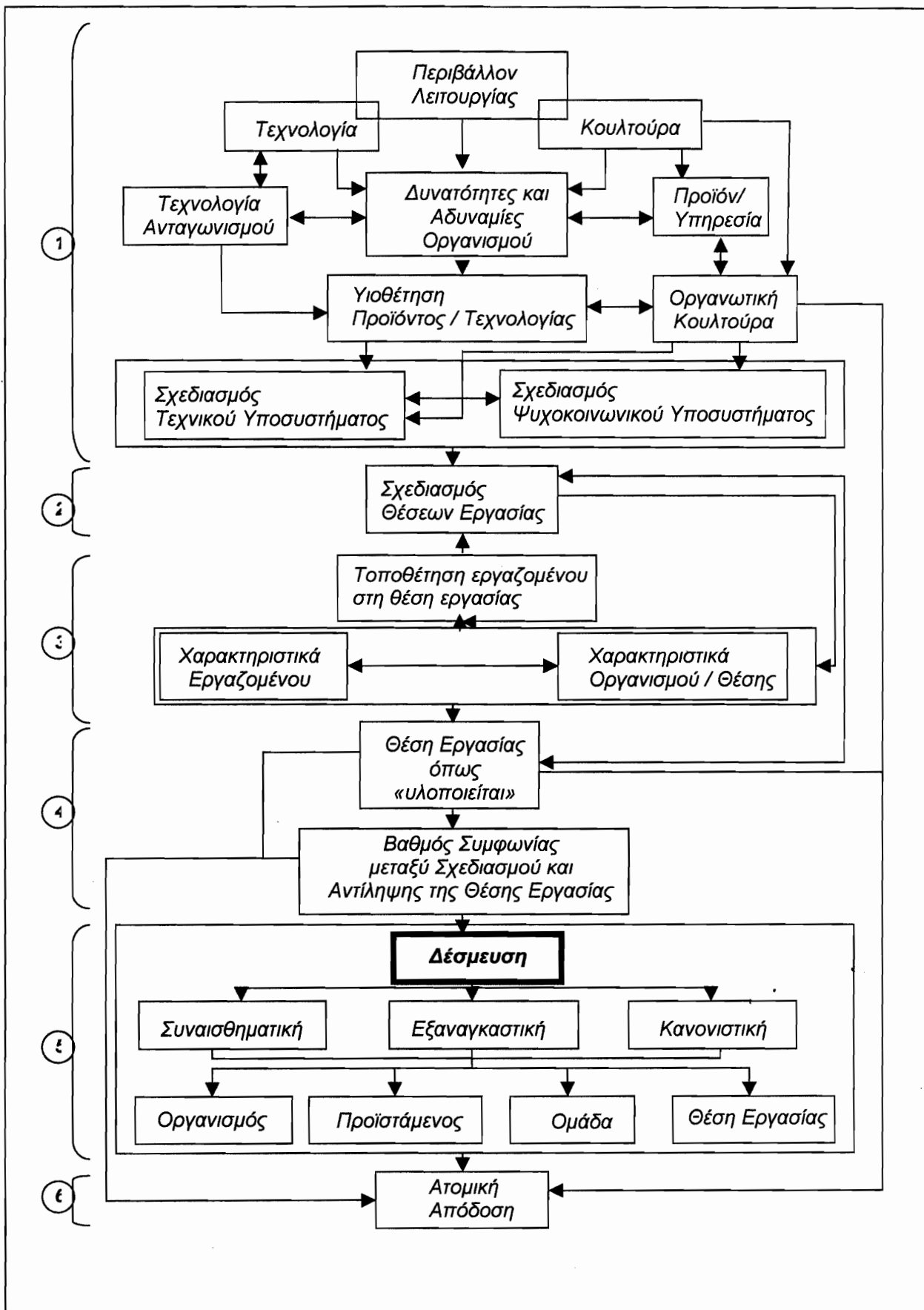
αυξήσεις μισθού (Etzioni, 1961), (Gould, 1979) και (March and Simon, 1958). Η εν λόγω προσέγγιση επικεντρώνεται σε εκείνη τη πλευρά της σχέσεως μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, η οποία αναλύει την ωφέλεια και κόστος της παραμονής και αποχώρησης από τον οργανισμό, προσδίδοντας μια «υπολογιστική» χροιά στην εν λόγω σχέση με συνέπεια οι οικονομικοί παράγοντες να καθίστανται πρωταρχικής σημασίας για την έκταση των απουσιών, την ένταση της προσπάθειας και την εναλλαγή των εργαζομένων.

Η επιθυμία παραμονής στο παρόντα οργανισμό-εργοδότη είναι το αποτέλεσμα των συσσωρευθέντων οικονομικών πλεονεκτημάτων της παρούσης εργασίας σε σχέση με τις εναλλακτικές επιλογές πρόσληψης και των συνεπακόλουθων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους. (Becker, 1960), (Farrell and Rusbult, 1981), (Koslowsky et. al., 1998), (Meyer and Allen, 1984), (Rusbult and Farrell, 1983) και (Scholl, 1981).

Σε αντίθεση με την οικονομική έμφαση-αναφορικά με την ενεργοποίηση της οργανωτικής δέσμευσης-η δεύτερη προσέγγιση-στην υφιστάμενη βιβλιογραφία-σχετικά με το εν λόγω θέμα, επικεντρώνεται στην αίσθηση ενότητας και κοινών αξιών μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Είναι η προσέγγιση που εδραιώνεται στους συναισθηματικούς δεσμούς που ενεργοποιούνται μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. (Buchanam, 1974), (Buchanan, 1975), (Etzioni, 1961), (Hrebiniak, 1974), (Kelman 1961), (Levinson, 1965), (Meyer and Allen, 1984), (Mowday et. al., 1979) και (O'Reilly and Chattman, 1986). Η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό χαρακτηρίζει την οργανωτική δέσμευση ως «την ταυτοποίηση και την εμπλοκή ενός εργαζομένου με τον συγκεκριμένο οργανισμό». (Mowday et. al., 1979) και (Porter et. al., 1974). Η ταυτοποίηση, στη παραπάνω περίπτωση, αναφέρεται στην αίσθηση ενότητας που ενεργοποιείται μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Σύμφωνα δε με τους Meyer και Allen (Meyer and Allen, 1984), (Mowday et. al., 1982) και (Meyer et. al., 1989) μια τέτοια συναισθηματική ταυτοποίηση-όπως αυτή έχει μετρηθεί με το ερωτηματολόγιο οργανωτικής δέσμευσης-επηρεάζει την παραγωγικότητα, το επίπεδο απουσιών, την εναλλαγή και την απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Allen και Meyer (Allen and Meyer, 1996), ως οργανωτική δέσμευση θεωρείται γενικά η ψυχολογική διασύνδεση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού, γεγονός που καθιστά λιγότερο πιθανή την εθελούσια αποχώρηση του εργαζομένου από τον οργανισμό. Αν και οι αρχικές μελέτες για την οργανωτική δέσμευση την αντιμετωπίζουν ως μια μονοδιάστατη μεταβλητή, σήμερα είναι ευρέως αποδεκτό ότι αυτή αποτελεί μια πολυδιάστατη μεταβλητή με ένα αριθμό συνθετικών μερών (Becker, 1992), (Mathieu and Zajac, 1990), (Mayer and Schoorman, 1992), (Meyer and Allen, 1984), (Meyer and Allen, 1991), (Morrow, 1993) και (O'Reilly and Chatman, 1986).

Ανεξαρτήτως των όποιων θεωρητικών προσεγγίσεων που αναφέρονται στην πολυδιαστασιακή φύση της οργανωτικής δέσμευσης, κάθε μια από αυτές εκφράζει τρεις γενικές θεματικές ενότητες: τον συναισθηματικό δεσμό, το τίμημα / κόστος όπως αυτό γίνεται αντιληπτό και την υποχρέωση για παραμονή στον οργανισμό (Meyer and Allen, 1987).



Πίνακας 8

2.3.2 Ο συναισθηματικός δεσμός

Η προσέγγιση που παραδοσιακά κυριαρχεί στη μελέτη και ανάλυση της οργανωτικής δέσμευσης είναι εκείνη στην οποία η εν λόγω δέσμευση εκλαμβάνεται ως ο συναισθηματικός ή συγκινησιακός δεσμός του υπαλλήλου με τον οργανισμό. Ο δεσμός αυτός έχει τέτοια ένταση που ενεργοποιεί υψηλό βαθμό δέσμευσης του υπαλλήλου εις τρόπον ώστε ο υπάλληλος να ταυτοποιείται, να εμπλέκεται και να απολαμβάνει τη συμμετοχή του στον οργανισμό. Η παραπάνω προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε από την Kanter (Kanter, 1968), η οποία περιέγραψε την «συνεκτική δέσμευση» ως τον «δεσμό του συγκινησιακού κεφαλαίου ενός εργαζομένου με τα συναισθήματα της ομάδος» και από τον Buchanan (Buchanan, 1974) ο οποίος προσέγγισε τη δέσμευση ως «τον άκριτο συναισθηματικό δεσμό ενός εργαζομένου με τους στόχους, επιδιώξεις και αξίες του οργανισμού, με το ρόλο του σε σχέση με τους στόχους και αξίες και με τον οργανισμό αυτόν καθ' αυτόν, ανεξάρτητα από την καθαρά χρηστική του εν λόγω οργανισμού αξία». Η συναισθηματική δέσμευση όμως, ως προσέγγιση της οργανωτικής δέσμευσης, ίσως συναντά την καλύτερη εκπροσώπηση μέσα από τις εργασίες του Porter, (Porter et. al., 1976) (Porter et. al., 1974) και (Mowday et. al., 1979) ο οποίος προσδιόρισε την οργανωτική δέσμευση ως «την σχετική ταυτοποίηση και εμπλοκή ενός εργαζομένου με τον συγκεκριμένο οργανισμό».(Mowday op.cit., 1979).

Όπως γίνεται αντιληπτό η συναισθηματική δέσμευση ενός εργαζομένου με κάποιον συγκεκριμένο οργανισμό, ο οποίος αποτελεί τον εργοδότη του, δεν έχει απόλυτη αξία αλλά σχετική, αναφορικά με τις δεσμεύσεις των άλλων εργαζομένων τόσο σε ενδοργανωσιακό όσο και σε διαοργανωσιακό επίπεδο. Η σχετική βαρύτητα της δέσμευσης αυτής λοιπόν, προϋποθέτει τον σχεδιασμό εργαλείων μέτρησης που θα χαρακτηρίζονται από αποδεκτές ψυχομετρικές ιδιότητες καθώς και την εφαρμογή των εν λόγω εργαλείων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετά εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής δέσμευσης τα οποία όμως δεν έχουν υποστεί ενδελεχή και επισταμένη ψυχομετρική αξιολόγηση. Ο Porter και οι συνάδελφοί του ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο της Οργανωτικής Δέσμευσης (OCQ) το οποίο συντίθεται από 15 ερωτήσεις και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στην έρευνα, και σημειωτέον με αποδεκτές ψυχομετρικές ιδιότητες (Allen and Meyer, 1990).

Αντιστοίχως ένα παράλληλο εργαλείο μέτρησης αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο για τη μέτρηση της δέσμευσης εργατών, το οποίο σύμφωνα με τον Cook (Cook and Wall, 1980) έχει καταδειχθεί ως κατάλληλο και σταθερό ψυχομετρικά.

2.3.3 Το τίμημα / κόστος

Σε αντίθεση με τους παραπάνω ερευνητές, που εκτιμούν ότι ο ρόλος της συναισθηματικής δέσμευσης είναι καθοριστικός στη διαμόρφωση του βαθμού της οργανωτικής δέσμευσης ενός συγκεκριμένου εργαζομένου με ένα συγκεκριμένο οργανισμό, άλλοι ερευνητές πρεσβεύουν ότι το συναίσθημα και συγκινησιακή φόρτιση και ταύτιση έχουν ελάχιστη συνεισφορά στην διαμόρφωσή της.

Αντιθέτως, για τους εν λόγω ερευνητές, η δέσμευση προσδιορίζεται ως η τάση ενός εργαζομένου «να εμπλέκεται σε συναφή μεταξύ τους είδη δραστηριοτήτων» (Becker, 1960) τα οποία εδράζονται στην συνειδητοποίηση από πλευράς του εργαζομένου του τιμήματος και του κόστους που διασυνδέεται με την διακοπή της εμπλοκής του εργαζομένου με το συγκεκριμένο είδος δραστηριοτήτων (Becker, op.cit., 1960) και (Farrell and Rusbult, 1981) και (Rusbult and Farrel, 1983). Για παράδειγμα η Kanter (Kanter, 1968) όρισε την «γνωσιακή εξαναγκαστική δέσμευση» ως εκείνη τη

δέσμευση που ενεργοποιείται οσάκις υφίσταται «κέρδος διασυνδεδεμένο με την συνεχή συμμετοχή στον οργανισμό και κόστος διασυνδεδεμένο με την αποχώρηση από τον οργανισμό».

Κατά συνέπεια τα εγγενή στοιχεία είναι αφενός το «κέρδος» από την παραμονή στον οργανισμό και το «κόστος» ή τίμημα που προκύπτει από την αποχώρηση από αυτόν. Τόσο το «κέρδος» όσο και το «τίμημα» γίνονται αντιληπτά και αποτιμώνται σύμφωνα με την προσωπική πραγματικότητα του συγκεκριμένου εργαζόμενου, στον συγκεκριμένο οργανισμό. Επιπλέον το «κόστος» προσδιορίζεται και από το βαθμό ύπαρξης ή μη εναλλακτικών λύσεων για τον εργαζόμενο. Σε περίπτωση απουσίας εναλλακτικών λύσεων το κόστος αυξάνει δυνητικά με συνέπεια ο εργαζόμενος να παραμένει στον οργανισμό όχι γιατί το επιθυμεί -ως αποτέλεσμα της ελεύθερης επιλογής του- αλλά κυρίως για να αποφύγει το υψηλό κόστος. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας κατάστασης, ανεξαρτήτως του λόγου της δέσμευσης, συνιστάται στο ότι ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό και δεν αποχωρεί. Με το ίδιο σκεπτικό κινείται και ο Stebbins (Stebbins, 1970) κατά τον οποίον η εξαναγκαστική δέσμευση είναι η «... επίγνωση της αδυναμίας επιλογής μιας διαφορετικής κοινωνικής ταυτότητας ... λόγω της επαχθούς τιμωρίας που συνοδεύει μια τέτοια αλλαγή». Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο βαθμός της εν λόγω εξαναγκαστικής δέσμευσης δεν έχει απόλυτο χαρακτήρα, αλλά σχετικό, και πάντοτε σε αναφορά με τις αντίστοιχες δεσμεύσεις των άλλων εργαζομένων τόσο σε ενδοοργανωσιακό όσο διαοργανωσιακό επίπεδο.

Η εν λόγω δέσμευση συνήθως αξιολογείται με την μέθοδο που αναπτύχθηκε από τον Ritzer και Trice (Ritzer and Trice, 1969) και η οποία αναθεωρήθηκε αργότερα από τους Hrebiniak και Alutto (Hrebiniak and Alutto, 1972). Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (Meyer and Allen, 1984) και τον Stebbins (Stebbins, op.cit., 1970) είναι αμφίβολο εάν η παραπάνω μεθοδολογία έχει τη δυνατότητα να εκφράζει τη δέσμευση που ενεργοποιείται από το κόστος που επιφέρει στον εργαζόμενο η δυνητική του αποχώρηση από τον οργανισμό. Υψηλές βαθμολογίες στο εν λόγω εργαλείο μέτρησης της δέσμευσης, εκφράζουν ουσιαστικά μια απροθυμία αποχώρησης από τον οργανισμό, παρά το γεγονός της προσφοράς ελκυστικών κινήτρων για αποχώρηση. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι το εν λόγω εργαλείο μέτρησης ίσως αποτιμά την συναισθηματική δέσμευση παρά την δέσμευση που ενεργοποιείται από το κόστος που προκαλεί η αποχώρηση από τον οργανισμό.

2.3.4 Το καθήκον

Η λιγότερο διαδεδομένη προσέγγιση -αλλά πάρα ταύτα υφιστάμενη- είναι εκείνη η οποία αντιλαμβάνεται την δέσμευση ως «ένα πιστεύω» αναφορικά με το καθήκον που έχει ένας εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό του. Ο Wiener (Wiener, 1982) προσδιορίζει την δέσμευση ως «..... την συνολικότητα των εμποδισμένων κανονιστικών πιέσεων για εκείνες τις ενέργειες που εκπληρώνουν τους οργανωτικούς στόχους και ενδιαφέροντα». Επιπλέον συνηγορεί στο ότι οι εργαζόμενοι ενεργούν με τον τρόπο που ενεργούν διότι αυτοί πιστεύουν ότι είναι «το σωστό και ηθικό πράγμα» να πράξουν. Όπως γίνεται προφανές η δέσμευση λόγω «υποχρέωσης» εμπεριέχει υψηλό βαθμό αξιολογικών κρίσεων στη βάση της ηθικής και των αξιών ενός εκάστου των εργαζομένων, γεγονός που παραπέμπει στο σύστημα αξιών του υποκειμένου και στη διαδικασία της πολιτισμικής και οργανωτικής τους κοινωνικοποίησης μέσω των οποίων διαμορφώνονται τα κριτήρια για το τι είναι «καλό» και «ηθικό» και θα πρέπει να καθοδηγεί την συμπεριφορά και τι «κακό» και

«μη ηθικό» και θα πρέπει να αποφεύγεται ως σημείο αναφοράς αποδεκτής συμπεριφοράς.

Άλλοι ερευνητές, αν και δεν χρησιμοποιούν τον όρο «δέσμευση» για τον προσδιορισμό της (Prestholdt et. al., 1987), (Schwartz, 1973) και (Schwartz and Tessler, 1972) έχουν προσδιορίσει προσωπικά πρότυπα ως σημαντικές συνιστώσες της συμπεριφοράς που περιλαμβάνουν και την διακοπή της σχέσεως εργασίας-αποχώρησης από τον οργανισμό.

Ο Wiener και Vardi (Wiener and Vardi, 1980) ανέπτυξαν μια μεθοδολογία μέτρησης της εν λόγω δέσμευσης που εμπεριέχει τρεις ερωτήσεις αναφορικά με το βαθμό που ένας εργαζόμενος (1) οφείλει να είναι πιστός στον οργανισμό του, (2) οφείλει να κάνει θυσίες για τον οργανισμό του, (3) θα πρέπει να αποφεύγει την αρνητική κριτική για τον οργανισμό του.

Όπως γίνεται αντιληπτό ο κοινός τόπος μεταξύ των παραπάνω τριών θεματικών ενοτήτων -συναισθηματικός δεσμός, τιμήμα και υποχρέωση- αποτελεί η διασύνδεση της κάθε μίας με τον εργαζόμενο και τον οργανισμό συνεισφέροντας στους λόγους για τους οποίους αυτός παραμένει ή αποχωρεί εθελουσίως από αυτόν. Θα πρέπει όμως να τονιστεί ιδιαίτερος ότι η φύση της εν λόγω διασύνδεσης διαφέρει από ενότητα σε ενότητα, όχι μόνο αναφορικά με τις αιτίες που ενεργοποιούν κάθε μια από αυτές αλλά και αναφορικά με τα αποτελέσματα που κάθε μία από αυτές επιφέρει, όπως θα δούμε παρακάτω.

Οι Meyer και Allen (Meyer and Allen, 1991) και οι Allen και Meyer (Allen and Meyer, 1990) έχουν παρουσιάσει ισχυρά στοιχεία τα οποία συνηγορούν ότι η δέσμευση συντίθεται από τρεις μεταξύ τους διακριτές διαστάσεις, και όχι τύπους δέσμευσης, την Συναισθηματική, Εξαναγκαστική και την Κανονιστική Δέσμευση. Οι εν λόγω διαστάσεις δεν αποτελούν τύπους δέσμευσης ή προδιαθεσιακή δέσμευση, και ο εργαζόμενος μπορεί να βιώνει κάθε μια από τις παραπάνω συνιστώσες σε διαφορετικό βαθμό. Ως εκ τούτου κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται μια ισχυρή ανάγκη και ταυτοχρόνως ηθική υποχρέωση να παραμείνουν στον οργανισμό, αλλά δεν το θέλουν να παραμείνουν, ενώ άλλοι πιθανόν να μην έχουν την ανάγκη ή και την ηθική υποχρέωση να παραμείνουν, αλλά θέλουν να παραμείνουν, και κάποιοι άλλοι να μην θέλουν να παραμείνουν και χωρίς καμιά ηθική υποχρέωση για παραμονή, να εξαναγκάζονται όμως να παραμείνουν στον οργανισμό λόγω υψηλού κόστους ή/και έλλειψης εναλλακτικών λύσεων.

Ο κοινός τόπος μεταξύ συναισθηματικής, εξαναγκαστικής και κανονιστικής δέσμευσης είναι η ψυχολογική διασύνδεση που ενεργοποιείται στη σχέση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, αναφορικά με την παραμονή ή την εθελούσια αποχώρηση του από τον οργανισμό. Εντούτοις όμως διαφέρουν εννοιολογικά.

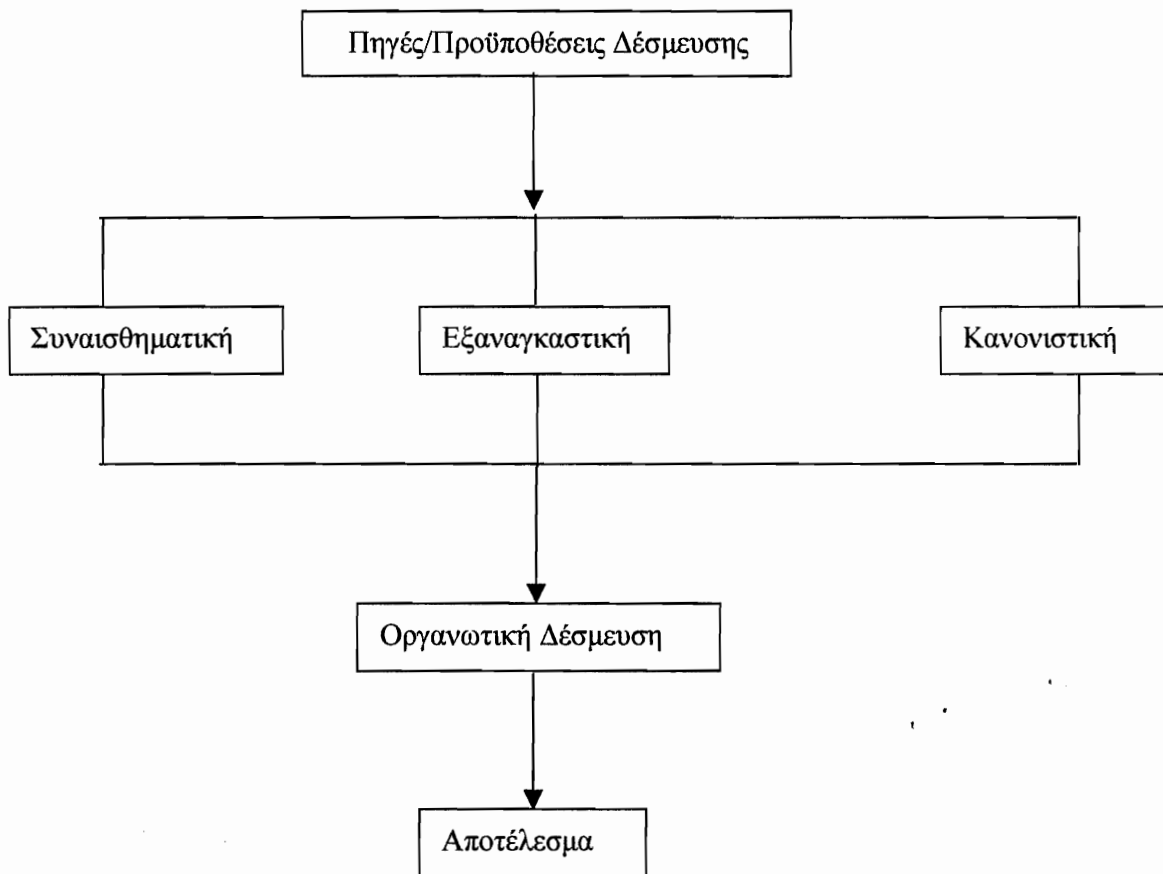
Η εννοιολογική διαφορά τους έγκειται στη διαφορετική φύση της ψυχολογικής διασύνδεσης που ενεργοποιείται μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού και η οποία οφείλεται στις διαφορετικές αιτίες πάνω στις οποίες εδράζεται κάθε μια από τις εν λόγω συνιστώσες. Εργαζόμενοι λοιπόν που έχουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό παραμένουν σε αυτόν γιατί θέλουν να παραμείνουν. Εκείνοι οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό εξαναγκαστικής δέσμευσης παραμένουν στον οργανισμό διότι απαιτείται να παραμείνουν, ενώ εκείνοι με υψηλό βαθμό κανονιστικής δέσμευσης παραμένουν στον οργανισμό διότι πρέπει και οφείλουν να παραμείνουν.

Όπως γίνεται αντιληπτό οι αιτίες που ενεργοποιούν την παραμονή ή εθελούσια αποχώρηση εδράζονται σε διαφορετικές προϋποθέσεις. Η συναισθηματική δέσμευση εδράζεται στην συμβατότητα αξιών μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, η εξαναγκαστική δέσμευση σε έλλειψη εναλλακτικών λύσεων ή και κόστους ενώ και η

κανονιστική δέσμευση στην πολιτισμική κοινωνικοποίηση του εργαζομένου. Συνέπεια των παραπάνω είναι ότι αφού οι διαφορετικές διαστάσεις της δέσμευσης εκπορεύονται από διαφορετικές προϋποθέσεις και συνθήκες, πιθανότατα θα οδηγούν και σε διαφορετικές επιπτώσεις και αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους (Allen and Meyer, 1996), η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην ταυτοποίηση και στην εμπλοκή με τον οργανισμό. Συνεπώς, εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στον οργανισμό διότι το επιθυμούν. Η εξαναγκαστική δέσμευση αναφέρεται σε εκείνη τη διάσταση της δέσμευσης που βασίζεται στην συνειδητοποίηση από την πλευρά του εργαζομένου του τιμήματος που διασυνδέεται ευθέως με την αποχώρηση του από τον οργανισμό. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι με ισχυρή-εξαναγκαστική δέσμευση, παραμένουν με τον οργανισμό, διότι χρειάζεται και απαιτείται. Η κανονιστική δέσμευση αναφέρεται σε εκείνη τη διάσταση της δέσμευσης που βασίζεται στην αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης προς τον οργανισμό. Συνεπώς, εργαζόμενοι με ισχυρή κανονιστική δέσμευση παραμένουν στον οργανισμό γιατί πρέπει, γιατί το οφείλουν στον οργανισμό.

Ένα πρωταρχικά ενδεικτικό εννοιολογικό μοντέλο της μέχρι τώρα συζητήσεως είναι το παρακάτω :



Σχήμα 14
Οργανωτική Δέσμευση

Το παραπάνω εννοιολογικό μοντέλο θα πρέπει να εμπλουτιστεί σύμφωνα με τον Reichers (Reichers, 1985), καθόσον οι εργαζόμενοι δεσμεύονται με διαφορετικού

τύπου δεσμεύσεις - εκτός της οργανωτικής δέσμευσης - που περιλαμβάνουν διαφορετικές εστίες όπως συναδέλφους, προϊσταμένους, πελάτες και άλλες ομάδες και άτομα που συλλογικά συνθέτουν τον οργανισμό. Ο ίδιος μελετητής (Reichers, 1986) κατέδειξε την σχετικότητα της πολυεστιακής προσέγγισης για την δέσμευση.

Δεδομένης της πολυεστιακής δέσμευσης, συγκεκριμένοι ερευνητές, όπως οι Angle και Perry (Angle and Perry, 1986) και Dalton και Todor (Dalton and Todor, 1982) εκτιμούν ότι η δέσμευση μπορεί να μην υπόκειται στην συνθήκη του αμοιβαίου αποκλισμού, και συνεπώς πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να έχουν υψηλό βαθμό δέσμευσης σε περισσότερες από μία εστίες δέσμευσης. Ο Becker (Becker, 1992) διαπίστωσε εμπειρικά τον ισχυρισμό του Reicher. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Becker επιβεβαιώθηκαν από τους Hunt και Morgan (Hunt and Morgan, 1994) και από μια άλλη διαφορετική μελέτη του Becker (Becker et. al., 1996) σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι διαφοροποιούνται μεταξύ των διαφορετικών τύπων δεσμεύσεων τόσο σε επίπεδο διαφορετικών διαστάσεων, όσο και σε επίπεδο διαφορετικών εστιών δέσμευσης.

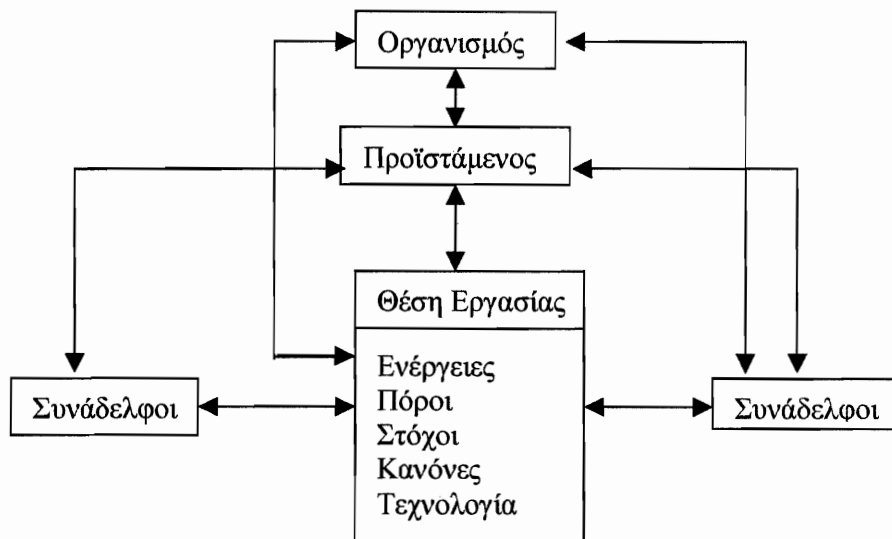
Συνεπώς, και σύμφωνα με τους Meyer και Allen, (Meyer and Allen, 1991), η οργανωτική δέσμευση αποτελείται από πολλές διαστάσεις όπως είναι η συναισθηματική, εξαναγκαστική και κανονιστική δέσμευση και επιπλέον των παραπάνω διαστάσεων, η βιβλιογραφία (Reichers, 1985, Becker, 1992, Becker et al, 1996) υποστηρίζει τη μετατροπή των υφιστάμενων εργαλείων μέτρησης της δέσμευσης έτσι ώστε να περιλαμβάνει πολλαπλές εστιακές βάσεις.

Ειδικότερα, ο Reichers (Reichers, 1985), υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν υψηλό βαθμό δέσμευσης με τους προϊσταμένους και συναδέλφους τους, εφόσον τους αντιλαμβάνονται ως σημεία αναφοράς για τη συμπεριφορά τους. Οι Mathieu και Zajac (Mathieu and Zajac, 1990) συνηγορούν, επιχειρηματολογώντας, ότι η θεωρία πεδίου του Lewin (Lewin, 1943) υποστηρίζει την ιδέα ότι όσοι είναι εγγύτερα ψυχολογικά στον εργαζόμενο, όπως δηλαδή οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι, επηρεάζουν άμεσα τις στάσεις και τις συνεπακόλουθες συμπεριφορές του εργαζομένου. Επιπλέον η προαναφερθείσα μελέτη του Becker (Becker, op.cit., 1992) έχει επιβεβαιώσει τον πολυεστιακό προσανατολισμό της δέσμευσης, καταδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι διαφοροποιούν τον οργανισμό από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους αναφορικά με τις διαφορετικές διαστάσεις δέσμευσης. Αναλυτικότερα οι διαστάσεις αυτές, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, είναι η συναισθηματική, η εξαναγκαστική, και η κανονιστική, ενώ οι διαφορετικές εστίες μπορεί να αφορούν τον συγκεκριμένο οργανισμό, τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους για παράδειγμα. Αυτό σημαίνει ότι οι θεωρητικά δυνατές δεσμεύσεις είναι 9 και συνεπώς ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι συναισθηματικά δεσμευμένος (θέλω) με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους, εξαναγκαστικά δεσμευμένος (απαιτείται) με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους και τέλος κανονιστικά δεσμευμένος (πρέπει) με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους.

Στην παρούσα μελέτη ενσωματώθηκε και μια τέταρτη εστία δέσμευσης - εκτός του οργανισμού, προϊσταμένου, συναδέλφων - η θέση εργασίας, σύμφωνα με την μεθοδολογία του Glugston (Glugston et. al., 2000). Συνεπώς εννοιολογικά έχουμε 12 διαφορετικές έννοιες δέσμευσης, σύμφωνα με τις οποίες θα διενεργηθεί η μέτρηση των τριών διαφορετικών διαστάσεων, της συναισθηματικής, εξαναγκαστικής και κανονιστικής δέσμευσης για τις τέσσερις εστίες δέσμευσης, δηλαδή του οργανισμού, προϊσταμένου, συναδέλφων και θέσης εργασίας. Σημειωτέον ότι η βιβλιογραφία, όπως προαναφέρθηκε, υποστηρίζει την μετατροπή των υφιστάμενων μεθοδολογιών

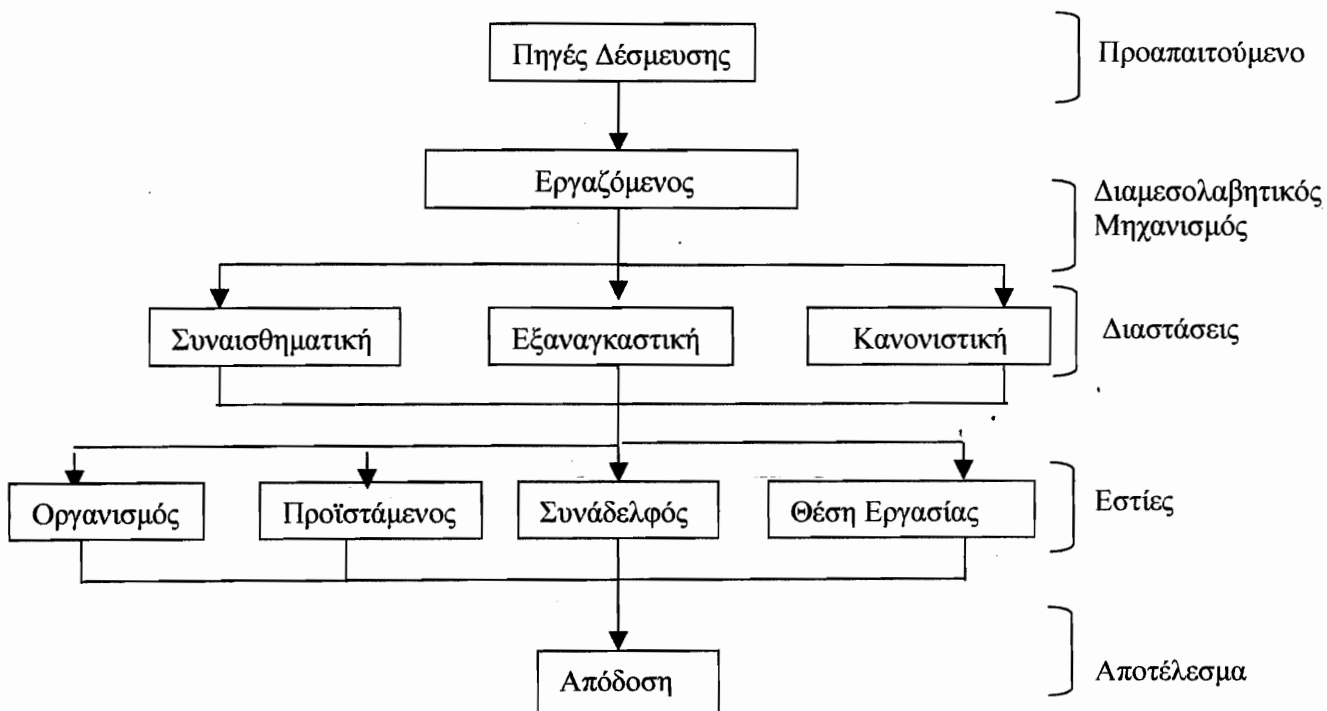
μέτρησης έτσι ώστε να καταστούν από μονοεστιακές σε πολυεστιακές (Becker, 1992) και (Reichers, 1985).

Από τις παραπάνω πολλαπλές εστίες δέσμευσης, το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στη δέσμευση με τη θέση εργασίας και το έργο που κάποιος επιτελεί, μετά ακολουθεί η δέσμευση με την ομάδα με την οποία εργάζεται (συνάδελφοι) και τέλος με τον προϊστάμενο. Οι δεσμεύσεις που αναφέρονται στη θέση, συναδέλφους και προϊστάμενο αποτελούν τη λειτουργική/επιχειρησιακή δέσμευση (τοπικές εστίες δέσμευσης) και η οποία χαρακτηρίζεται από μία μειούμενη ψυχολογική εγγύτητα μεταξύ του εργαζομένου και των επιμέρους εστιών. Όπως αναφέρθηκε η θεωρία του πεδίου (Lewin, 1943) υποστηρίζει ότι εκείνες οι εστίες που είναι ψυχολογικά εγγύτερα στον εργαζόμενο επηρεάζουν περισσότερο την στάση και την συνεπακόλουθη συμπεριφορά του, από εκείνες που είναι ψυχολογικά μακρύτερα από τον εργαζόμενο. Η δέσμευση με τον οργανισμό αποτελεί την μακροδέσμευση (μακροεστία) η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλότερου βαθμού ψυχολογική εγγύτητα σε σχέση με τις τοπικές εστίες δέσμευσης (προϊστάμενος, συνάδελφος, θέση εργασίας) (Becker et. al., 1996). Επιπλέον οι «τοπικές εστίες» δέσμευσης πιθανόν να είναι αποτελεσματικότερες από την «μακροεστία» αναφορικά με τον έλεγχο, την αμοιβή και επίδραση πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ψυχολογική εγγύτητα και οι συχνές και άμεσες διαπροσωπικές σχέσεις καθιστούν την επιδίωξη και τη λήψη επαναπληροφόρησης, για ενέργειες σύμφωνες με τις αξίες και πιστεύω των τοπικών εστιών, ευκολότερες για τους εργαζομένους. Η μελέτη των Meglino, Rowlin και Atkins φαίνεται να στηρίζει το παραπάνω συμπέρασμα (Meglino et al., 1989) οι οποίοι κατέληξαν στο ότι ... «Το αντικείμενο της συμφωνίας των αξιών των υπαλλήλων δεν αποτελεί η συμφωνία τους με τις αξίες του οργανισμού, αλλά η συμφωνία τους με τις αξίες του προϊσταμένου ενός εκάστου των εργαζομένων...». Δεδομένου ότι ο έλεγχος και η βελτίωση της απόδοσης συνιστούν ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα των προϊσταμένων, οι προϊστάμενοι συνεπώς είναι εκείνοι που πιθανότατα δημιουργούν και προάγουν τα πρότυπα απόδοσης παρά οι ομάδες εργασίας (Yukl, 1989). Συνεπώς οι τοπικές εστίες δέσμευσης έχουν υψηλότερο βαθμό ψυχολογικής εγγύτητας από την μακροεστία -οργανισμό- με συνέπεια να επηρεάζουν περισσότερο τις στάσεις και τις συνεπακόλουθες συμπεριφορές των εργαζομένων. Η πολυεστιακή προσέγγιση-με δεδομένη την πολυδιαστασιακή φύση της δέσμευσης-εμφαίνεται στο παρακάτω Σχήμα 15.



Σχήμα 15
Η πολυεστιακή προσέγγιση

Εφόσον η δέσμευση αποτελεί μια πολυδιαστασιακή και πολυεστιακή έννοια, όπου οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν δεσμεύσεις διαφορετικής ισχύος μεταξύ των εστιών (Becker, 1992), (Becker et. al., 1996) και (Cohen, 1993), (Reichers 1985) και (Meyer et. al., 1993), το γενικό εννοιολογικό μοντέλο της διαμορφώνεται όπως παρακάτω :

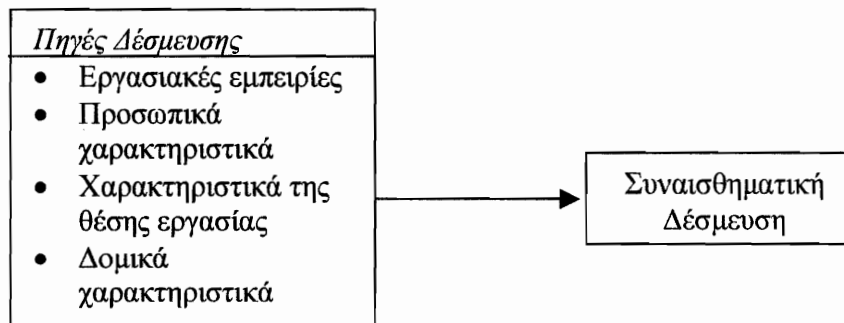


Σχήμα 16
Πηγές, Διαστάσεις και Εστίες δέσμευσης

2.3.5 Οι πηγές δέσμευσης

2.3.5.1 Η Συναισθηματική δέσμευση

Δεδομένων των εννοιολογικών διαφορών μεταξύ της συναισθηματικής, εξαναγκαστικής και κανονιστικής δέσμευσης (Allen and Meyer, 1990), συνάγεται πως κάθε μια από τις εν λόγω δεσμεύσεις αναπτύσσεται σχετικά ανεξάρτητα η μία από την άλλη, ως το αποτέλεσμα της διαφορετικής προέλευσης κάθε μιας από αυτές. Με άλλα λόγια κάθε μία δέσμευση οφείλεται σε διαφορετικές συνθήκες που καθιστούν προβλέψιμη κάθε μια από τις παραπάνω δεσμεύσεις. Σύμφωνα με τον Mowday, (Mowday et.al.,1982) οι αιτίες που ενεργοποιούν την συναισθηματική δέσμευση ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες : τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, εργασιακές εμπειρίες και δομικά χαρακτηριστικά. Από τα υφιστάμενα εμπειρικά στοιχεία, τα πλέον ισχυρά αναφέρονται στις εργασιακές εμπειρίες του εργαζομένου και ειδικότερα σε εκείνες οι οποίες εκπληρώνουν τις ψυχολογικές ανάγκες του, έτσι ώστε να αισθάνεται άνετα μέσα στον οργανισμό καθώς και να αισθάνεται ικανός για ολοκλήρωση του ρόλου του.(Meyer and Allen, 1987).



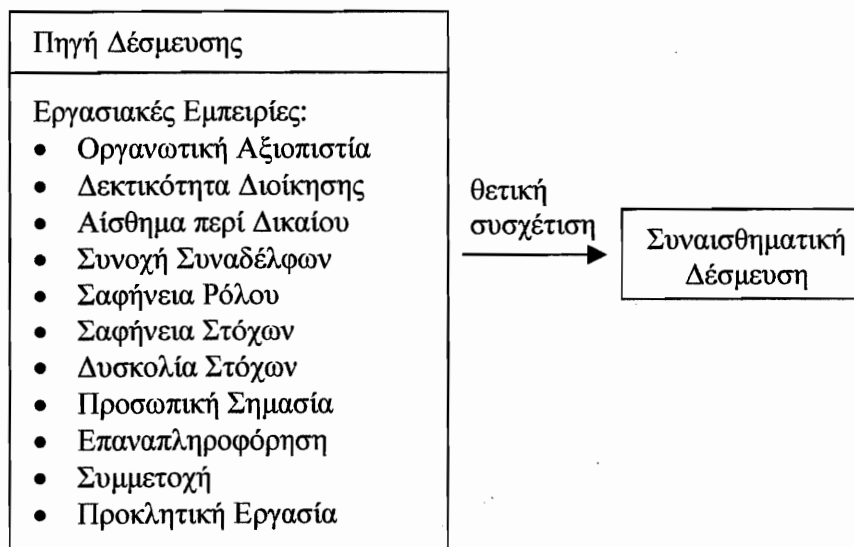
Σχήμα 17

Πηγές Συναισθηματικής Δέσμευσης

Οι εργασιακές εμπειρίες συντίθενται από συνιστώσες οι οποίες ομαδοποιούνται σε εκείνες που ικανοποιούν τις ψυχολογικές ανάγκες του εργαζομένου για συμπαράσταση και οικειότητα στις σχέσεις του με τον οργανισμό και ικανότητα στην εκπλήρωση του ρόλου του. Αν και οι εν λόγω εμπειρίες μπορεί να συνεισφέρουν στην ικανοποίηση αμφοτέρων των αναγκών θα μπορούσε να συνηγορήσει κάποιος ότι η ανάγκη για συμπαράσταση θα υλοποιηθεί καλύτερα από την οργανωτική αξιοπιστία, την δεκτικότητα της διοίκησης, το περί δικαίου αίσθημα, η συνοχή των συναδέλφων, η σαφήνεια του ρόλου και η σαφήνεια των στόχων. Η ανάγκη για το αίσθημα ικανότητας στην εκπλήρωση του ρόλου, θα μπορούσε να διευρυνθεί περισσότερο από την προκλητική εργασία, την δυσκολία των στόχων, την σημασία ενός εκάστου των εργαζομένων για τον οργανισμό, την επαναπληροφόρηση και την συμμετοχή.

Συνεπώς, οι μεταβλητές που επηρεάζουν την ενεργοποίηση και το βαθμό της συναισθηματικής δέσμευσης αναφέρονται στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το πόσο προκλητική είναι η εργασία, η σαφήνεια του ρόλου και των στόχων του

εργαζομένου, το επίπεδο δυσκολίας των εν λόγω στόχων, το επίπεδο δεκτικότητας της διοίκησης και η προθυμία να “ακούει”, το γενικό αίσθημα περί δικαίου αναφορικά με ωφέλεια και κόστος κάθε εργαζομένου, ο βαθμός συνοχής των συναδέλφων, η αξιοπιστία της διοίκησης διαπροσωπικά και διαχρονικά, το επίπεδο σημαντικότητας ενός εκάστου, το περιεχόμενο, ταχύτητα και συχνότητα επαναπληροφόρησης και το επίπεδο συμμετοχής σε αποφάσεις που άπτονται της εργασίας ενός εκάστου εργαζομένου. Η μελέτη των Allen και Meyer (Allen and Meyer, 1990) μας παρέχει ισχυρά εμπειρικά στοιχεία για τον υψηλό βαθμό συσχέτισης μεταξύ των παραπάνω συνιστωσών και της συναισθηματικής δέσμευσης. Συνεπώς, δεδομένης της εν λόγω υψηλού βαθμού συσχέτισης, κάθε εργαζόμενος ο οποίος αισθάνεται «άνεση» και «οικειότητα» με τον παρόντα οργανισμό και το ρόλο του και «ικανός» να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του, εκφράζει υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό από άλλους εργαζομένους οι οποίοι δεν αισθάνονται εξίσου άνετα και ικανοί για να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Έτσι λοιπόν οι εργασιακές εμπειρίες επηρεάζουν το βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης όπως εμφανίζεται και στο παρακάτω σχήμα 18.

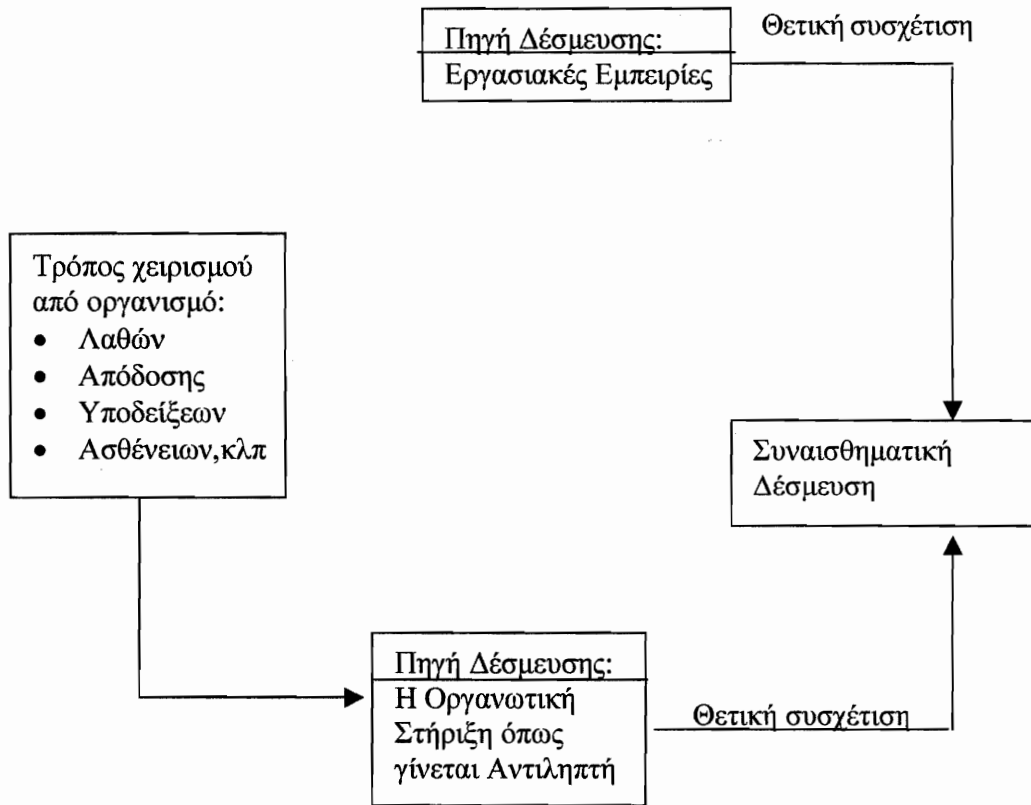


Σχήμα 18

Εργασιακές Εμπειρίες και Συναισθηματική Δέσμευση

Σύμφωνα με τον Eisenberger (Eisenberger et. al., 1986), η οργανωτική δέσμευση συνιστά το αποτέλεσμα της αμοιβαιότητας μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού. Έτσι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν υψηλού επιπέδου υποστήριξη από τον οργανισμό, είναι πιθανόν να αισθάνονται την υποχρέωση να «ξεπληρώσουν» τον οργανισμό με αντίστοιχου επιπέδου συναισθηματική δέσμευση και με τις συνεπακόλουθες εργασιακές συμπεριφορές (Eisenberger et.al. 1986), (Eisenberger et. al., 1990) και (Blau, 1964). Τα αποτελέσματα της μελέτης του Eisenberger συνηγορούν στο ότι η Οργανωτική Στήριξη όπως γίνεται αυτή Αντίληπτή (ΟΣΑ) συσχετίζεται με την συναισθηματική δέσμευση. Το κρίσιμο στοιχείο στην εν λόγω συσχέτιση αποτελεί ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την ΟΣΑ. Ο Eisenberger (Eisenberger et. al., op.cit., 1986) υποστήριξε ότι η ΟΣΑ

επηρεάζεται από τον τρόπο που ο οργανισμός χειρίζεται τον εργαζόμενο, όπως π.χ πώς χειρίζεται τα λάθη του εργαζόμενου, την απόδοση, τις υποδείξεις, τις ασθένειές του. Η συσχέτιση μεταξύ ΟΣΑ και συναισθηματικής δέσμευσης υποστηρίζεται και από την μελέτη των McFarlane και Wayne (McFarlane and Wayne, 1993). (Σχήμα 19).



Σχήμα 19
ΟΣΑ και Συναισθηματική Δέσμευση

Ο Dunham, (Dunham et. al., 1994) μέσω έρευνας ενός αριθμού πηγών που ενεργοποιούν πολυδιαστασιακές δεσμεύσεις κατέδειξε ότι η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την οργανωτική αξιοπιστία και τις πρακτικές συμμετοχικής διοίκησης. Η οργανωτική αξιοπιστία αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να βασιστούν στον οργανισμό για να φροντίσει τα συμφέροντά τους. Οι πρακτικές συμμετοχικής διοίκησης αναφέρονται στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να επηρεάσουν αποφάσεις σχετικές με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν καθώς και άλλα θέματα που τους ενδιαφέρουν. Η εν λόγω μορφή δέσμευση σχετίζεται θετικά και με τις πέντε διαστάσεις του σχεδιασμού εργασίας. Ειδικότερα, διαπίστωσε την εν λόγω θετική συσχέτιση με την αυτονομία, την σημαντικότητα, την ταυτότητα του έργου, την επαναπληροφόρηση και την ποικιλία των δεξιοτήτων. Η αυτονομία του έργου αναφέρεται στο βαθμό ελέγχου που έχει ένας εργαζόμενος πάνω στις δικές του ενέργειες, όπως αυτοελεγχόμενες συμπεριφορές για την υλοποίηση της εργασίας και την απουσία οποιασδήποτε απαιτούμενης ακολουθίας ενεργειών. Η σημαντικότητα του έργου αναφέρεται στο επίπεδο του ειδικού βάρους της συνεισφοράς του

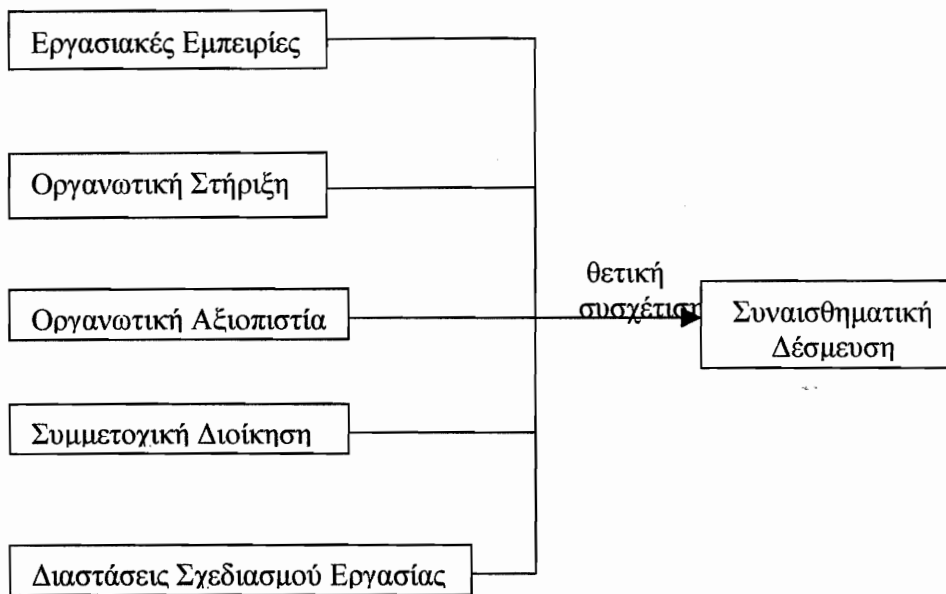
συγκεκριμένου έργου στο αποτέλεσμα. Η ταυτότης του έργου αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο ο εργαζόμενος έχει την ευθύνη για ένα ολοκληρωμένο έργο με συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Η επαναπληροφόρηση αναφέρεται στη συχνότητα και στο βαθμό ολοκλήρωσης κατά τον οποίον το έργο παράγει πληροφορίες σχετικές με την πρόοδο και τα αποτελέσματα των προσωπικών προσπαθειών των εργαζομένων.

Οι διαστάσεις του σχεδιασμού εργασίας προέρχονται στην εργασία των Hackman και Lawler (Hackman and Lawler, 1971) η οποία επεκτάθηκε αργότερα έτσι ώστε να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο σχεδιασμού εργασίας (Hackman et. al., 1976). Λεπτομερής αναφορά στο Κεφάλαιο 2.1 της παρούσης μελέτης σχετικό με τον σχεδιασμό εργασίας.

Ο στόχος του εν λόγω θεωρητικού μοντέλου συνίσταται στον προσδιορισμό εκείνων των συνθηκών που θα οδηγήσουν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα τόσο σε προσωπικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο. Αναλυτικότερα το πλαίσιο αυτό αποτελείται από τις διαστάσεις του σχεδιασμού εργασίας, οι οποίες ενεργοποιούν συγκεκριμένες ψυχολογικές καταστάσεις, οι οποίες με την σειρά τους οδηγούν τόσο σε προσωπικά, όσο και σε εργασιακά αποτελέσματα.

Εν συντομία οι διαστάσεις του σχεδιασμού αναφέρονται στην αυτονομία, ποικιλία δεξιοτήτων, επαναπληροφόρηση, ταυτότητα έργου και σημαντικότητα έργου, ενώ οι ψυχολογικές καταστάσεις αποτελούν το αποτέλεσμα του βαθμού ύπαρξης των παραπάνω διαστάσεων σε μια θέση εργασίας και συγχρόνως το διαμεσολαβητικό “μηχανισμό” που ενεργοποιεί τα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα. Οι καταστάσεις αυτές περιλαμβάνουν (1) τις εμπειρίες που καθιστούν την εργασία, μια εργασία με νόημα, και ενεργοποιούνται οσάκις ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία πως αξίζει ή είναι σύμφωνη με το προσωπικό του σύστημα αξιών, (2) τις εμπειρίες που δημιουργούν υπευθυνότητα και ενεργοποιούνται οσάκις ο εργαζόμενος αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνος για το αποτέλεσμα των προσπαθειών του, και τέλος (3) η γνώση των αποτελεσμάτων και η οποία ενεργοποιείται οσάκις ο εργαζόμενος μπορεί να αποφασίζει σε μία σχετικά κανονική βάση εάν και σε πιο βαθμό τα αποτελέσματα των προσπαθειών του είναι ικανοποιητικά. Τα προσωπικά αποτελέσματα αναφέρονται στο βαθμό κατά τον οποίο ο εργαζόμενος εμπλέκεται με τον οργανισμό, αισθάνεται παρακινούμενος και ικανοποιημένος, ενώ τα εργασιακά αποτελέσματα αναφέρονται στην απόδοση.

Έτσι, από την μέχρι τούδε ανάλυση η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται θετικά με συγκεκριμένους παράγοντες όπως εξάλλου εμφανίζεται και στο Σχήμα 20.



Σχήμα 20
Πηγές Συναισθηματικής Δέσμευσης

Συγκεκριμένοι μελετητές (Chatman, 1989) και (Ravlin and Meglino, 1987), έχουν εστιαστεί στην συμβατότητα μεταξύ των χαρακτηριστικών του εργαζομένου και του οργανισμού και στη διερεύνηση της επίδρασης της πάνω στις στάσεις και στις συμπεριφορές τους. Αναφορικά με το εν λόγω «ταίριασμα» του εργαζομένου με τον οργανισμό ο Kristoff (Kristoff, 1996) ορίζει το εν λόγω «ταίριασμα» ως την «συμβατότητα» μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, η οποία συμβαίνει όταν τουλάχιστον το ένα μέρος παράσχει ότι το άλλο μέρος χρειάζεται ή και τα δύο μέρη προσδιορίζονται από τα ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά ή τέλος ο συνδυασμός και των δύο προηγούμενων συνθηκών. Το κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού είναι οι «αξίες» που ενσωματώνει και εκφράζει κάθε μια από τις παραπάνω οντότητες. Οι αξίες είναι-σύμφωνα με τον Dose (Dose, 1997) -τα αξιολογητικά πρότυπα που αναφέρονται στην εργασία ή το περιβάλλον εργασίας με τα οποία οι εργαζόμενοι διακρίνουν τι είναι το «ορθόν» ή αξιολογούν τη σημασία των προτιμήσεών τους.

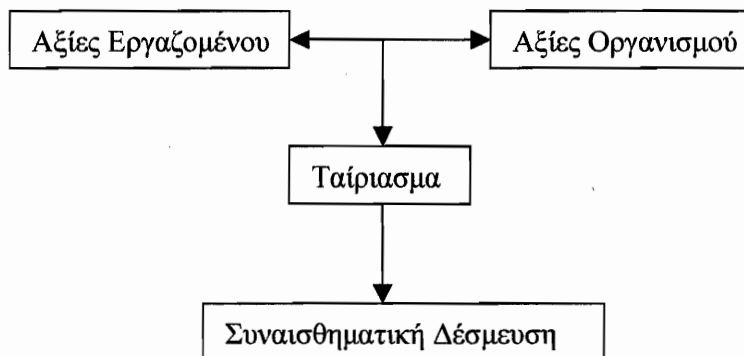
Σύμφωνα με τον Porter (Porter et. al., 1974), η δέσμευση είναι «ένα ισχυρό πιστεύω και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού, μια προθυμία για την άσκηση σημαντικής προσπάθειας προς χάρη του οργανισμού και μια προσδιορισμένη επιθυμία για παραμονή στον οργανισμό». Έχοντας ως δεδομένο το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι αξίες στον παραπάνω ορισμό της δέσμευσης εξυπακούεται ότι οι εργαζόμενοι, των οποίων οι προσωπικές αξίες συμβαδίζουν με τις αξίες του οργανισμού, θα είναι περισσότερο δεσμευμένοι με τον εν λόγω οργανισμό, παρά εκείνοι οι εργαζόμενοι των οποίων οι προσωπικές αξίες διαφέρουν από τις αξίες του οργανισμού.

Οι διαστάσεις επί τη βάσει των οποίων μετράται το «ταίριασμα» μεταξύ των αξιών του εργαζομένου και του οργανισμού διαφέρουν μεταξύ ερευνητών. Στην παρούσα μελέτη υιοθετείται ο ορισμός που προτείνεται από τον Rokeach (Rokeach, 1973), ο οποίος έχει υιοθετηθεί επίσης και από την Finegan (Finegan, 2000). Σύμφωνα με τον Rokeach αξία είναι «ένα διαχρονικό πιστεύω ότι ένας συγκεκριμένος τρόπος

συμπεριφοράς ή τρόπος ζωής είναι προσωπικά ή κοινωνικά προτιμητέος σε σχέση με έναν αντίθετο τρόπο».

Μια σημαντική μελέτη που επιλαμβάνεται της συμβατότητας μεταξύ των αξιών του εργαζομένου-οργανισμού και της δέσμευσης είναι της Chatman και άλλων μελετητών (Chatman, 1989), (Chatman, 1991), (Caldwell and O'Reilly, 1990) και (O'Reilly et al., 1991). Οι παραπάνω μελέτες εντόπισαν στοιχεία σύμφωνα με τα οποία το «ταίριασμα» μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού σχετίζεται με την δέσμευση. Σύμφωνα με την Finegan (Finegan, 2000) διαφορετικές αξίες ή ομάδες αξιών μπορεί να επηρεάζουν διαφορετικά την δέσμευση. Επιπλέον η δέσμευση μπορεί να επηρεάζεται είτε από τις αξίες του εργαζομένου ή του οργανισμού, ανεξαρτήτως της συσχέτισης μεταξύ των αξιών του εργαζομένου και του οργανισμού. Στην ίδια μελέτη παρουσιάστηκαν στοιχεία σύμφωνα με τα οποία όσο μεγαλύτερη είναι η ομοιότητα μεταξύ των προσωπικών και οργανωτικών αξιών τόσο μεγαλύτερη καθίσταται η συναισθηματική δέσμευση.

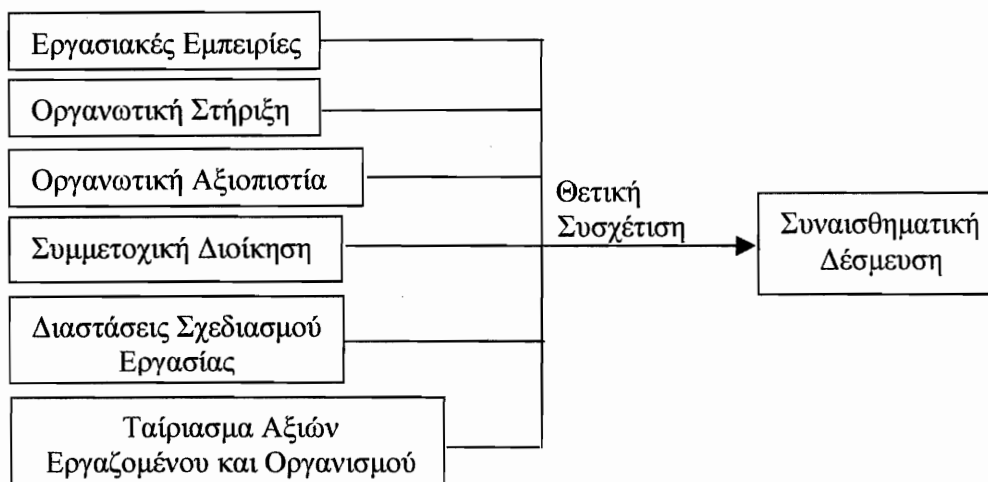
Γενικά οι οργανισμοί που προβάλλουν μια εικόνα αποδοχής αξιών όπως φροντίδας, συνεργασίας, τιμιότητας, ηθικής, αξιοπρέπειας, πρωτοβουλίας, δημιουργίας και ευρύτητας πνεύματος πιθανότατα να γίνονται αντιληπτές με ένα θετικό τρόπο από τους εργαζομένους και ως συνέπεια οι εν λόγω δεσμεύονται συναισθηματικά με τον οργανισμό. Σημειωτέον ότι η συναισθηματική δέσμευση είναι εντονότερη οσάκις οι εργαζόμενοι, οι οποίοι πιστεύουν σε αυτές τις αξίες, εκτιμούν ότι και ο οργανισμός πιστεύει εξίσου σε αυτές (Finegan, op.cit., 2000).



Σχήμα 21
Συμβατότητα Αξιών

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της Finegan (Finegan, op.cit., 2000) υποδηλώνουν ότι οι αξίες του οργανισμού, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τον εργαζόμενο αποτελούν την πλέον καθοριστική μεταβλητή για τη δημιουργία της δέσμευσης. Πάρα ταύτα όμως χρήζει προσοχής όχι μόνο η δυαδική σχέση μεταξύ των αξιών του εργαζομένου και του οργανισμού και του πως αυτή επηρεάζει τη δέσμευση, αλλά ταυτόχρονα και η ανάλυση της συνεισφοράς ενός εκάστου συνόλου αξιών, τόσο του εργαζομένου όσο και του οργανισμού, ανεξάρτητα του ενός από τον άλλον, στη διαμόρφωση του επιπέδου της δέσμευσης.

Έτσι λοιπόν οι πηγές της συναισθηματικής δέσμευσης, τα προαπαιτούμενα για την εν λόγω συναισθηματική κατάσταση, σύμφωνα με τα μέχρι στιγμής εκτεθέντα παρατίθενται ως ακολούθως στο σχήμα 22.



Σχήμα 22
Πηγές Συναισθηματικής Δέσμευσης

2.3.5.2 Η Εξαναγκαστική Δέσμευση

Έχοντας ως δεδομένο ότι υφίστανται εννοιολογικές διαφορές μεταξύ συναισθηματικής και εξαναγκαστικής δέσμευσης (Allen and Meyer, op.cit., 1990), συνάγεται ότι κάθε μια από αυτές αναπτύσσεται και δημιουργείται σχετικά ανεξάρτητα η μία από την άλλη, ως το αποτέλεσμα διαφορετικών πηγών από τις οποίες κάθε μία εκπορεύεται. Συνεπώς διαφορετικές συνθήκες σχετίζονται και οδηγούν σε κάθε μια από αυτές.

Η εξαναγκαστική δέσμευση ως συνθετικό μέρος της οργανωτικής δέσμευσης αναπτύσσεται στη βάση δύο παραγόντων, το μέγεθος ή και τον αριθμό των επενδύσεων που διενεργεί ένας εργαζόμενος και την ανυπαρξία εναλλακτικών λύσεων όπως αυτή γίνεται αντιληπτή (Allen and Meyer, 1990). Η εν λόγω θέση εμπορεύεται από την θεωρητική εργασία του Becker (Becker, 1960), Farrell και Rusbult (Farrell and Rusbult., 1981) και (Rusbult and Farrell, 1983) όπως προαναφέρθηκε. Σύμφωνα με τον Becker οι εργαζόμενοι «βάζουν στοιχήματα» όταν προβαίνουν σε ενέργειες οι οποίες αυξάνουν το κόστος που είναι σχετικό με τη διακοπή κάποιας άλλης σχετικής ενέργειας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο εργαζόμενος ο οποίος επενδύει σημαντικό χρόνο και ενέργεια για την εκμίσθωση κάποιων δεξιοτήτων, οι οποίες όμως δεν μπορούν να μεταφερθούν με ευκολία σε άλλους οργανισμούς. Στην ουσία οι εργαζόμενοι «στοιχηματίζουν» ότι ο χρόνος και η ενέργεια που έχουν επενδύσει θα έχουν ανταποδοτικότητα. Για να κερδηθεί όμως το στοίχημα απαιτείται συνεχής απασχόληση με τον οργανισμό. Κατά τον Becker, η πιθανότητα ότι οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν στον οργανισμό σχετίζεται θετικά με το μέγεθος και τον αριθμό των «στοιχημάτων» που αυτοί αναγνωρίζουν.

Συνήθως όπως κάθε επένδυση, η ανυπαρξία εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης αυξάνει το κόστος, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό, που αναφέρεται στην διακοπή της σχέσης με τον οργανισμό. Έτσι, όσο λιγότερες βιώσιμες εναλλακτικές επιλογές υπάρχουν, όπως το αντιλαμβάνονται αυτό οι εργαζόμενοι, ισχυρότερη θα καθίσταται η εξαναγκαστική δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό που τους απασχολεί.

Για την αξιολόγηση του μεγέθους της επένδυσης που διενήργησαν οι εργαζόμενοι, οι Allen και Meyer (Allen and Meyer, 1990) χρησιμοποίησαν στην έρευνά τους ερωτήσεις που αναφέρονται στην μεταφερσιμότητα των δεξιοτήτων και της τυπικής

τους εκπαίδευσης σε άλλους οργανισμούς, η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να μετακινηθούν και να εγκατασταθούν σε μια άλλη γεωγραφική περιοχή σε περίπτωση που αποχωρήσουν από τον οργανισμό, στον βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αυτοί οι ίδιοι έχουν επενδύσει σε χρόνο και ενέργεια για να μάθουν τι «συμβαίνει» στον οργανισμό και στο βαθμό που θα μειωθεί η σύνταξή τους εάν εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Συμπερασματικά, οι παραπάνω μελετητές παρουσιάζουν στοιχεία τα οποία συνηγορούν γενικώς ότι η ισχύς της ανάγκης των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό συσχετίζεται με τον τρόπο που αυτοί αντιλαμβάνονται την διαθεσιμότητα εναλλακτικών επιλογών και το μέγεθος των συγκεκριμένων «επενδύσεων» που αυτοί έχουν διενεργήσει.

Η εξαναγκαστική δέσμευση συσχετίζεται συνεπώς με το υψηλό κόστος που συνεπάγεται η αποχώρηση από τον οργανισμό, λόγω της μη χρησιμότητας των συσσωρευμένων δεξιοτήτων στον νέο οργανισμό, οι οποίες έχουν ενσωματωθεί στον εργαζόμενο και με την ανυπαρξία επιλογών από πλευράς εργαζομένου. Ο εργαζόμενος δεν παραμένει στον οργανισμό διότι το θέλει, αλλά διότι είναι εξαναγκασμένος να παραμείνει λόγω της έλλειψης εναλλακτικών επιλογών ή και υψηλού κόστους που συνεπάγεται η αποχώρησή του. Σύμφωνα με τον Eisenberger (Eisenberger et.al., 1990) ο οποίος προσφέρει και σχετική βιβλιογραφία, (Blau, 1964), (Cook and Wall, 1980) και (Organ and Konovsky, 1989), η οργανωτική στήριξη, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή (ΟΣΑ), διευρύνει την υπολογιστική εμπλοκή του εργαζομένου με τον οργανισμό, μέσω της εμπιστοσύνης που ενεργοποιείται ότι ο οργανισμός θα φροντίσει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, οι οποίες εκπορεύονται από την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, και οι οποίες αναφέρονται στην επίγνωση και στην καταβολή αμοιβής των προσπαθειών που κάνει ο εργαζόμενος από πλευράς του οργανισμού. Συνεπώς, το παραπάνω δημιουργεί το ερώτημα εάν και σε πιο βαθμό η οργανωτική υποστήριξη, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή, είναι απαραίτητη για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, διότι η συναισθηματική και η εξαναγκαστική δέσμευση μπορεί να είναι τα αποτελέσματα της εν λόγω στήριξης και ως εκ τούτου να είναι περισσότερο διασυνδεδεμένες με την συμπεριφορά των εργαζομένων. Φυσικά η υφέρπουσα υπόθεση πάνω στην οποία εδράζεται η παραπάνω συλλογιστική είναι ότι η επίδρασή της οργανωτικής στήριξης, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή, στην ανθρώπινη συμπεριφορά διενεργείται αποκλειστικά μέσω της συναισθηματικής και εξαναγκαστικής δέσμευσης.

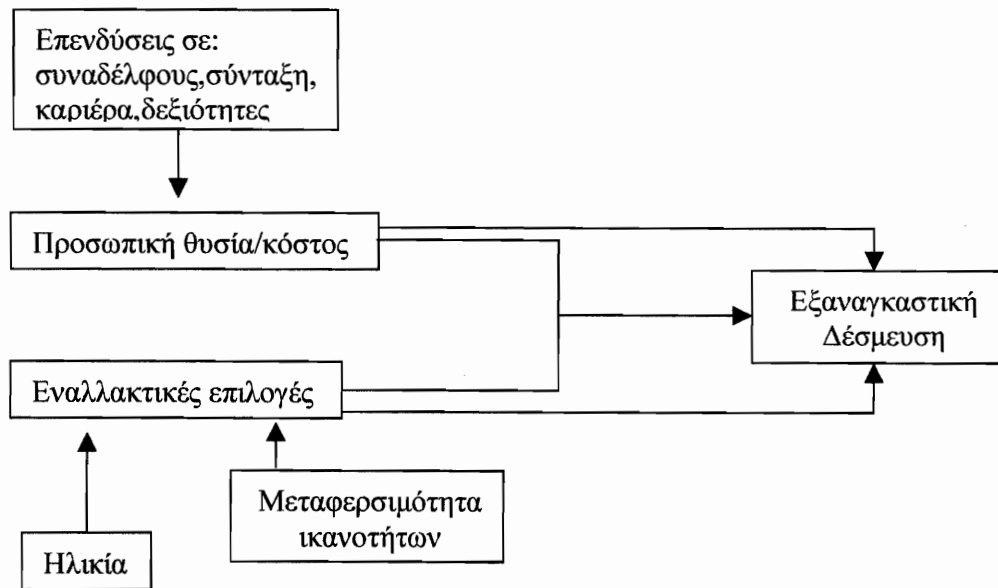
Λαμβάνοντας υπόψη τις δυο βασικές συνιστώσες της εξαναγκαστικής δέσμευσης-προσωπικό κόστος/θυσία και τον βαθμό ύπαρξης εναλλακτικών επιλογών-οι δυνητικές αιτίες για την δημιουργία υψηλού προσωπικού κόστους αναφέρονται στο μέγεθος ή και στον αριθμό των επενδύσεων που έχει διενεργήσει ο εργαζόμενος. Εάν οι εν λόγω επενδύσεις δεν χαρακτηρίζονται από μεταφερσιμότητα' έτσι ώστε να ισχύουν εξ'ίσου στο νέο οργανισμό, τότε η αποχώρηση από τον οργανισμό θα συνεπάγεται υψηλό προσωπικό κόστος για τον αποχωρούντα εργαζόμενο, γεγονός που επηρεάζει την απόφασή του να παραμείνει, όχι διότι το θέλει, αλλά διότι εξαναγκάζεται.

Επενδύσεις όπως οι παραπάνω αναφέρονται στα χρόνια υπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό, που περιλαμβάνουν επενδύσεις όπως στενές εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους, συνταξιοδοτικές επενδύσεις, επενδύσεις σε καριέρα, δεξιότητες που είναι μοναδικές και πιθανόν δεν μεταφέρονται. Η ηλικία θα μπορούσε να εκληφθεί ως η μεταβλητή που επηρεάζει τη δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων για πρόσληψη από άλλον οργανισμό. Συνεπώς και η ηλικία θα μπορούσε να θεωρηθεί υπό μια έννοια ως αρνητικά συσχετιζόμενη με τις εναλλακτικές λύσεις ιδιαίτερα σε οργανισμούς με

υψηλή μέση υπηρεσιακή ηλικία όπως θα διερευνηθεί και στην έρευνα πεδίου στο κεφάλαιο 3.3.5.

Τέλος σημαντική είναι η διερεύνηση της συνεισφοράς τόσο κάθε μιας διάστασης ξεχωριστά στη δημιουργία της εξαναγκαστικής δέσμευσης, όσο και της συνεισφοράς που προκύπτει από την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ της προσωπικής θυσίας/κόστους και της του βαθμού ύπαρξης εναλλακτικών επιλογών.

Το μοντέλο των αιτιών δημιουργίας της εξαναγκαστικής δέσμευσης εμφανίζεται στο ακόλουθο σχήμα 23.



Σχήμα 23

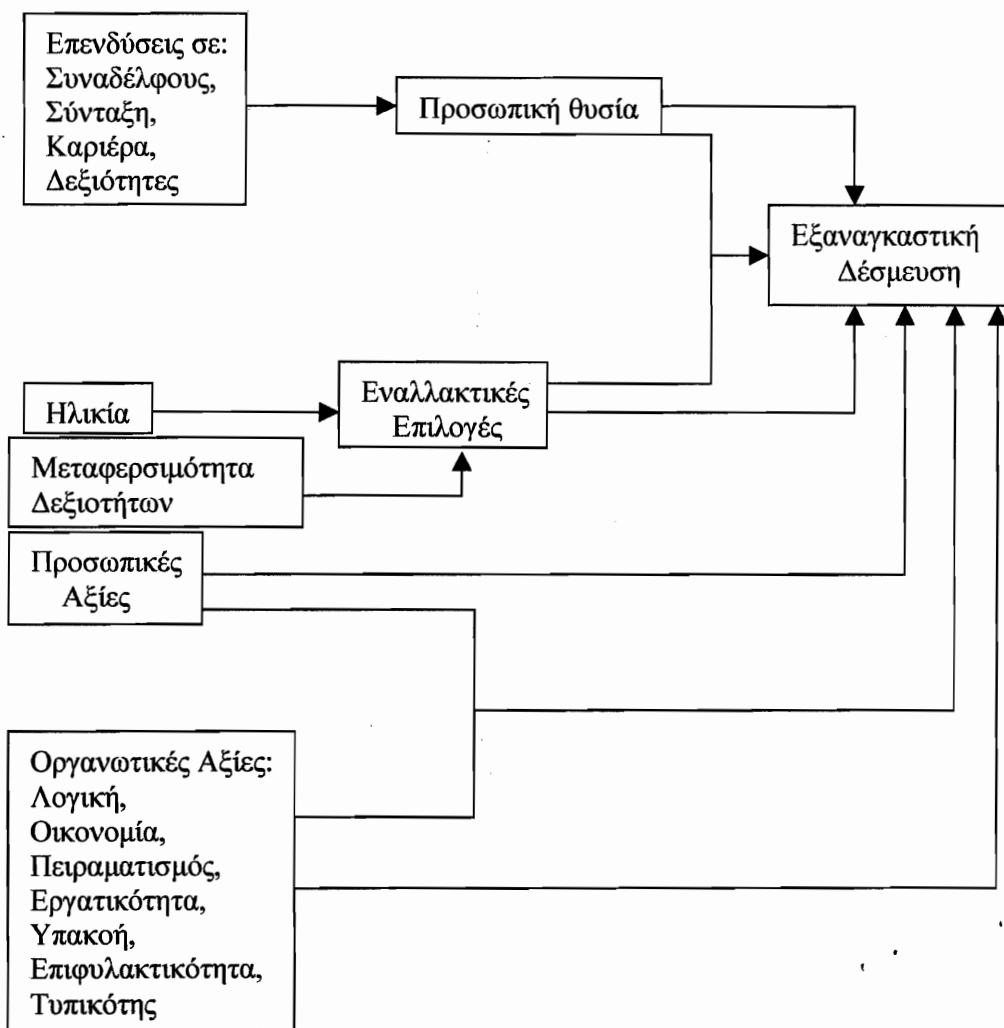
Πηγές Εξαναγκαστικής Δέσμευσης

Αναφορικά με τις προσωπικές αξίες του εργαζομένου -όπως έχει προαναφερθεί- η Finegan (Finegan, 2000) εκτιμά ότι οι εν λόγω αξίες μπορεί να ασκήσουν επιρροή στις στάσεις του εργαζομένου, ανεξαρτήτως των αξιών του οργανισμού ή από το βαθμό που ταιριάζουν οι αξίες του εργαζομένου με εκείνες του οργανισμού. Η εν λόγω ερευνητής στην μελέτη της διερεύνησε τόσο την συσχέτιση μεταξύ των προσωπικών και οργανωτικών αξιών, όσο και την ανεξάρτητη συνεισφορά κάθε μιας στον προσδιορισμό της οργανωτικής δέσμευσης. Οι οργανωτικές αξίες βασίστηκαν στην αντίληψη ενός εκάστου των εργαζομένων και δεν αποτελούν την συλλογική εκτίμηση ενός αριθμού εργαζομένων και τέλος η παραπάνω μελέτη χειρίστηκε τόσο την δέσμευση όσο και τις αξίες, ως πολυδιαστασιακές έννοιες.

Τα δεδομένα της παραπάνω μελέτης υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός εκτιμά και εστιάζεται σε αξίες όπως η λογική, η οικονομία, ο πειραματισμός και η εργατικότητα, (βασικές αξίες) ή όπως η υπακοή, επιφυλακτικότητα και τυπικότητα (δηλαδή συμμόρφωση με συμβατικές αξίες) έχουν υψηλότερο βαθμό εξαναγκαστικής δέσμευσης.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι βασικές αξίες αναφέρονται σε αξίες οι οποίες αναφέρονται περισσότερο στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, παρά στην πρόνοια για τον εργαζόμενο. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που εκτιμούν ότι ο

οργανισμός εστιάζεται στην «επιχείρηση» πάνω από όλα, θα προτιμούσαν να εργαστούν για κάποιο άλλο οργανισμό. Αν όμως, το κόστος της αποχώρησης είναι ιδιαίτερα υψηλό ή οι εναλλακτικές επιλογές για πρόσληψη από άλλον οργανισμό είναι περιορισμένες ή και τα δυο, τότε ο εργαζόμενος παραμένει, όχι διότι η εν λόγω επιλογή είναι το αποτέλεσμα της δικής του ελεύθερης επιλογής, αλλά διότι είναι εξαναγκασμένος να παραμείνει στον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας σηματοδοτούν επίσης και τη σημασία του συνυπολογισμού, του συσχετισμού μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, αλλά και της ανεξάρτητης συνεισφοράς ενός εκάστου στην διαμόρφωση της δέσμευσης.



Σχήμα 24
Πηγές Εξαναγκαστικής Δέσμευσης

2.3.5.3 Η Κανονιστική Δέσμευση

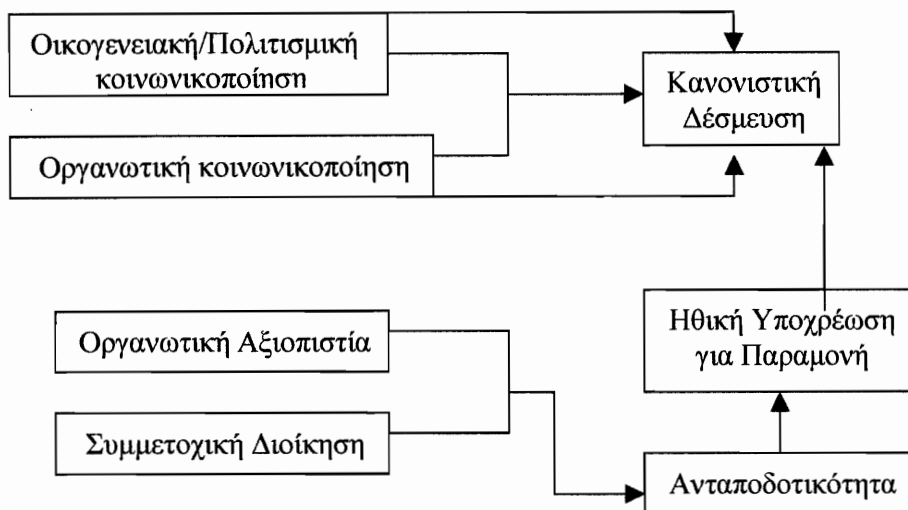
Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δεδομένων των εννοιολογικών διαφορών μεταξύ των τριών διαστάσεων της οργανωτικής δέσμευσης – συναισθηματική,

εξαναγκαστική και κανονιστική – είναι μάλλον λογικό να υποθέσει κάποιος ότι κάθε μια από τις εν λόγω διαστάσεις αναπτύσσεται σχετικά ανεξάρτητα από τις άλλες στη βάση της διαφορετικής λειτουργίας των αιτίων οι οποίες επηρεάζουν την διαμόρφωση κάθε μιας από αυτές.

Αναφορικά με τις πηγές της κανονιστικής δέσμευσης και οι οποίες επηρεάζουν τη διαμόρφωσή της σχετικά ανεξάρτητα από τις άλλες δύο, λόγω του ότι οι πηγές διαφέρουν, οι Allen και Meyer (Allen and Meyer, op.cit., 1990) υποστηρίζουν ότι αυτή επηρεάζεται από τις εμπειρίες του εργαζόμενου. Οι εν λόγω εμπειρίες αναφέρονται τόσο στο χρονικό διάστημα προ της συμμετοχής του στον οργανισμό όσο και στο διάστημα μετά από την συμμετοχή του σε αυτόν. Το χρονικό διάστημα προ της συμμετοχής του στον οργανισμό αναφέρεται σε εμπειρίες που άπτονται της οικογενειακής / πολιτισμικής του κοινωνικοποίησης, ενώ εκείνο μετά από την συμμετοχή άπτεται των εμπειριών του που είναι σχετικές με την οργανωτική του κοινωνικοποίηση (Wiener, 1982). Αναφορικά με την οικογενειακή / πολιτισμική κοινωνικοποίηση, αυτή αναφέρεται σε εκείνη τη διαδικασία, που οι γονείς και το άμεσο οικογενειακό περιβάλλον, επικεντρώνονται και εστιάζονται σε αξίες - όπως για παράδειγμα - η πίστη στον οργανισμό, αξίες οι οποίες με την πάροδο του χρόνου εμπεδώνονται εμπειρικά στο συγκεκριμένο άτομο. Συνεπώς αν κάποια σημαντικά πρόσωπα από το οικογενειακό περιβάλλον, όπως πχ. οι γονείς, εστιάζονται στη σημασία της πίστης στον οργανισμό ή εργάζονται για πολλά έτη στον ίδιο οργανισμό, τότε το εν λόγω άτομο, που υπόκειται στην εν λόγω κοινωνικοποίηση, θα έχει υψηλά επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης. Αναφορικά με την οργανωτική κοινωνικοποίηση, προτείνεται από τους Allen και Meyer (Allen and Meyer, op.cit., 1990) ότι εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι όποιοι έχουν οδηγηθεί στο να πιστεύουν - μέσα από διάφορες οργανωτικές πρακτικές - ότι ο οργανισμός προσδοκά την πίστη τους, θα έχουν υψηλά επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης στον εν λόγω οργανισμό. Ένα ενδιαφέρον ερώτημα που ανακύπτει και χρήζει διερεύνησης είναι η συνεργιακή σχέση μεταξύ αξιών που ενεργοποιούνται στο στάδιο της οικογενειακής / πολιτισμικής και οργανωτικής κοινωνικοποίησης και η επίδρασή της στην κανονιστική δέσμευση σε διαφορετικά επίπεδα συμβατότητας μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού.

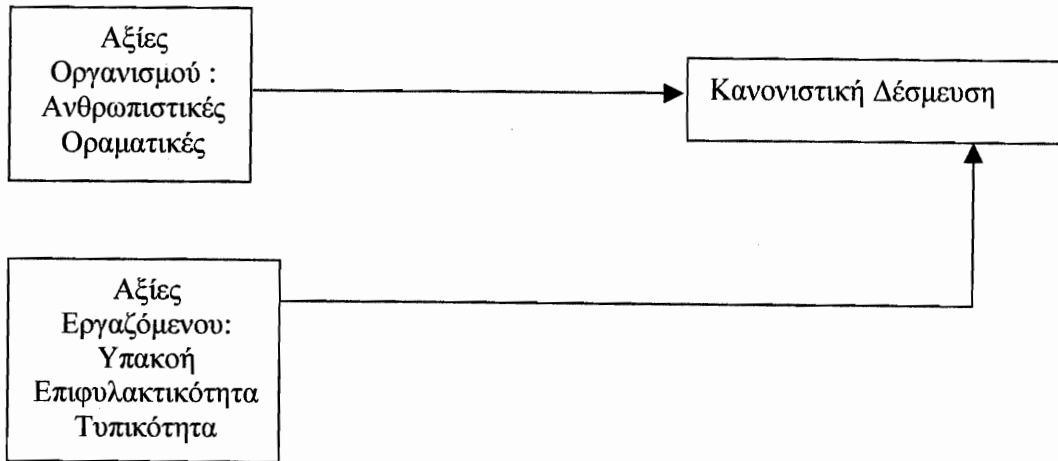
Σύμφωνα με τον Dunham (Dunham et. al., 1994) αυξημένα επίπεδα οργανωτικής αξιοπιστίας και συμμετοχικής διοίκησης, όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον εργαζόμενο, οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης. Οι παραπάνω μεταβλητές ενεργοποιούν στον εργαζόμενο την αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης για ανταπόδοση στον οργανισμό, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να “ξεπληρώσει” τον οργανισμό με την έκφραση της εν λόγω δέσμευσης, λόγω της αντιλαμβανόμενης από μέρος του οργανωτικής αξιοπιστίας και συμμετοχικής διοίκησης, που αμφότερες συνδέουν την “προσφορά” του οργανισμού στην σχέση αμοιβαιότητας που έχει με τον εργαζόμενο. Η εν λόγω ανταπόδοση μπορεί να λάβει την μορφή της κανονιστικής δέσμευσης.

Συνεπώς η κανονιστική δέσμευση οδηγεί τους εργαζόμενους να παραμείνουν στον οργανισμό διότι θεωρούν πως η παραμονή είναι το “σωστό” και το “πρέπον”. Θεωρούν την παραμονή τους ως την ορθή ενέργεια λόγω των προσωπικών τους αξιών ή μιας ιδεολογίας που αναπτύσσει και υποστηρίζει την υποχρέωση για παραμονή στο συγκεκριμένο οργανισμό. Ως εκ τούτου οι πηγές που συντελούν στην ανάπτυξη της κανονιστικής δέσμευσης εμφανίζονται στο σχήμα 25.



Σχήμα 25
Οι πηγές Κανονιστικής Δέσμευσης

Η Finegan (Finegan, op.cit., 2000) στη σχετική της μελέτη πρόβλεψε την κανονιστική δέσμευση από την ύπαρξη συγκεκριμένων οργανωτικών αξιών όπως ανθρωπιστικών αξιών, που περιλαμβάνουν αξίες σχετικά με την ευγένεια, φροντίδα, συνεργασία, τιμιότητα, συγχώρεση και ηθική αξιοπρέπεια και οραματικές αξίες. Έτσι όσο περισσότερο ένας οργανισμός υιοθετεί τις εν λόγω αξίες τόσο περισσότερη κανονιστική δέσμευση εκφράζουν οι εργαζόμενοι. Ταυτόχρονα όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος υιοθετεί αξίες που αναφέρονται στην υπακοή, επιφυλακτικότητα και τυπικότητα τόσο αυξάνει η πιθανότητα ο εν λόγω εργαζόμενος να εκφράζει κανονιστική δέσμευση. Δεδομένου ότι η κανονιστική δέσμευση περιγράφει τα συναισθήματα υποχρέωσης ενός εργαζομένου να παραμείνει σε ένα οργανισμό, δεν αποτελεί έκπληξη ότι εργαζόμενοι που υιοθετούν τις εν λόγω αξίες είναι κανονιστικά δεσμευμένοι. Η κανονιστική δέσμευση όμως δεν προβλέπεται από την συμβατότητα μεταξύ των προσωπικών και οργανωτικών αξιών που αναφέρεται στις οραματικές αξίες. Επίσης υπάρχουν ενδείξεις (Finegan, 2000) ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν λιγότερη κανονιστική δέσμευση στην περίπτωση που ο οργανισμός αξιολογείται πως υιοθετεί σε μεγάλο βαθμό ή απορρίπτει αξίες σχετικές με την υπακοή, επιφυλακτικότητα και τυπικότητα. (Σχήμα 26).

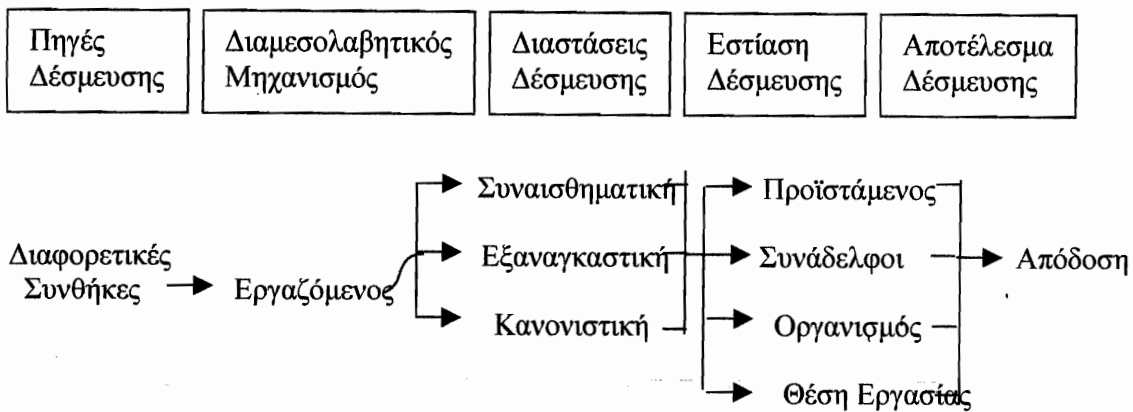


Σχήμα 26
Πηγές Κανονιστικής Δέσμευσης

Εν κατακλείδι, οι πηγές που προκαλούν και προσδιορίζουν τις διαφορετικού είδους δεσμεύσεις – συναισθηματική, εξαναγκαστική, και κανονιστική – απεικονίζονται στο παρακάτω Σχήμα 27.

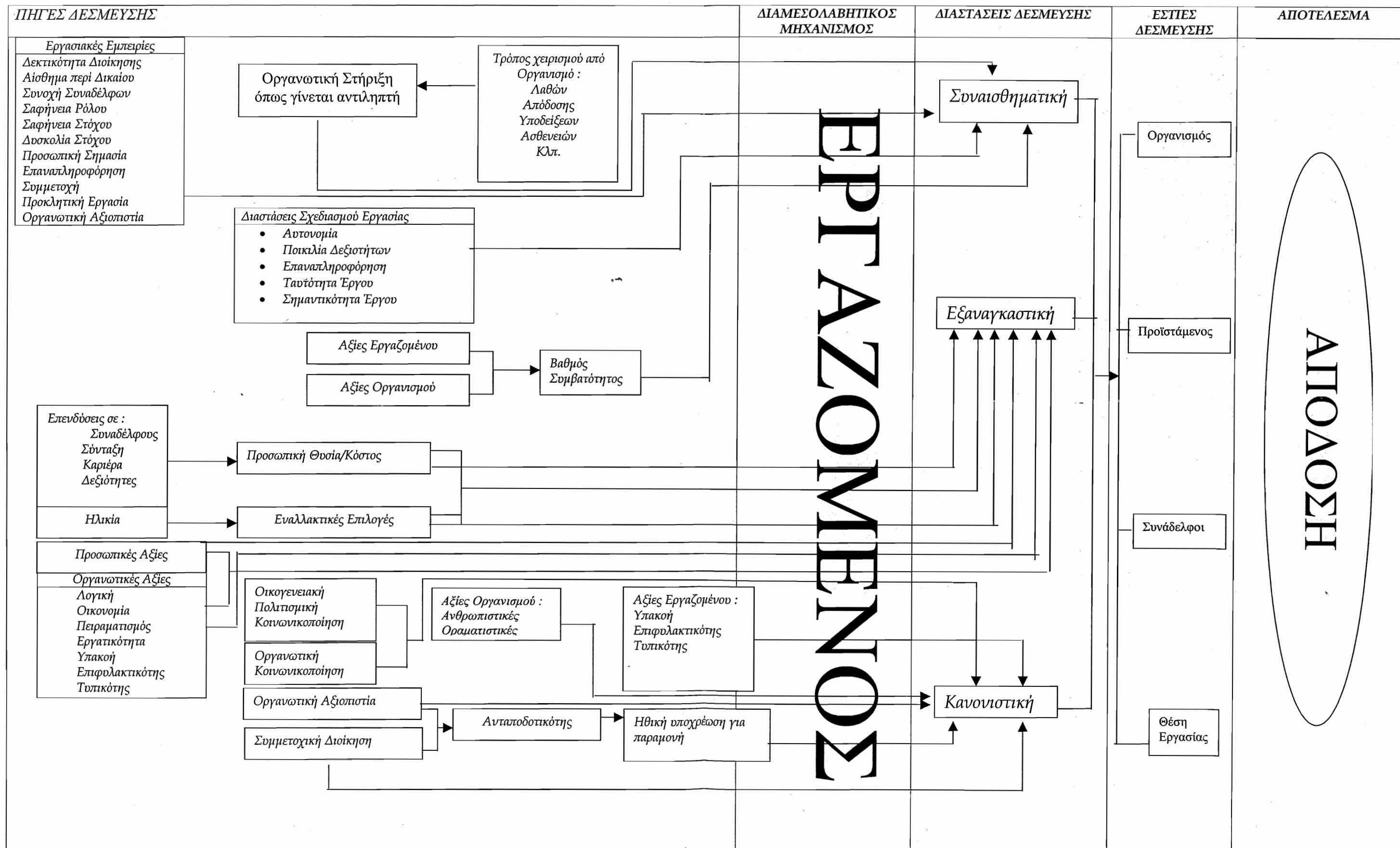
2.3.6 Τα Αποτελέσματα της Δέσμευσης

Η μέχρι τούδε ανάλυση έχει επικεντρωθεί στις διαφορετικές μεταξύ τους αιτίες και πηγές που ενεργοποιούν αντίστοιχες δεσμεύσεις επί τη βάση ενός πολυδιάστατου και πολυεστιακού μοντέλου της δέσμευσης. Συγκεκριμένα το μοντέλο όπως έχει αναπτυχθεί είναι το ακόλουθο.



Σχήμα 28
Δέσμευση ως πολυδιαστασικό και πολυεστιακό φαινόμενο

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της εν λόγω πολυδιαστασιακής και πολυεστιακής έννοιας είναι γνωστό ότι η οργανωτική δέσμευση έχει ως αποτέλεσμα την θετική της συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία (Bateman and Strasser, 1984), (Mowday Porter and Steers, 1982) την παρακίνηση (Mowday et. al., 1979) και την παρουσία (Mathieu and Zajac, 1990), (Steers and Rhodes, 1978). Σχετίζεται δε



Σχήμα 27

αρνητικά με αποτελέσματα όπως απουσίες και την εναλλαγή εργαζομένων (Clegg, 1983) και (Cotton and Tuttle, 1986).

Σχετικά με το συσχετισμό όμως της απόδοσης με την οργανωτική δέσμευση, η σχέση μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Η μέχρι τούδε βιβλιογραφική εμπειρία έχει σηματοδοτήσει την σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και απόδοσης ως μη υφιστάμενη. Η μη συσχέτιση μεταξύ τους οφείλεται σε ένα βαθμό στο γεγονός ότι οι προηγούμενες έρευνες προσεγγίζουν το θέμα οργανωτική δέσμευση ως μια μονοδιάστατη και μονοεστιακή έννοια, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την πολυδιαστασιακή και πολυεστιακή της φύση. Το συμπέρασμα λοιπόν ότι η δέσμευση είναι μη συσχετιζόμενη με την απόδοση εδράζεται στην συμβατική άποψη αναφορικά με την δέσμευση και η οποία είναι ότι η προσήλωση του εργαζομένου περιλαμβάνει “την σχετική ισχύ της ταυτοποίησης και της εμπλοκής ενός εργαζόμενου με ένα συγκεκριμένο οργανισμό” (Mowday et. al., 1982).

Σε αντίθεση με την εν λόγω συμβατική άποψη για τη δέσμευση, ένας αριθμός ερευνητών προσεγγίζει το θέμα της δέσμευσης ως έννοιας με πολλαπλές διαστάσεις και εστίες. Σημειωτέον, ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι δεσμευμένοι με εστίες όπως το επάγγελμα τους (Gouldner, 1958), το συνδικάτο, (Gordon et. al., 1984) και τον οργανισμό τους (Mowday et.al., 1982). Επιπλέον η έρευνα καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να διαφοροποιήσουν την δέσμευση τους μεταξύ επαγγελματιών και απασχόλησης, ανώτατης διοίκησης, προϊσταμένων, συναδέλφων και πελατών (Becker, 1992), (Meyer Allen and Smith, 1993) and (Reichers, 1986).

Σύμφωνα με τον Becker (Becker and Billings, 1996), αν και η συνολική δέσμευση στον οργανισμό φαίνεται να μην σχετίζεται με την απόδοση, είναι πιθανή η σχέση μεταξύ της δέσμευσης ως πολυδιαστασιακό και πολυεστιακό φαινόμενο με την απόδοση. Για παράδειγμα, ο Meyer (Meyer et.al., 1989) στη σχετική του μελέτη διαπίστωσε θετικό συσχετισμό της απόδοσης με την συναισθηματική δέσμευση, ενώ αρνητική με την εξαναγκαστική δέσμευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι συγκριτικά με τις έρευνες για διασύνδεση της δέσμευσης με την εναλλαγή προσωπικού, οι έρευνες για την διασύνδεση της δέσμευσης με την απόδοση είναι περιορισμένες. Η σημασία της εναλλαγής του προσωπικού έχει ενεργοποιήσει σημαντικό αριθμό ερευνών λόγω της αρνητικής της σχέσης με την δέσμευση. Δηλαδή δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν μικρότερη πιθανότητα να αποχωρήσουν από τον οργανισμό από εκείνους οι οποίοι δεν είναι δεσμευμένοι (Angle and Perry, 1981) και (Porter et.al., 1974).

Η εναλλαγή του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό κόστος και σε οργανωτική σπατάλη αλλά το καθοριστικό είναι τι κάνει ο εργαζόμενος από πλευράς όχι διαδικασίας, αλλά κυρίως αποτελέσματος και απόδοσης. Το σημαντικό δεν είναι μόνο η παραμονή στον οργανισμό, αλλά η συμπεριφορά και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στη δημιουργία αξίας κατά την διάρκεια της παραμονής τους στον οργανισμό.

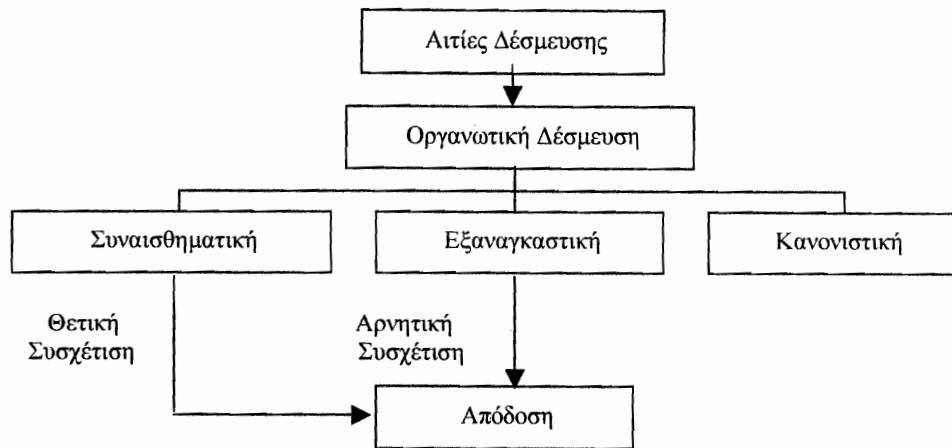
Σύμφωνα με τον Meyer (Meyer et.al., op.cit., 1989), η ικανοποίηση από την εργασία δεν συσχετίζεται σημαντικά με την απόδοση. Οι σχέσεις μεταξύ δέσμευσης και απόδοσης διαφοροποιούνται σύμφωνα με την φύση της δέσμευσης.

Επιπλέον, οι κατατάξεις της απόδοσης των προϊσταμένων και η προαγωγιμότητα τείνουν να αυξάνουν μαζί με την αύξηση της συναισθηματικής δέσμευσης των προϊσταμένων και να μειώνονται με την εξαναγκαστική δέσμευση. Το γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν σχετίζεται με την απόδοση υποδηλοί ότι οι συσχετίσεις που περιλαμβάνουν την συναισθηματική δέσμευση εκφράζουν ουσιαστικά τις σχέσεις μεταξύ της απόδοσης και του προσανατολισμού της συναισθηματικής δέσμευσης του εργαζόμενου προς τον οργανισμό, παρά προς τη

θέση εργασίας που αποτελεί και την επιπλέον εστία στην πολυεστιακή προσέγγιση της έρευνας πεδίου της παρούσας διατριβής ή στην εργασία γενικότερα. Η μελέτη του Meyer (Meyer et.al., 1989) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική δέσμευση είναι θετικά συσχετιζόμενη με την απόδοση, ενώ η εξαναγκαστική δέσμευση είναι αρνητικά διασυνδεδεμένη όπως προαναφέρθηκε. Συνεπώς η αξία της δέσμευσης για τον οργανισμό μπορεί να εδράζεται όχι στην “δέσμευση” γενικά αλλά στο συγκεκριμένο είδος δέσμευσης που ενεργοποιείται. Αναλυτικότερα, οσάκις η δέσμευση εκφράζει μια ταυτοποίηση και εμπλοκή με τον οργανισμό, όπως αναπτύχθηκε εννοιολογικά από τον Porter και τους συναδέλφους του (Porter et al., 1974) τότε ο οργανισμός μπορεί να ωφεληθεί μέσα από την μειωμένη εναλλαγή και υψηλή απόδοση. Αντιστρόφως, οσάκις η δέσμευση ενεργοποιείται στη βάση της αναγνώρισης του κόστους και της θυσίας, που σχετίζονται με την αποχώρηση από τον οργανισμό, όπως περιγράφησαν από τον Becker (Becker, 1960), τα οφέλη που προέρχονται από την μειωμένη εναλλαγή προσωπικού ενεργοποιούνται με το τίμημα της σχετικά χαμηλής απόδοσης.

Ως εκ τούτου, οι πρακτικές επιπτώσεις των παραπάνω συμπερασμάτων θα πρέπει να τύχουν ιδιαίτερα προσεκτικών χειρισμών σε σχέση με τις πολιτικές των οργανισμών οι οποίες προσπαθούν να αυξήσουν τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα κάποιοι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν το επίπεδο της δέσμευσης των εργαζομένων μαζί τους με την παροχή ταχείας εξέλιξης, συνταξιοδοτικών προγραμμάτων που χαρακτηρίζονται από διαδοχικότητα (μεταφερσιμότητα δικαιωμάτων από οργανισμό σε οργανισμό), εκπαίδευση σε δεξιότητες που απαιτούνται από τον οργανισμό κλπ.. Αναμφίβολα όλες οι παραπάνω ρυθμίσεις και παροχές συντελούν στην παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό, μέσα από την δημιουργία εκείνων των συνθηκών που καθιστούν την αποχώρηση δύσκολη, λόγω υψηλού κόστους, και την πιθανότητα απαγορευτική. Το γεγονός όμως ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν, αυτό δεν συνεπάγεται νομοτελειακά ότι αυτοί είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Δηλαδή, ο λόγος για τον οποίο ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό – υψηλό κόστος αποχώρησης/εξαναγκαστική δέσμευση – δεν συσχετίζεται θετικά με την απόδοση. Ως εκ τούτου κάποιοι εργαζόμενοι έχουν πολύ μικρή επιθυμία να παραμείνουν στον οργανισμό, αλλά δεν μπορούν να αποχωρήσουν λόγω υψηλού κόστους, και η απόδοση τους βρίσκεται στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο για τον οργανισμό.

Σε τέτοιες περιπτώσεις θα ήταν προτιμότερο, αν και αρκετά δυσκολότερο, οι οργανισμοί να ενεργοποιήσουν την συναισθηματική αντί της εξαναγκαστικής δέσμευσης, καθόσον οι εργαζόμενοι που ταυτοποιούνται και εμπλέκονται με τον οργανισμό, όχι μόνο παραμένουν με τον οργανισμό γιατί το επιθυμούν, αλλά πιθανότατα θα συνεισφέρουν και στην επιτυχία του οργανισμού. Έτσι λοιπόν, σε πολυδιαστασιακό επίπεδο οι συσχέτιση της συναισθηματικής και εξαναγκαστικής δέσμευσης με την απόδοση εμφανίζονται στο σχήμα 29.



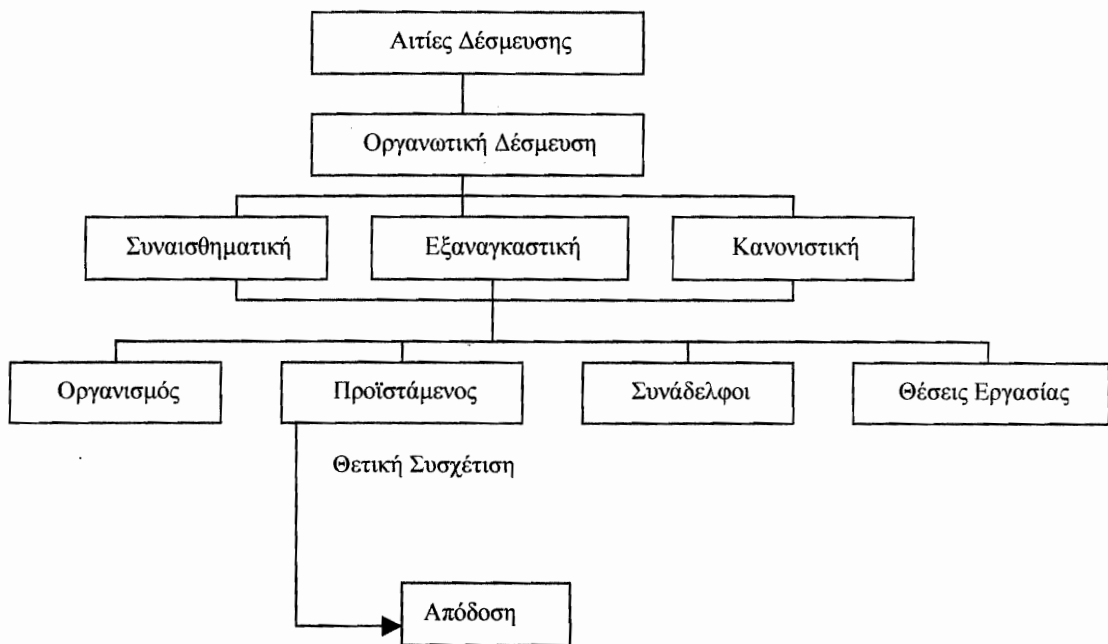
Σχήμα 29

Συσχετίσεις απόδοσης με Συναισθηματική και Εξαναγκαστική Δέσμευση

Η άποψη ότι η συνολική οργανωτική δέσμευση δεν διασυνδέεται με την απόδοση προσεγγίζει τη δέσμευση ως μονοδιάστατη και μονοεστιακή. Δεδομένης όμως της φύσεως της δέσμευσης ως πολυδιάστασιακής και πολυεστιακής έννοιας, τα πρότυπα που αναφέρονται σε συμπεριφορές του ρόλου του εργαζόμενου αναπτύσσονται και εμποδώνονται από “τοπικές εστίες” όπως για παράδειγμα προϊστάμενοι συνάδελφοι και θέση εργασίας. Οι εργασίες των George (George, 1990) και Mathieu (Mathieu and Kohler, 1990) που διασύνδεουν τα πρότυπα ομάδος με τις συμπεριφορές των εργαζομένων, στηρίζουν την εν λόγω λογική.

Επιπλέον η θεωρία πεδίου του Lewin (Lewin, 1943) όπως αναφέρθηκε προηγουμένως υποστηρίζει ότι εκείνοι οι παράγοντες που χαρακτηρίζονται από υψηλότερη ψυχολογική εγγύτητα με τον εργαζόμενο, έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του. Για τους περισσότερους των εργαζομένων οι “τοπικές εστίες” μάλλον αποτελούν εστίες με μεγαλύτερη ψυχολογική εγγύτητα από ότι η “μάκρο εστίες”.

Σύμφωνα με τον Becker (Becker et.al., 1996) οι εργαζόμενοι διαφοροποιούν μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων και εστιών δέσμευσης, γεγονός που επαληθεύει την πολυδιάστασιακή και εστιακή φύση της δέσμευσης με μια ισχυρότερη επιχειρηματολογία. Ο Becker και οι συνάδελφοί του διαπίστωσαν ότι η συνολική δέσμευση με τον προϊστάμενο είναι θετικά συσχετιζόμενη με την απόδοση, ενώ η συνολική οργανωτική δέσμευση φαίνεται να μην διασυνδέεται με την απόδοση. Επιπλέον η δέσμευση με τον προϊστάμενο (τοπική εστία) είναι πολύ ισχυρότερα διασυνδεδεμένη με την απόδοση, παρά η δέσμευση με τον οργανισμό. (μακροεστία)



Σχήμα 30

Συσχέτιση Δέσμευσης με τον Προϊστάμενο και Απόδοσης

Τα παραπάνω αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους για την αύξηση της δέσμευσης με τον προϊστάμενο παρά με τον οργανισμό. Συνέπεια της εν λόγω επικέντρωσης αποτελεί η συναγωγή ότι η τάση του εργαζόμενου για δέσμευση με τον προϊστάμενο αποτελεί την πλέον αξιόπιστη μεταβλητή πρόβλεψης της απόδοσης από την αντίστοιχη για δέσμευση με τον οργανισμό. Η συναγωγή αυτή συνάδει και με την θεωρία πεδίου του Lewin όπως προαναφέρθηκε (Lewin, 1943), σχετική με την ψυχολογική εγγύτητα συγκεκριμένων οντοτήτων και την επίδραση τους στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η συλλογιστική αυτή εφαρμόζεται και στην αποτίμηση της τελικής ατομικής απόδοσης του δείγματος της έρευνας πεδίου της παρούσης μελέτης, στο κεφάλαιο 3.3.6.

Ο Becker (Becker et.al., 1996), στη βάση της ίδιας συλλογιστικής επισημαίνει ότι "... η διεύρυνση της δέσμευσης με τον προϊστάμενο στη βάση των στόχων και των αξιών του – μέσα από εκπαίδευση για ηγεσία, κοινωνικοποίηση και δημιουργία ομάδων – θα επηρεάσει την απόδοση σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι θα την επηρέαζε η αύξηση της δέσμευσης με τον οργανισμό...". Η εν λόγω διεύρυνση της δέσμευσης υποδηλώνει – εμμέσως πλην σαφώς – ότι η θεωρία της συμβατότητας μεταξύ των αξιών του προϊστάμενου και του εργαζόμενου συνιστά τη βάση για τη θεωρητική ερμηνεία της αύξησης της δέσμευσης με τον προϊστάμενο. Φυσικά η εμπέδωση και η πίστη στις αξίες του προϊσταμένου ως μέσου για την αύξηση της απόδοσης, εξυπακούει ότι οι στόχοι και οι αξίες του προϊσταμένου είναι συμβατές με τις αντίστοιχες του οργανισμού.

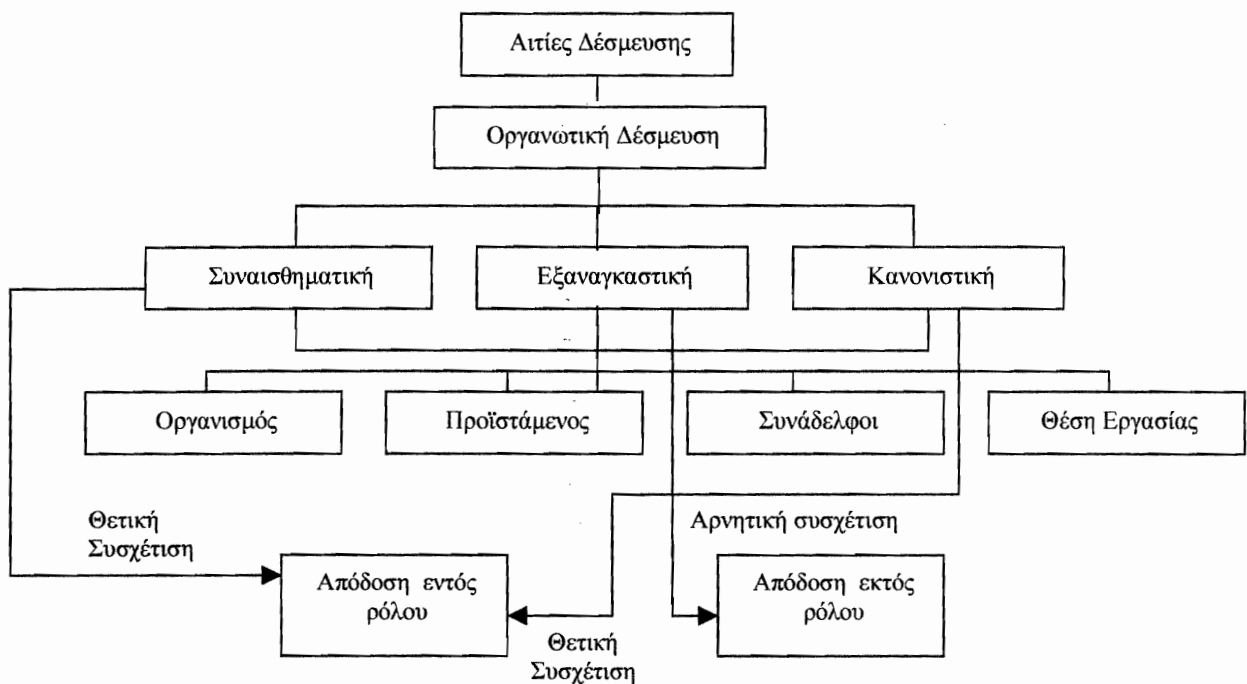
Τέλος, τα αποτελέσματα της δέσμευσης με τον προϊστάμενο – σύμφωνα με τον Becker (Becker et.al., 1996) δεν τυγχάνουν της διαμεσολάβησης της οργανωτικής δέσμευσης. Με άλλα λόγια η δέσμευση με τον προϊστάμενο, που οδηγεί σε απόδοση, έχει μια ευθεία σχέση με αυτήν και όχι μέσω του διαμεσολαβητικού μηχανισμού της οργανωτικής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τους Allen (Allen and Meyer, 1996), Allen (Allen and Smith, 1987), Lee (Lee, 1992), Mc Donald (Mc Donald, 1993) και Meyer (Meyer et. al., 1993), συμπεριφορές που δεν προβλέπονται από τον ρόλο του εργαζομένου (extra-role behaviors) συσχετίζονται θετικά και με συνέπεια με την συναισθηματική δέσμευση και δεν συσχετίζονται ή συσχετίζονται αρνητικά με την εξαναγκαστική δέσμευση, ενώ συσχετίζονται με λιγότερη συνέπεια με την κανονιστική δέσμευση. Συνεπώς όπως προέβλεψε ο Morrison (Morrison, 1994), εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική και εξαναγκαστική δέσμευση προσδιορίζουν την εργασία τους με ιδιαίτερα ευρύτερο τρόπο. Με άλλα λόγια θεωρούν τις συμπεριφορές “εκτός ρόλου” ως ανήκουσες στις συμπεριφορές “εντός ρόλου”.

Σημαντική θετική συσχέτιση έχει επισημανθεί μεταξύ της βαθμολογίας των εργαζομένων στην κλίμακα της συναισθηματικής δέσμευσης και της απόδοσής τους για τις συμπεριφορές τους “εντός ρόλου” όπως προσδιορίστηκε από τους προϊστάμενους τους (Konorsky and Cropanzano, 1991), (Meyer et.al., 1989) και (Moorman et. al., 1993).

Αντιθέτως, σημαντικές αρνητικές σχέσεις διαπιστώθηκαν μεταξύ της βαθμολογίας των εργαζομένων στην κλίμακα της εξαναγκαστικής δέσμευσης και τις συμπεριφορές τους “εκτός ρόλου” και απόδοσης σε μερικές περιπτώσεις, όπως προσδιορίστηκε από τους προϊστάμενους τους (Konorsky and Cropanzano, 1991), (Meyer et. al., 1989), (Shim and Steers, 1994) και (Shore and Wayne, 1993) αλλά όχι σε όλες τις έρευνες (Moorman et. al., 1993) και (Shim and Steers, 1994).

Οι εν λόγω σχέσεις μεταξύ των βαθμολογιών της απόδοσης και των διαφορετικών διαστάσεων της δέσμευσης εμφανίζονται στο σχήμα 31.



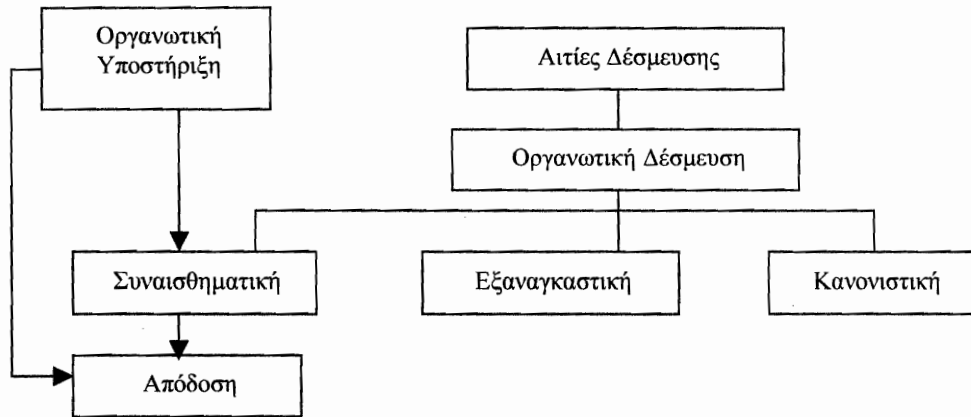
Σχήμα 31

Συσχέτιση της απόδοσης με διαφορετικές διαστάσεις της δέσμευσης

Η McFarlane Shore (McFarlane Shore and Wayne, 1993) διαπίστωσε ότι η εξαναγκαστική δέσμευση συσχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα «εκτός ρόλου» συμπεριφοράς. Δηλαδή οι εργαζόμενοι που παραμένουν στον οργανισμό διότι έχουν υψηλό κόστος αποχώρησης από αυτόν, τείνουν να επιδίδονται σε χαμηλότερου επιπέδου «εκτός ρόλου» συμπεριφορές που ενισχύουν τους στόχους του οργανισμού. Συνεπώς εργαζόμενοι που παραμένουν στον οργανισμό λόγω υψηλού κόστους αποχώρησης και συνδέονται με αυτόν με «οικονομικές ανταλλαγές», τείνουν να επιδίδονται σε χαμηλότερου επιπέδου «εκτός ρόλου» συμπεριφορές και να περιορίζονται ακριβώς στο τι προβλέπεται, που αποτελεί τις «εντός ρόλου» συμπεριφορές. Τουναντίον εργαζόμενοι οι οποίοι παραμένουν στον οργανισμό διότι το επιθυμούν και βασίζουν την σύνδεσή τους με τον οργανισμό σε «κοινωνικές» ανταλλαγές, τείνουν να επιδίδονται σε υψηλότερου επιπέδου εκτός ρόλου συμπεριφορές που συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Eisenberger (Eisenberger et. al., 1990), οποίος διερεύνησε την σχέση μεταξύ της οργανωτικής στήριξης όπως αυτή γίνεται αντιληπτή (ΟΣΑ) και της δέσμευσης και απόδοσης, υφίστανται συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ των παραπάνω εννοιών. Ειδικότερα, τα ευρήματα του υποστηρίζουν ότι στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους φροντίζει και εκτιμά την συνεισφορά τους, τότε δημιουργείται μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωτικής στήριξης, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή (ΟΣΑ), και της συναισθηματικής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι στην περίπτωση αυτή εκφράζουν ισχυρότερα συναισθήματα πίστης και δεσμού με τον οργανισμό. Το εν λόγω αποτέλεσμα είναι συμβατό και με προγενέστερες έρευνες οι οποίες κατέδειξαν τον συσχετισμό μεταξύ εργαζομένων οι οποίοι πιστεύουν ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται ιδιαίτερα και υψηλότερου

βαθμού συναισθηματικής εμπλοκής των εν λόγω εργαζομένων με τον οργανισμό (Buchanan, 1974) και (Steers, 1977). Η συναισθηματική δέσμευση – σύμφωνα με τον Eisenberger (Eisenberger et. al., 1990) – αυξάνει την απόδοση μέσα από την αύξηση της τάσης να ερμηνεύονται τα κέρδη και οι ζημιές του οργανισμού ως κέρδη και ζημιές του ίδιου του εργαζόμενου, την δημιουργία αξιολογητικών αποκλίσεων κατά την κρίση των ενεργειών και χαρακτηριστικών και την αύξηση της εμπέδωσης των αξιών και προτύπων του οργανισμού.

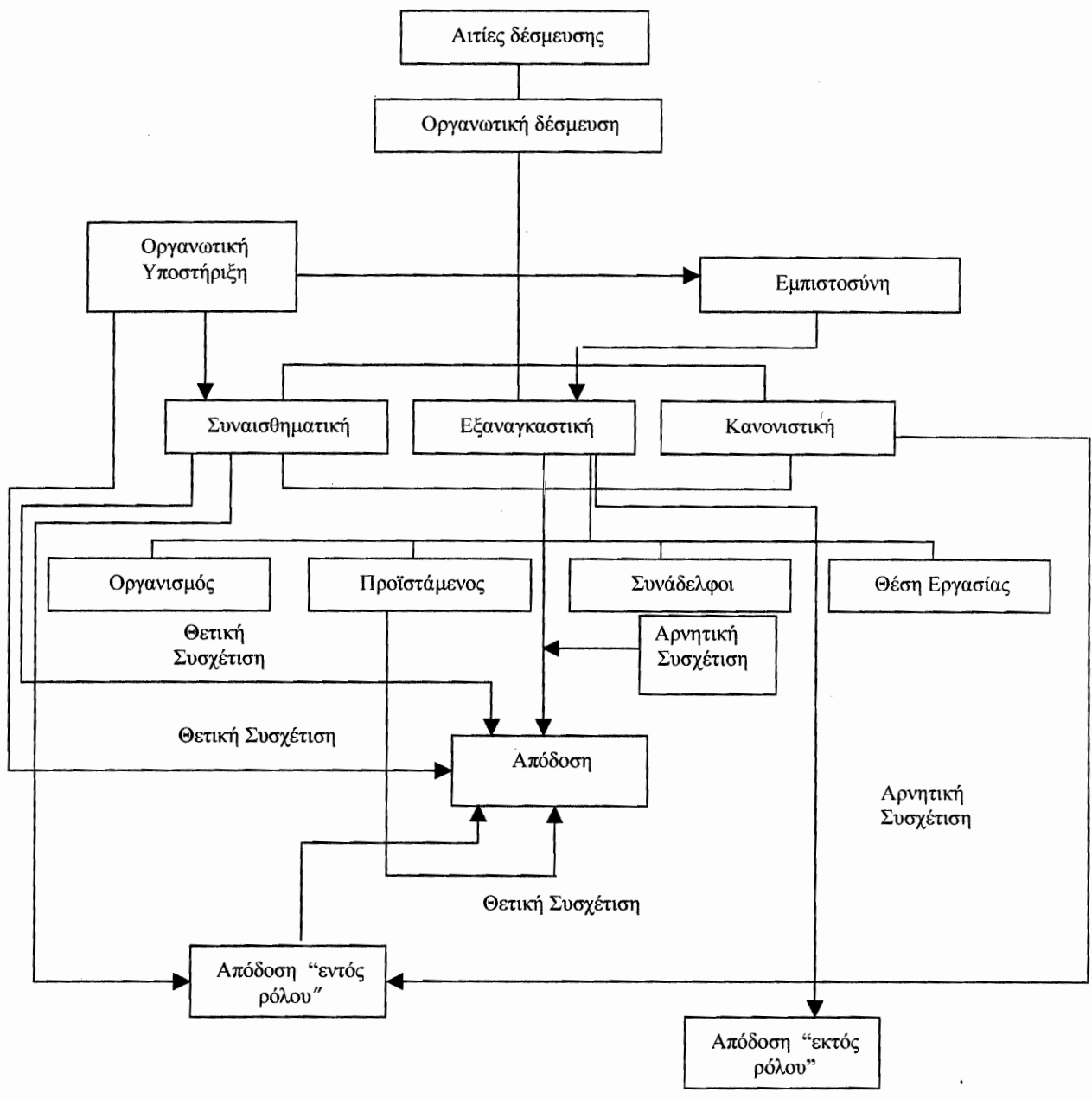


Σχήμα 32

Οργανωτική Υποστήριξη, Συναισθηματική Δέσμευση και Απόδοση

Επιπλέον οι διαδικασίες κοινωνικών ανταλλαγών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία της εξαναγκαστικής δέσμευσης. Ειδικότερα, η οργανωτική στήριξη όπως αυτή γίνεται αντιληπτή, δημιουργεί εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο ότι οργανισμός θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, που βασίζονται στην ανταλλαγή, με το να αναγνωρίζει και να αμοίβει τις προσπάθειες των εργαζομένων που γίνονται για λογαριασμό του (Blau, 1964), (Cook and Well, 1980), (Organ and Konorsky, 1989). Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο αντιλαμβανόμενης οργανωτικής στήριξης είναι περισσότερο δεσμευμένοι στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της παρούσης εργασίας τους και θα τείνουν λιγότερο να επιδιώκουν, διερευνούν και αποδέχονται εργασία σε άλλους οργανισμούς (Becker, 1960), (Farrel and Rusbult, 1981), (Koslowsky et. al., 1988), (Meyer and Allen, 1984) and (Rusbult και Farrel, 1983) με συνέπεια να παραμένουν στον οργανισμό.

Οι συνολικές συσχετίσεις που παρατηρούνται μεταξύ της δέσμευσης ως πολυδιάστασιακής και πολυεστιακής έννοιας στην εκτεθείσα βιβλιογραφία εμφανίζονται στο παρακάτω Σχήμα 33.



Σχήμα 33
 Η Δέσμευση ως πολυδιαστασιακή και πολυεστιακή έννοια

2.4 ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

2.4.1 Εισαγωγή

Το θέμα της ατομικής απόδοσης υπήρξε και εξακολουθεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την Βιομηχανική και για την Οργανωτική Ψυχολογία (Arvey, and Murphy, 1998), (Austin, and Villanova, 1992), (Murphy, and Cleveland, 1995). Η ατομική απόδοση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο αναφορικά στο τι διερευνούν, τόσο οι ερευνητές όσο και στο τι υλοποιούν οι άνθρωποι της πράξης. Για παράδειγμα, οι διαφορετικές πηγές προσέλευσης προσωπικού προσελκύουν υποψηφίους με διαφορετικά επίπεδα απόδοσης (Barber, 1998). Στην επιλογή προσωπικού έχουν καταβληθεί προσπάθειες για τον προσδιορισμό ατομικών διαφορών οι οποίες να σχετίζονται με διαφορετικά επίπεδα ατομικών αποδόσεων και συνεπακόλουθα να επιλέγουν άτομα στη βάση των παραπάνω χαρακτηριστικών (Guion, 1998).

Τα στοιχεία της ατομικής απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν με περισσότερους από ένα τρόπους. Για παράδειγμα ο Cleveland (Cleveland, et. al., 1989) έχει προσδιορίσει ένα μεγάλο αριθμό χρήσεων για τα στοιχεία / δεδομένα της ατομικής απόδοσης, την χρήση των οποίων έχει ταξινομήσει στις παρακάτω κατηγορίες : (1) Αποφάσεις που εστιάζονται μεταξύ ατόμων, (2) Αποφάσεις που εστιάζονται στο άτομο, (3) Συντήρηση του συστήματος, και (4) Τεκμηρίωση. Αναλυτικότερα, η χρήση των αποφάσεων που εστιάζονται μεταξύ ατόμων περιλαμβάνει την χρησιμοποίηση εκείνων των στοιχείων της ατομικής απόδοσης που άπτονται θεμάτων μισθολογίου, προαγωγών και το σχεδιασμό συστημάτων αμοιβών με βάση την απόδοση. Οι αποφάσεις που εστιάζονται στο άτομο περιλαμβάνουν την επαναπληροφόρηση του εργαζομένου έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του, στοιχεία που είναι απαραίτητα για την εξακρίβωση των εκπαιδευτικών του αναγκών σε σχέση με τους στόχους της εταιρίας και συνεπακόλουθα με τους στόχους της θέσης. Η κατηγορία της συντήρησης συστημάτων αναφέρεται στη χρήση των αξιολογήσεων των ατομικών αποδόσεων για λόγους προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού και την ενίσχυση των δομών εξουσίας στον οργανισμό. Τέλος στοιχεία / δεδομένα της ατομικής απόδοσης χρησιμοποιούνται και για λόγους τεκμηρίωσης, δημιουργίας και διαίωξης της συλλογικής μνήμης του οργανισμού.

Οι αξιολογήσεις των ατομικών αποδόσεων χρησιμοποιούνται με διαφορετικούς τρόπους, όπως λόγου οι διοικητικές χρήσεις των παραπάνω αξιολογήσεων. (Whisler and Harper, 1962). Ο Devries (Devries, et. al., 1986) αναφέρει ότι μελέτες στην Μ. Βρετανία και Η.Π.Α. κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1970, εστιάζοντο στην αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης με στόχο την λήψη διοικητικών αποφάσεων. Αναλυτικότερα, οι εν λόγω μελέτες κατέδειξαν ότι περισσότερες από 50% των αξιολογήσεων των ατομικών αποδόσεων διεξάγοντο με στόχο την λήψη των αποφάσεων αυτών. Οι χρήσεις των εν λόγω αξιολογήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο κατηγοριοποιούνται ως ακολούθως (1) για την βελτίωση της παρούσας απόδοσης, (2) για τον καθορισμό των στόχων και (3) για τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Τα εύλογα ερωτήματα που αναφύονται σχετικά με την ατομική απόδοση αναφέρονται πρώτον στο περιεχόμενο του εν λόγω γνωσιακού πεδίου, δεύτερον στις διάφορες μεθόδους με τις οποίες αξιολογείται η ατομική απόδοση και τρίτον στα κριτήρια με τα οποία διενεργείται η αξιολόγηση της ποιότητας των μετρήσεων της ατομικής απόδοσης.

Το παρόν κεφάλαιο επιλαμβάνεται της ανάλυσης της ατομικής απόδοσης και προσεγγίζονται οι διαστάσεις της απόδοσης, οι μεθοδολογίες αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης που χρησιμοποιούν οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα ή υποκειμενικές αξιολογήσεις και τέλος τα κριτήρια για την εκτίμηση της ποιότητας των αξιολογήσεων της.

2.4.2 Το περιεχόμενο της ατομικής απόδοσης

Η απόδοση εργασίας είναι μια αφηρημένη έννοια. Ουδείς μπορεί να την προσδιορίσει μέσα από ένα και μόνο φυσικό χαρακτηριστικό της. Έτσι λοιπόν, όταν αναφερόμεθα στην έννοια της ατομικής απόδοσης θα πρέπει να προσδιορίσουμε τι ακριβώς περιλαμβάνεται στην εν λόγω έννοια (Wallace, 1965). Επιπλέον, πολλά χαρακτηριστικά της ατομικής απόδοσης διαφέρουν στη βάση του πλαισίου αναφοράς που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της εν λόγω ατομικής απόδοσης. Έτσι λοιπόν η επεξήγηση της εν λόγω έννοιας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των διαστάσεων εκείνων από τις οποίες συντίθεται το πεδίο της ατομικής απόδοσης. Οι διαστάσεις ανεξαρτήτως του πλαισίου αναφοράς γενικεύουν, ενώ οι ακριβείς μετρήσεις διαφέρουν επί τη βάση του πλαισίου αναφοράς. Για παράδειγμα, η διαπροσωπική ικανότητα είναι μια διάσταση της ατομικής απόδοσης που θα μπορούσε να αναφέρεται σε ένα αριθμό πλαισίων αναφοράς, αλλά η πραγματική συμπεριφορά μπορεί να διαφέρει, εξαρτώμενη από το πλαίσιο αναφοράς στο οποίο αναφέρεται η ατομική απόδοση. Το γνωσιακό πεδίο της έννοιας της ατομικής απόδοσης ορίζεται από τον Viswesvaran (Viswesvaran, 2001) ως εκείνες οι συμπεριφορές που είναι δυνατόν να αξιολογηθούν. Ο Campbell (Campbell, 1973) ορίζει την απόδοση ως την συμπεριφορά που έχει αξιολογηθεί / μετρηθεί αναφορικά με την συνεισφορά της στους στόχους του οργανισμού. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η διαφορά μεταξύ συμπεριφορών και αποτελέσματος δεν είναι απόλυτα ευδιάκριτη. Κάποιοι ερευνητές όπως ο Campbell (Campbell, 1990) υποστηρίζουν τον πλήρη διαχωρισμό μεταξύ συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν (Austin, and Villanova, 1992) και (Bernandin, and Pence, 1980) την έλλειψη σημαντικότητας στην διάκριση μεταξύ συμπεριφορών και αποτελέσματος και ως εκ τούτου τις προσεγγίζουν σχεδόν ως ταυτόσημες έννοιες στη βάση της συνεισφοράς των συμπεριφορών στο αποτέλεσμα.

Ο λόγος για την έμφαση στην διαφορά μεταξύ συμπεριφορών και αποτελέσματος, έγκειται στον έλεγχο που το άτομο μπορεί να έχει πάνω στις εν λόγω έννοιες. Η επιχειρηματολογία εδράζεται στη συλλογιστική ότι η έννοια της ατομικής απόδοσης δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει οτιδήποτε είναι εκτός του ελέγχου του ατόμου. Έτσι λοιπόν η ειδοποιός διαφορά είναι εάν και στο βαθμό που το άτομο ελέγχει “αυτό” το οποίο αξιολογείται, και εάν το άτομο έχει τέτοιον έλεγχο, τότε αυτό περιλαμβάνεται στην έννοια της ατομικής απόδοσης. Φυσικά για κάθε μέτρηση της ατομικής απόδοσης, ο έλεγχος που το άτομο έχει στην απόδοση του δεν είναι απόλυτος, αλλά σχετικός, όπως εξ’ άλλου και η διαφοροποίηση μεταξύ συμπεριφορών και αποτελέσματος είναι σχετική και όχι απόλυτη. Εξυπακούεται ότι η «αξιολόγηση» «μετρά» αυτό το οποίο υποτίθεται ότι πρέπει να αξιολογηθεί. Η υφιστάμενη λοιπόν υπόθεση είναι ότι υπάρχει ένας αξιόπιστος μηχανισμός μέτρησης ο οποίος αξιολογεί την ατομική απόδοση, η οποία οφείλεται εξ’ ολοκλήρου στον εργαζόμενο και δεν δημιουργείται από τυχαία ή μη ελεγχόμενα από αυτόν γεγονότα (Cook and Hunsaker, 2001). Ο προσδιορισμός της απόδοσης και άλλων σχετικών εννοιών ως συμπεριφορών ή αποτελεσμάτων, εξαρτάται από τις επεξηγήσεις που δίνονται και το σκοπό της αξιολόγησης της απόδοσης. Η εν λόγω συλλογιστική ακολουθείται στον

προσδιορισμό της απόδοσης των εργαζομένων που συμμετέχουν στην έρευνα πεδίου της παρούσας διατριβής όπως εμφανίζεται στο κεφάλαιο 3.3.6.

Οι προσπάθειες για τον ορισμό της έννοιας της ατομικής απόδοσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

Πρώτον, στις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της απόδοσης σε διαφορετικά πλαίσια αναφοράς, έτσι ώστε οι ερευνητές να μπορέσουν να καταλήξουν σε εκείνες τις διαστάσεις από τις οποίες συντίθεται η εν λόγω έννοια. Δεύτερον στις προσεγγίσεις που εστιάζονται στην ανάπτυξη μετρήσεων των υποτιθέμενων διαστάσεων, στην συλλογή δεδομένων / στοιχείων για τις εν λόγω μετρήσεις και την παραγοντική ανάλυση των δεδομένων / στοιχείων (Rush, 1953). Τρίτον, στις προσεγγίσεις εκείνες που μέσα από την επίκληση οργανωτικών θεωριών προσπαθούν να καθορίσουν ποιο θα πρέπει να είναι το περιεχόμενο της έννοιας της ατομικής απόδοσης (Welbourne, et. al., 1998). Από τις παραπάνω τρεις προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό της έννοιας της ατομικής απόδοσης, οι πρώτες δυο είναι εκείνες που κατά κανόνα χρησιμοποιούνται από ερευνητές και ως εκ τούτου ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή της βιβλιογραφίας για τις εν λόγω.

2.4.2.1 Η λογική σύνθεση των διαστάσεων της ατομικής απόδοσης

Μια από τις πρώτες προσπάθειες καθορισμού των διαστάσεων από τις οποίες συντίθεται η έννοια της ατομικής απόδοσης επιχειρήθηκε από τον Toops (Toops, 1944), ο οποίος συμπεριέλαβε στις διαστάσεις της ατομικής απόδοσης τις μονάδες (όγκος) παραγωγής, την ποιότητα εργασίας, την υπηρεσιακή ηλικία, τις ικανότητες επιστασίας και ηγεσίας. Η επιχειρηματολογία του εστιάζεται στην διαφοροποίηση μεταξύ ακρίβειας (ποιότητα ή ανυπαρξία λαθών) και όγκου παραγωγής (ποσότητα).

Σύμφωνα με τον Wherry (Wherry, 1957) οι διαστάσεις της ατομικής απόδοσης περιλαμβάνουν το αποτέλεσμα, την ποιότητα, τον απωλεσθέντα χρόνο, την ανακύκλωση προσωπικού, τον χρόνο εκπαίδευσης και την ικανοποίηση.

Οι Bernandin and Beatty (Bernandin, and Beatty, 1984) ορίζουν την ατομική απόδοση ως το αποτέλεσμα μιας λειτουργίας ή δραστηριότητας ανά μονάδα του χρόνου. Αν και η ατομική απόδοση ενός εργαζόμενου εξαρτάται από την συνδυαστική μεταξύ της παρακίνησης και ικανότητας του και των περιβαλλοντολογικών περιορισμών, η μέτρησή της θα πρέπει να γίνεται με βάση τα αποτελέσματα της. Κάθε εργασία αξιολογείται σύμφωνα με τον Kane (Kane, 1986), στη βάση έξι διαστάσεων: ποιότητα, ποσότητα, χρονισμό, κοστολογική αποτελεσματικότητα, την ανάγκη για επιστασία και την διαπροσωπική επίδραση.

Ο Campbell (Campbell, 1990) περιγράφει την δομή της απόδοσης με τις ακόλουθες διαστάσεις: η εξειδικευμένη ικανότητα για την εργασία, όπου ως ικανότητα ορίζεται ο βαθμός κατά τον οποίο το άτομο μπορεί να εκτελέσει τις τεχνικές κεντρικές / συστατικές εργασίες που είναι καθοριστικές σε μια θέση εργασίας και οι οποίες την διαφοροποιούν από τις άλλες, η μη εξειδικευμένη ικανότητα για την εργασία η οποία αναφέρεται σε εργασίες που δεν είναι συγκεκριμένες και καθοριστικές, αλλά θα πρέπει να εκτελούνται από όλα τα μέλη του οργανισμού, η προσπάθεια που ασκείται για την εκτέλεση μιας εργασίας αναφορικά με την διάρκεια και την ένταση που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της, η γραπτή και προφορική επικοινωνία που διενεργείται έτσι ώστε να υπάρχει επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα, η αυτοπειθαρχία η οποία αναφέρεται στην αυτόβουλη αποχή από αρνητικές συμπεριφορές, όπως για παράδειγμα η παραβίαση των κανόνων του οργανισμού, οι συμπεριφορές που βελτιώνουν την απόδοση της ομάδος και η επιστασία και διοίκηση.

Ο Murphy χρησιμοποιεί τέσσερις διαστάσεις για να περιγράψει την έννοια της απόδοσης (Murphy, 1989): η απόδοση έργου, οι συμπεριφορές απώλειας χρόνου, οι διαπροσωπικές και οι καταστροφικές συμπεριφορές. Αναλυτικότερα : Η απόδοση έργου αναφέρεται στην διενέργεια όλων εκείνων των δραστηριοτήτων, που έχουν εκ προοιμίου καθοριστεί, για την εκπλήρωση συγκεκριμένου ρόλου. Οι συμπεριφορές απώλειας χρόνου αναφέρονται στις απουσίες, αργοπορίες κλπ. και γενικότερα στην αρνητική επίπτωση του χρονισμού στο έργο. Οι διαπροσωπικές συμπεριφορές εστιάζονται στην βοήθεια και στήριξη που παρέχεται σε άλλους, την ομαδική εργασία και την τάση για κοινωνική συμπεριφορά. Οι καταστροφικές συμπεριφορές σχετίζονται με την συμμόρφωση ή μη με τους κανόνες του οργανισμού, την βία, κλοπές και γενικότερα με συμπεριφορές απαξιωτικές της επιδιωκόμενης παραγωγικότητας.

Σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση των όποιων διαστάσεων και ανεξάρτητα από τον αριθμό τους, είναι οι μεταξύ τους διασυνδέσεις. Ως εκ τούτου, χρήζει απαντήσεως το ερώτημα της ελεύθερης υποκατάστασης της μιας μεταβλητής από της υπόλοιπες – δοθέντος ότι οι εν λόγω μεταβλητές ορίζουν την απόδοση – ή οι σχέσεις τους είναι πολλαπλασιαστικές. Έτσι λοιπόν, και για παράδειγμα εάν η μέτρηση μιας ατομικής απόδοσης καταδείξει ότι η παραχθείσα ποσότητα και ποιότητα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αλλά με απώλεια εγκαιρότητας (χρονισμού), τότε η εν λόγω ατομική απόδοση μπορεί να μην είναι χρήσιμη στον οργανισμό.

2.4.2.2 Μελέτες παραγοντικών αναλύσεων

Σε μια τυπική παραγοντική ανάλυση τα άτομα αξιολογούνται με πολλαπλές μετρήσεις (στη βάση διαφορετικών κριτηρίων) της απόδοσης εργασίας. Εν συνέχεια αναπτύσσονται συσχετισμοί μεταξύ των πολλαπλών μετρήσεων και χρησιμοποιείται παραγοντική ανάλυση για τον προσδιορισμό των μετρήσεων που σχηματίζουν μεταξύ τους θύλακες. Στη βάση της ομοιογένειας που χαρακτηρίζει τις μετρήσεις που βρίσκονται στον ίδιο θύλακα καθορίζεται μια διάσταση της έννοιας ατομική απόδοση. Έτσι για παράδειγμα, εάν οι απουσίες, οι αργοπορίες και η υπηρεσιακή ηλικία (που όλα αποτελούν μετρήσεις της ατομικής απόδοσης επί τη βάσει ενός εκάστου εξ αυτών) σχηματίζουν ένα θύλακα, τότε μπορούμε να υποθέσουμε ότι μια διάσταση της ατομικής απόδοσης – επί τη βάσει των μετρήσεων των αργοποριών, απουσιών και υπηρεσιακής ηλικίας – είναι η υποτιθέμενη “απόσυρση” των εργαζομένων από την «εργασία» και τον οργανισμό.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω μελέτες που χρησιμοποιούν την παραγοντική ανάλυση για τον προσδιορισμό της έννοιας της ατομικής απόδοσης: Ο Rush (Rush, 1953) διενέργησε παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιώντας 9 μετρήσεις βασιζόμενες στην διαβάθμιση (υποκειμενική προσέγγιση) και 3 μετρήσεις βασιζόμενες σε οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα (αντικειμενική προσέγγιση). Ο Ronan (Ronan, 1963) διενέργησε παραγοντική ανάλυση σε 11 μετρήσεις απόδοσης εργασίας, εκ των οποίων οι τέσσερις ήσαν από αντικειμενικά στοιχεία που περιλάμβαναν μετρήσεις ατυχημάτων και πειθαρχικά θέματα. Οι Gunderson και Rymay (Gunderson, and Rymay, 1971) εξέτασαν την παραγοντική δομή της ατομικής απόδοσης σε εξαιρετικά απομονωμένες ομάδες που περιλάμβαναν επιστήμονες στην Ανταρκτική, εντοπίζοντας τους τρεις ακόλουθους παράγοντες : την αποδοτικότητα του έργου, την συναισθηματική σταθερότητα και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο Borman (Borman, 1991) και ο Borman και Motowildo (Borman, and Motowildo, 1993), περιγράφουν την έννοια της ατομικής απόδοσης, ως αποτελούμενης από την απόδοση του έργου και την απόδοση των στοιχείων που περιβάλλουν το έργο. Η απόδοση του έργου

αναφέρεται στη διενέργεια δραστηριοτήτων που έχουν προδιαγραφεί εκ προοιμίου για ένα ρόλο, ενώ η απόδοση των άλλων στοιχείων που περιβάλλουν το έργο αφορά όλες τις άλλες βοηθητικές και παραγωγικές συμπεριφορές.

Ο Van Scotter και Motowildo (Van Scotter and Motowildo, 1996) επιχειρηματολογούν ότι οι διαφορές στην προσωπικότητα συσχετίζονται περισσότερο - από ότι οι διαφορές στις νοητικές ικανότητες - με τις ατομικές διαφορές στην απόδοση των άλλων στοιχείων που περιβάλλουν το έργο. Η νοητική ικανότητα εκτιμάται ότι διασυνδέεται περισσότερο με την απόδοση έργου, παρά με την απόδοση των άλλων στοιχείων που περιβάλλουν το έργο. Συνεπώς η νοητική ικανότητα επηρεάζει περισσότερο την απόδοση έργου παρά την απόδοση των άλλων στοιχείων. Ο Alonso (Alonso, 2000) διαπιστώνει στην δική του μεταανάλυση ότι η συνειδητοποίηση και ως στοιχείο προσωπικότητας διασυνδέεται ισχυρά με την απόδοση έργου, όπως εξ άλλου και η νοητική ικανότητα όπως είδαμε παραπάνω.

Ο Hunt (Hunt, 1996) ανέπτυξε ένα μοντέλο γενικών εργασιακών συμπεριφορών εφαρμόσιμου σε χαμηλές θέσεις εισόδου, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. Ο Hunt προσδιόρισε 9 διαστάσεις ατομικής απόδοσης οι οποίες είναι ανεξάρτητες από εξειδικευμένη εργασιακή γνώση. Οι εν λόγω διαστάσεις είναι η τήρησης των κανόνων αντιπαράθεσης, η εργατικότητα, η επιμέλεια, η ευελιξία του χρονοπρογράμματος, η παρουσία στην εργασία, η συμπεριφορά εκτός έργου, η κλοπή, η αταξία και η χρήση ναρκωτικών. Η τήρηση των κανόνων αντιπαράθεσης εκφράζει την προθυμία του εργαζόμενου να τηρήσει τους κανόνες που πιθανόν να οδηγήσουν σε αντιπαράθεση μεταξύ του εργαζόμενου και π.χ. ενός πελάτου. Η εργατικότης αναφέρεται στην συνεχή προσπάθεια και προσοχή που δίδεται στην εργασία, ενώ η επιμέλεια εκφράζει την ποιότητα της συγκεκριμένης εργασίας. Η ευελιξία του χρονοπρογράμματος σχετίζεται με την προθυμία αλλαγής του προγράμματος για την κάλυψη των αναγκών της εργασίας. Η παρουσία αναφέρεται στην παρουσία του εργαζόμενου στην εργασία του, όταν αυτό απαιτείται, ενώ η αταξία σε εριστικές συμπεριφορές προς συναδέλφους, προϊσταμένους και την εργασία αυτή καθαυτή. Η συμπεριφορά εκτός έργου περιλαμβάνει την χρήση του εταιρικού χρόνου για δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με την εργασία, ενώ η κλοπή αναφέρεται σε αφαίρεση εταιρικών περιουσιακών στοιχείων.

Ο Viswesvaran (Viswesvaran, 1993) αναφέρεται σε 486 μετρήσεις απόδοσης που δημοσιεύτηκαν σε διάφορα περιοδικά. Ανεξάρτητοι κριτές προσδιόρισαν δέκα διαστάσεις οι οποίες είναι: η συνολική απόδοση, η απόδοση εργασίας, ή παραγωγικότητα, η προσπάθεια, η γνώση της εργασίας, η διαπροσωπική ικανότητα, η διοικητική ικανότητα, η ποιότητα, η επικοινωνιακή ικανότητα, η ηγεσία και η συμμόρφωση με τους κανόνες. Η συνολική απόδοση εκφράζει την συνολική αποτελεσματικότητα, φήμη ή το σύνολο όλων των διαστάσεων της ατομικής συμπεριφοράς. Η απόδοση εργασίας ή παραγωγικότητα, περιλαμβάνει την ποσότητα ή όγκο της παραχθείσης εργασίας. Η προσπάθεια εκφράζεται με δηλώσεις σχετικές με την ποσότητα της εργασίας που ένας εργαζόμενος αφιερώνει στην προσπάθειά του να κάνει καλά την δουλειά του. Η διαπροσωπική ικανότητα εκφράζει το πόσο καλά τα πάει ένας εργαζόμενος με τους άλλους, ενώ η διοικητική ικανότητα σχετίζεται με το πόσο καλά ένας εργαζόμενος συντονίζει τους διαφορετικούς ρόλους στον οργανισμό. Η ποιότητα εκφράζει το πόσο καλά έγινε μια εργασία και η γνώση της εργασίας αναφέρεται στην μέτρηση του βαθμού εξειδικευμένης γνώσης που έχει ο εργαζόμενος. Η επικοινωνιακή ικανότητα αναφέρεται στο πόσο αποτελεσματικά επικοινωνεί ο εργαζόμενος, ανεξαρτήτως του περιεχομένου, ενώ η ηγεσία εκφράζει την ικανότητα ενεργοποίησης επιπλέον απόδοσης από τους εργαζομένους.

Για την παραπάνω λεξικολογική προσέγγιση του Viswesvaran θα πρέπει να τονιστούν τα εξής: Πρώτον όπως τα τεχνικά στοιχεία της προσωπικότητας μπορεί να μην εκφράζονται σε ένα λεξικό, έτσι και κάποια τεχνικά, άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά της απόδοσης εργασίας να μην έχουν ποτέ χρησιμοποιηθεί στην βιβλιογραφία, και συνεπώς να μην καλύπτονται από τις 10 διαστάσεις που προσδιορίστηκαν. Δεύτερον, η δημιουργία των 10 διαστάσεων από τον κατάλογο όλων των μετρήσεων της απόδοσης εργασίας που αναφέρονται στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, περιλαμβάνει ένα έργο που εστιάζεται στην κριτική ικανότητα του κρίνοντος να ομαδοποιήσει με ακρίβεια και συνέπεια παρόμοιες εννοιολογικά μετρήσεις.

2.4.3 Μεθοδολογίες αξιολόγησης ατομικής απόδοσης

Οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εκείνες που χρησιμοποιούν:

- Οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα
- Υποκειμενικές αξιολογήσεις

Οι αξιολογήσεις που εδράζονται σε οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα θεωρούνται ως περισσότερο “αντικειμενικές” σε σχέση με τις υποκειμενικές αξιολογήσεις που εδράζονται στην ανθρώπινη κρίση. Οι υποκειμενικές αξιολογήσεις θα μπορούσαν να διακριθούν σε αξιολογήσεις που διενεργούνται αναφορικά με συγκεκριμένα κριτήρια (διαβάθμιση) και σε αξιολογήσεις που διενεργούνται αναφορικά με συγκεκριμένα πρότυπα (κατάταξη).

Στην περίπτωση του υπό εξέταση οργανισμού, οι αξιολογήσεις διενεργούνται στη βάση υποκειμενικών αξιολογήσεων. Στην παρούσα μελέτη για άμβλυνση των τυχόν «υποκειμενικών κρίσεων» χρησιμοποιήθηκαν – εκτός των υποκειμενικών αξιολογήσεων – και «αντικειμενικά» οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα για τον προσδιορισμό της, όπως εμφανίζεται στο κεφάλαιο 3.3.6 παρακάτω.

Η διαφοροποίηση μεταξύ οργανωτικών στοιχείων και υποκειμενικών αξιολογήσεων ως μεθόδων αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης έχει μακρά ιστορία. Ενδεικτικά, ο Burt (Burt, 1926) και ο Viteles (Viteles, 1932) ομαδοποιούν τις μετρήσεις σε αντικειμενικές και υποκειμενικές.

Ο Farmer (Farmer, 1933) ομαδοποίησε τα κριτήρια των μετρήσεων σε αντικειμενικά, αξιολογήσεις απόδοσης (βασισμένων σε αντικειμενική απόδοση) και αξιολογήσεις ικανοτήτων (κρίσεις βασισμένων σε χαρακτηριστικά), ενώ ο Smith (Smith, 1976) τα διακρίνει μεταξύ “σκληρών” (οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα) και “μαλακών” κριτηρίων (υποκειμενικές αξιολογήσεις).

Οι μεθοδολογίες αξιολόγησης θα πρέπει να διαφοροποιηθούν από τους τύπους κριτηρίων, τα οποία ο Thorndike (Thorndike, 1949) διακρίνει σε τελικά κριτήρια, που συνοψίζουν την συνολική αξία ενός ατόμου, για τον οργανισμό, καθ’ όλη την διάρκεια της καριέρας του, άμεσα κριτήρια τα οποία αξιολογούν την ατομική απόδοση σε κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τα ενδιάμεσα κριτήρια που συνοψίζουν την απόδοση για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Η διάκριση μεταξύ τελικών, άμεσων και ενδιάμεσων κριτηρίων του Thorndike, αναφέρεται σε τύπους κριτηρίων τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν με τη χρησιμοποίηση τόσο οργανωτικών στοιχείων και δεδομένων όσο και υποκειμενικών εκτιμήσεων. Τα οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα (αντικειμενικά στοιχεία) μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε άμεσες μετρήσεις παραγωγικότητας και προσωπικά

στοιχεία σύμφωνα με τον Schmidt (Schmidt, 1980). Αναλυτικότερα, οι άμεσες μετρήσεις παραγωγικότητας εστιάζονται στην μετρησιμότητα, όπως αριθμός παραχθέντων μονάδων, στην μετρησιμότητα της ποιότητας όπως αριθμός σφαλμάτων, παραχθείσα φύρα κλπ. Τα προσωπικά στοιχεία όμως δεν αποτιμούν ευθέως την παραγωγικότητα, αλλά εμμέσως επί τη βάσει των εν λόγω στοιχείων, όπως οι αργοπορίες, η υπηρεσιακή ηλικία, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα κλπ. τα οποία μπορούν να εκληφθούν ως έμμεσες μετρήσεις της παραγωγικότητας. Προφανώς τα οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα χαρακτηρίζονται από “αντικειμενικότητα” σε σχέση με τα προσωπικά στοιχεία, αλλά η εν λόγω αντικειμενικότητα μπορεί να επηρεαστεί από το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της προσπάθειας του ατόμου (απόδοση) να οφείλονται σε μεταβλητές που είναι πέρα από τον έλεγχο του ατόμου καθώς και το ότι τα αποτελέσματα και οι μετρήσεις να μην λαμβάνουν υπόψη σημαντικές πλευρές της ατομικής απόδοσης.

Αναφορικά τώρα με τις υποκειμενικές αξιολογήσεις, αυτές μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε διαβαθμίσεις (Ratings) και σε κατατάξεις (Ranking). Οι διαβαθμίσεις είναι αξιολογικές κρίσεις επί τη βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων όπου το άτομο αξιολογείται χωρίς ουδεμία αναφορά σε οποιοδήποτε άλλο άτομο αν και σε αρκετούς κριτές εμφολωρεί η σχετική αξιολόγηση του κρινόμενου σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους που υπάγονται στον κρίνοντα προϊστάμενο. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η σημασία και οι επιπτώσεις διστακτικότητας των αξιολογητών να κρίνουν την απόδοση άλλων ατόμων. Επιπλέον θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η σχέση μεταξύ των κριτηρίων στη βάση των οποίων γίνεται η διαβάθμιση της απόδοσης ενός ατόμου. Με άλλα λόγια σημαντική είναι τόσο η μεταξύ τους σχέση (αθροιστική ή πολλαπλασιαστική), όσο και η σχετική βαρύτητα ενός έκαστου κριτηρίου στη διαμόρφωση της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης.

Οι κατατάξεις είναι αξιολογικές κρίσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένα πρότυπα. Η πλέον απλή μορφή κατάταξης είναι η κατάταξη των αξιολογούμενων ατόμων από τον άριστο μέχρι τον χειρότερο. Η κατάταξη εξαρτάται από τα αξιολογούμενα άτομα και είναι αδύνατη η σύγκριση των κατατάξεων μεταξύ δυο διαφορετικών συνόλων αξιολογούμενων ατόμων όπου ο χειρότερος του ενός συνόλου μπορεί να είναι ακόμα καλύτερος και από τον άριστο του δευτέρου συνόλου αξιολογούμενων.

Τέλος, στις υποκειμενικές αξιολογήσεις και ανεξάρτητα της χρησιμοποιούμενης μεθόδου – διαβαθμίσεις ή κατατάξεις – σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση κατέχει εξ ορισμού ο “αξιολογητής” υπεύθυνος για την διαβάθμιση ή κατάταξη. Σε παραδοσιακούς οργανισμούς, ο αξιολογητής συνήθως είναι ο άμεσος προϊστάμενος του κρινόμενου, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις και ο προϊστάμενος του κρίνοντος προϊστάμενου, όπως είναι και η περίπτωση του υπό αξιολόγηση οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί και η χρήση 360° συστημάτων αξιολόγησης όπου η κρίση και εκτίμηση της απόδοσης διενεργείται από τον κρινόμενο, τους υφιστάμενους, τους προϊστάμενους και ομοβάθμιους του (Church, and Bracken, 1997).

2.4.4 Κριτήρια για την εκτίμηση της ποιότητας των αξιολογήσεων της Ατομικής Απόδοσης

Τα θέματα που άπτονται της εκτίμησης της ατομικής απόδοσης έχουν απασχολήσει την έρευνα για περισσότερα από 100 έτη (αναλυτικότερα βλέπε Austin and Villanova, 1992). Ως εκ τούτου ένας αριθμός ερευνητών έχει προτείνει κριτήρια για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης.

Ο Freyd (Freyd, 1926) επιχειρηματολογεί ότι οι εκτιμήσεις των μετρήσεων της ατομικής απόδοσης θα πρέπει να ελέγχονται για την εγκυρότητά τους, ενώ ο Farmer (Farmer, 1933) εστιάζεται στην ανάγκη για εκτίμηση της αξιοπιστίας των μετρήσεων που διενεργούνται. Ο Bechtold εισήγαγε (Bechtold, 1947) τρία κριτήρια για την εκτίμηση της ποιότητας των αξιολογήσεων της ατομικής απόδοσης. Αναλυτικότερα, πρότεινε την αξιοπιστία που αναφέρεται στην συνέπεια των μετρήσεων (Nunally, 1978) και τις διαφορές που υπάρχουν στις μετρήσεις της απόδοσης μεταξύ διαφορετικών εργαζόμενων, την συνάφεια και περιεκτικότητα που αναφέρονται στην συνάφεια με την εργασία και στην αναγκαιότητα να ληφθούν υπόψη όλα τα στοιχεία της απόδοσης εργασίας κατά την εκτίμησή της αντίστοιχα και την συγκρισιμότητα που εστιάζεται στην ισοδυναμία μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων που εκτιμώνται όπως, χρόνος, χώρος κλπ.

Ο Ronan επιχειρηματολογεί (Ronan and Prien, 1966) ότι η αξιοπιστία των εκτιμήσεων αποτελεί τον πλέον σημαντικό παράγοντα αξιολόγησης της ποιότητας των εκτιμήσεων της ατομικής απόδοσης, ενώ ο Guion εστιάζεται στην σημασία της αιτιολόγησης της εγκυρότητας των εκτιμήσεων της απόδοσης (Guion, 1976).

Η κλασική εργασία του Blum (Blum, and Naylor 1968) έχει συγκεντρώσει τα συμπεράσματα πολλών ερευνών σχετικά με τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια για την εκτίμηση της ποιότητας των εκτιμήσεων ατομικής απόδοσης τα οποία εξακολουθούν να ισχύουν και σήμερα. Τα κοινά κριτήρια που προέκυψαν από τις διάφορες έρευνες είναι η διακριτότητα (discriminability) μεταξύ των ατόμων, η πρακτικότητα, η αποδεκτικότητα, η αξιοπιστία, η περιεκτικότητα και η εγκυρότητα εκτιμήσεων. Από τα παραπάνω 6 κριτήρια, η έρευνα έχει επικεντρωθεί κατά κανόνα στην αξιοπιστία και στην εγκυρότητα των εκτιμήσεων. Αναλυτικότερα:

- Η αξιοπιστία των εκτιμήσεων της ατομικής απόδοσης
Ως αξιοπιστία ορίζεται η συνέπεια των μετρήσεων (Nunally, 1978) και (Schmidt, and Hunter, 1996). Η αξιοπιστία των εκτιμήσεων που αφορούν την ατομική απόδοση διακρίνεται σε εσωτερική αξιοπιστία, υπολογισμούς σταθερότητας και υπολογισμούς αξιοπιστίας μεταξύ των κριτών. Οι εν λόγω υπολογισμοί εγκυρότητας μπορούν να αναφέρονται είτε σε εκτιμήσεις της συνολικής απόδοσης ή ξεχωριστά σε κάθε μια από τις εκτιμώμενες διαστάσεις της ατομικής απόδοσης. Για τον υπολογισμό της εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων χρησιμοποιείται ο συντελεστής άλφα του Cronbach (Cronbach, 1951).

Οι υπολογισμοί εσωτερικής συνέπειας ενδείκνυνται οσάκις χρησιμοποιούνται οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης όπως είναι και η περίπτωση της έρευνας πεδίου της παρούσης διατριβής στο κεφάλαιο 3.2. Αναφορικά με τον συντελεστή σταθερότητας, ως αληθής απόδοση θεωρείται εκείνη που είναι κοινή μεταξύ των δυο χρονικών περιόδων για τις οποίες γίνεται εκτίμηση της απόδοσης. Όσο επιμηκύνεται ο χρόνος μεταξύ των δυο αξιολογήσεων, τόσο η πιθανότητα για αλλαγή της απόδοσης αυξάνει.

Οι υπολογισμοί του συντελεστού σταθερότητας μπορούν να διενεργηθούν τόσο για οργανωτικά στοιχεία / δεδομένα όσο και για υποκειμενικές αξιολογήσεις.

Για την εκτίμηση του βαθμού κατά τον οποίο δυο αξιολογητές θα συμφωνήσουν για τις εκτιμήσεις τους χρησιμοποιείται ο συσχετισμός μεταξύ των εκτιμήσεων των δυο αξιολογητών που κρίνουν την ίδια ομάδα ατόμων. Η αξιοπιστία μεταξύ των κρίσεων των αξιολογητών εφαρμόζεται λιγότερο σε μετρήσεις που βασίζονται σε οργανωτικά

στοιχεία / δεδομένα και περισσότερο, σε υποκειμενικές αξιολογήσεις. Η αξιοπιστία των κρίσεων των αξιολογητών μπορεί να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση συνολικής απόδοσης καθώς επίσης και για συγκεκριμένες διαστάσεις της ατομικής απόδοσης.

Η αξιοπιστία των κρίσεων των αξιολογητών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις κρίσεις διαφορετικού τύπου αξιολογητών, όπως υφισταμένων, ομοιοβάθμιων, προϊστάμενων ή και πελατών. Η εν λόγω αξιοπιστία είναι χαμηλότερη για αξιολογήσεις ομοιοβάθμιων από τις αντίστοιχες αξιολογήσεις των προϊσταμένων.

- Η εγκυρότης των μετρήσεων

Η εγκυρότης των μετρήσεων θα μπορούσε να εκληφθεί ως η συσχέτιση μεταξύ των αληθών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις μετρήσεις και της ατομικής απόδοσης.

Η εν λόγω συσχέτιση δεν μπορεί να υπολογιστεί εμπειρικά και ως εκ τούτου ένας κρίσιμος παράγοντας της εγκυρότητας αυτής αποτελεί η συγκλίνουσα εγκυρότητα μεταξύ διαφορετικών μεθόδων που αξιολογούν την ίδια έννοια και κατάσταση.

Από τις αρχές του 1920, ερευνητές έχουν αναπτύξει καταλόγους με μεταβλητές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εγκυρότητα της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης. Ο Bort (Bort, 1926) επεσήμανε την δυνατότητα επηρεασμού των κριτηρίων και τις αδυναμίες των οργανωτικών στοιχείων και δεδομένων, ενώ ο Thorndike εισήγαγε την έννοια του σφάλματος halo στις αξιολογήσεις των κριτών. (Thorndike, 1949)

Το δεύτερο ήμισυ του 20^{ου} αιώνα γνώρισε μια πραγματική έκρηξη στην έρευνα που αφορά σφάλματα κρίσης που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις κρίσεις των κριτών (Lance, et. al., 1994), (Cooper, 1981), (Solomonson and Lance, 1997). Τέλος, αναφορικά, με το πώς διάφορες μεταβλητές που αναφέρονται σε ατομικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων συσχετίζονται με διαφορετικές πλευρές της απόδοσης, ο Hunter (Hunter, 1983) ανέπτυξε και δοκίμασε ένα μοντέλο όπου η νοητική ικανότητα ήταν η άμεση προϋπόθεση για γνώση της εργασίας και της απόδοσης. Η γνώση της εργασίας αποτελεί προϋπόθεση της απόδοσης. Τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας υποδηλώνουν ότι η νοητική ικανότητα συνεισφέρει στην συνολική απόδοση μέσω της επίδρασης που ασκεί στην μάθηση της εργασίας και των αντίστοιχων ικανοτήτων που αυτή απαιτεί. Υφέρπυσα υπόθεση στην εν λόγω έρευνα συνιστά η ύπαρξη προθυμίας για απόδοση, η οποία όμως δεν αναφέρεται ρητά. Ο Barrick (Barrick, et. al., 1993) διαπίστωσε ότι η συνειδητοποίηση επηρεάζει την συνολική απόδοση μέσω της επίδρασης που ασκεί στην στοχοθεσία.

Ο Ones (Ones, and Viswesvaran, 1996) επιχειρηματολογεί ότι η συνειδητοποίηση επηρεάζει την συνολική απόδοση με περισσότερους τρόπους από ένα. Πρώτον, συνειδητοποιημένα άτομα ασχολούνται περισσότερο χρόνο με το αντικείμενο της εργασίας τους παρά με ονειροπόληση. Αυτό αποτελεί μια επένδυση σε χρόνο, που οδηγεί σε απόκτηση περισσότερων γνώσεων αναφορικά με την εργασία τους, η οποία θα οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα και η οποία θα καταλήξει σε θετικές κρίσεις των κρινόμενων από τους αξιολογητές τους. Δεύτερο, άτομα με υψηλή συνειδητοποίηση εμπλέκονται και είναι δεσμευμένα με τον οργανισμό, το οποίο γεγονός θα διευρύνει την

παραγωγικότητα και θα οδηγήσει σε υψηλότερου επιπέδου αξιολογήσεις. Τέλος τα εν λόγω άτομα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη λεπτομέρεια, η οποία θα οδηγήσει σε υψηλότερο επίπεδο γνώσεων για την εργασία και παραγωγικότητα.

Η αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων στην έρευνα πεδίου της παρούσας διατριβής διενεργείται στη βάση ενός μεικτού μεθοδολογικού συστήματος. Αναλυτικότερα και όπως εμφανίζεται στο σχετικό κεφάλαιο 3.3.6 χρησιμοποιούνται τόσο οργανωτικά στοιχεία, που χαρακτηρίζονται από σχετική αντικειμενικότητα, όσο και υποκειμενικές αξιολογήσεις που χαρακτηρίζονται από σχετική υποκειμενικότητα.

Τα οργανωτικά στοιχεία αξιολογούν «αντικειμενικά» την συνολική απόδοση των εργαζομένων, ενώ οι υποκειμενικές αξιολογήσεις αναφέρονται σε συγκεκριμένες διαστάσεις χαρακτηριστικών των εργαζομένων που διασυνδέονται όμως εμμέσως με το αποτέλεσμα της ανθρώπινης προσπάθειας.

3. ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Η έρευνα πεδίου αφορά ένα τραπεζικό οργανισμό του ευρύτερου δημόσιου τομέα ο οποίος λειτουργεί περίπου για 80 χρόνια. Είναι ένας οργανισμός με μερικές χιλιάδες εργαζομένους και αυξημένη γεωγραφική διασπορά λόγω του εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων. Η λήψη των αποφάσεων είναι αρκετά συγκεντρωτική και το επίπεδο τυπικότητας ιδιαίτερα αυξημένο για λόγους συνέχειας, συνέπειας και ελέγχου. Τα τελευταία χρόνια επιχειρείται μια συνολική αναδιάταξη του οργανισμού αναφορικά με την στρατηγική, η δομή, το ανθρώπινο δυναμικό και τα πληροφοριακά συστήματα.

Η έρευνα πεδίου περιλαμβάνει την στατιστική μεθοδολογία και τις χρησιμοποιούμενες στατιστικές τεχνικές, την σύνοψη των χαρακτηριστικών του δείγματος, την στατική ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας, της αντίληψης των θέσεων εργασίας, της προσωπικότητας των εργαζομένων, της οργανωτικής τους δέσμευσης, της αυτοαξιολόγησης των υπαλλήλων και προϊσταμένων, την μεθοδολογία ποσοτικοποίησης της απόδοσης και τέλος τις παρατηρούμενες συσχετίσεις των υπό εξέταση μεταβλητών για την ατομική απόδοση.

3.1 Στατιστική Μεθοδολογία

3.1.1 Δομή Ανάλυσης

3.1.1.1 Δειγματοληψία

Για την άντληση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος από τον πληθυσμό του οργανισμού και ο οποίος αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, χρησιμοποιήθηκε πολυσταδιακή στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Για τον προσδιορισμό του κάθε δείγματος λήφθηκε υπόψη το μέγεθος κάθε στρώματος, όπως αυτό εκφράζεται από το πλήθος των εργαζόμενων που το αποτελούν.

Αναλυτικότερα, οι υπηρεσίες του οργανισμού διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, εκείνες που είναι μονάδες κεντρικών υπηρεσιών και εκείνες που συνιστούν τα καταστήματα. Οι δύο εν λόγω κατηγορίες μονάδων αποτελούν τα δύο βασικά πλαίσια δειγματοληψίας μέσα από τα οποία θα επιλεγεί το δείγμα.

- Αναφορικά με τις κεντρικές υπηρεσίες σημειώνονται τα ακόλουθα :
Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία πραγματοποιείται σε δύο στάδια κατά συστάδες και η στρωματοποίηση των μονάδων με βάση τις λειτουργίες τους, όπου αυτές διακρίνονται σε μονάδες εσόδων και δαπανών.
Το πρώτο στάδιο συνίσταται από την απλή στρωματοποιημένη δειγματοληψία συστάδων, όπου από κάθε στρώμα επιλέγεται ένας αριθμός διευθύνσεων (συστάδων). Μετά την επιλογή των διευθύνσεων ακολουθεί το δεύτερο στάδιο, όπου από κάθε επιλεγείσα διεύθυνση επιλέγεται ο διευθυντής, με απλή τυχαία δειγματοληψία ένας προϊστάμενος από την διεύθυνση και δύο υπαλλήλοι οι οποίοι είναι υφιστάμενοι του επιλεγόντος προϊστάμενου.
- Αναφορικά με την δειγματοληψία στα καταστήματα, σημειώνονται τα ακόλουθα :

Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία πραγματοποιείται σε δύο στάδια κατά συστάδες και η στρωματοποίηση των καταστημάτων, με βάση το μέγεθος τους, διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες :

- Καταστήματα S
- Καταστήματα A
- Καταστήματα B
- Καταστήματα Γ
- Καταστήματα Θ

Μέσα από κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες καταστημάτων, διενεργείται περαιτέρω στρωματοποίηση με βάση την γεωγραφική τους θέση (με εξαίρεση τα καταστήματα S που βρίσκονται στα μεγάλα αστικά κέντρα).

Τα υπόλοιπα καταστήματα κατατάσσονται στις παρακάτω γεωγραφικές ζώνες «Στερεά», «Μακεδονία», «Πελοπόννησος», «Λοιπή Ηπειρωτική Ελλάδα» και «Νησιωτική Ελλάδα». Το πρώτο στάδιο συνίσταται από την απλή στρωματοποιημένη δειγματοληψία συστάδων, όπου από κάθε στρώμα επιλέγεται ένας αριθμός καταστημάτων. Μετά την επιλογή των καταστημάτων ακολουθεί το δεύτερο στάδιο, όπου από κάθε κατάσταση επιλέγεται ο διευθυντής του καταστήματος, με απλή τυχαία δειγματοληψία επιλέγεται ένας προϊστάμενος, του επιλεγέντος καταστήματος και δύο υπάλληλοι οι οποίοι είναι υφιστάμενοι του εν λόγω προϊσταμένου.

- Αναφορικά με την κατανομή του δείγματος σημειώνονται τα ακόλουθα : Το μέγεθος του δείγματος που επιλέγεται είναι της τάξεως των 200 ατόμων. Με βάση το σχήμα δειγματοληψίας που περιγράφηκε, ο καταμερισμός του δείγματος σε κάθε στρώμα – και ο οποίος στηρίχθηκε σε γενικές γραμμές στην αναλογική μέθοδο διαμερισμού – πραγματοποιήθηκε ως ακολούθως :

Ο Διαμερισμός του δείγματος

Οι κεντρικές υπηρεσίες απασχολούν περίπου το 22% των εργαζομένων και ως εκ τούτου από τα 200 άτομα του δείγματος, τα 44 κατανέμονται στις κεντρικές υπηρεσίες ($200 \cdot 0,22$).

Τα καταστήματα απασχολούν το 78% των εργαζομένων και συνεπώς σε αυτά κατανέμονται 156 εργαζόμενοι ($200 \cdot 0,78$)

Το Μέγεθος του δείγματος

Όπως τονίστηκε προηγουμένως για κάθε επιλεγείσα μονάδα, επιλέγονται 4 εργαζόμενοι, δηλαδή το μέγεθος της συστάδος αποτελείται από 4 άτομα. Συγκεκριμένα, επιλέγονται ο διευθυντής της διευθύνσεως, ένας προϊστάμενος της εν λόγω διευθύνσεως και 2 υφιστάμενοι του εν λόγω προϊσταμένου, ενώ σε επίπεδο καταστήματος ο διευθυντής του επιλεγέντος καταστήματος, ένας προϊστάμενος από το κατάστημα αυτό και 2 υφιστάμενοι του εν λόγω προϊσταμένου.

Κατανομή δείγματος

Οι κεντρικές υπηρεσίες διακρίνονται στα παρακάτω στρώματα :

Τις διευθύνσεις εσόδων, οι οποίες απασχολούν το 26% των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες, τις διευθύνσεις δαπανών, οι οποίες απασχολούν το 74% των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες. Ο αναλογικός καταμερισμός των 11 συστάδων προσδιορίζει την επιλογή 3 διευθύνσεων εσόδων (3×4) και 8 διευθύνσεων δαπανών (8×4).

Τα καταστήματα διακρίνονται στα παρακάτω στρώματα :

Τα καταστήματα S τα οποία απασχολούν το 11% των εργαζομένων στα καταστήματα. Τα καταστήματα A, B, Γ και οι θυρίδες Θ τα οποία

απασχολούν το 20%, 20%, 30% και το 19% αντίστοιχα των εργαζομένων στις περιφερειακές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με την παραπάνω κατανομή ο καταμερισμός των 39 συστάδων οδηγεί στην ακόλουθη κατανομή :

Καταστήματα S	4 συστάδες
Καταστήματα A	8 συστάδες
Καταστήματα B	8 συστάδες
Καταστήματα Γ	12 συστάδες
Καταστήματα Θ	7 συστάδες

Μέσα σε κάθε κατηγορία καταστημάτων οι συστάδες κατανέμονται στις γεωγραφικές περιοχές με βάση την κατανομή των εργαζομένων ανά περιοχή.

Ανακεφαλαιώνοντας, το επιλεγέν δείγμα τόσο για τις κεντρικές υπηρεσίες, όσο και στα καταστήματα, εμφανίζεται στους παρακάτω πίνακες 9 και 10 αντίστοιχα :

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Δ Ε Ι Γ Μ Α			ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
	ΜΟΝΑΔΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜ	ΥΠΑΛΛΗΛΟ	
ΕΣΟΔΩΝ	6	3	3	6	12
ΔΑΠΑΝΩΝ	21	8	8	16	32
ΣΥΝΟΛΟ	27	11	11	22	44

Πίνακας 9
Δείγμα Κεντρικών Υπηρεσιών

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	Δ Ε Ι Γ Μ Α			ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	
S	4	8	16	28
A	8	16	32	56
B	8	8	16	32
Γ	12	12	24	48
Θ	7	0	7	14
ΣΥΝΟΛΟ	39	44	95	178

Πίνακας 10
Δείγμα Καταστημάτων

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που ελήφθησαν από τις κεντρικές υπηρεσίες εμφανίζονται στον πίνακα 11 παρακάτω.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΑΔΕΣ	Α Π Α Ν Τ Η Σ Ε Ι Σ			ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	
ΕΣΟΔΩΝ	1	1	1	3
ΔΑΠΑΝΩΝ	6	4	10	20
ΣΥΝΟΛΟ	7	5	11	23

Πίνακας 11
Συμπληρωθέντα ερωτηματολόγια από κεντρικές υπηρεσίες

Σημειωτέον ότι το ποσοστό των απαντήσεων κυμάνθηκε γύρω στο 55% καθόσον από το προεπιλεγέν δείγμα, δύο εργαζόμενοι έχουν συνταξιοδοτηθεί, ενώ το ποσοστό απαντήσεων από τα καταστήματα κυμάνθηκε στο 29% όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα 12. Το συνολικό ποσοστό για όλο το δείγμα κυμάνθηκε στο 35%.

ΜΟΝΑΔΕΣ	Α Π Α Ν Τ Η Σ Ε Ι Σ			ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	
S	1	3	4	8
A	1	3	6	10
B	3	2	7	12
Γ	3	2	4	9
Θ	1	0	3	4
ΣΥΝΟΛΟ	9	10	24	43

Πίνακας 12
Συμπληρωθέντα ερωτηματολόγια από τα καταστήματα

Για την περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων χρησιμοποιούνται απλοί πίνακες συχνοτήτων και ποσοστά (περιγραφική στατιστική). Σε περιπτώσεις χαρακτηριστικών τα οποία βρίσκονται σε συνεχή κλίμακα (δηλαδή μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε τιμή σε ένα εύρος τιμών και όχι μόνο κάποιες προκαθορισμένες τιμές) όπως η ηλικία, ή η εμπειρία, χρησιμοποιείται το ιστόγραμμα συχνοτήτων για να αποδώσει αναλυτικά τις κυμάνσεις των χαρακτηριστικών αυτών.

3.1.1.2 Ερωτηματολόγια

Τα ερωτηματολόγια που εστάλησαν στο δείγμα είναι τα εξής :

- Ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας (1Α)
- Ερωτηματολόγιο για τον προσδιορισμό της προτιμώμενης οργανωτικής κουλτούρας (1Β)
- Ερωτηματολόγιο για το πώς οι κάτοχοι της θέσεως «αντιλαμβάνονται» την θέση Εργασίας (2)
- Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας / Ατομικισμός – Συλλογικότητα (3Α)

- Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας / Ανισότητα – Ισχύος (3B)
- Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας / Αποφυγή Αβεβαιότητας (3Γ)
- Ερωτηματολόγιο Δέσμευσης με τη θέση (4A)
- Ερωτηματολόγιο Δέσμευσης με συναδέλφους (4B)
- Ερωτηματολόγιο Δέσμευσης με προϊστάμενο (4Γ)
- Ερωτηματολόγιο Δέσμευσης με τον οργανισμό (4Δ)
- Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών στοιχείων (5)
- Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης Υπαλλήλων (6)
- Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς (7A)
- Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης της σημασίας των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας (7B)
- Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας (7Γ).

Τόσο το ερωτηματολόγιο 1A όσο και το 1B προέρχονται από την μεθοδολογία για διάγνωση της οργανωτικής κουλτούρας που προτάθηκε από τους Cameron και Quinn (Cameron and Quinn, op.cit., 1999). Αναφορικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της παραπάνω διαγνωστικής μεθοδολογίας λεπτομέρειες υπάρχουν στους παραπάνω στις σελίδες 130-145.

Τα ερωτηματολόγια 3A, 3B και 3Γ προέρχονται από την εργασία του Hofstede πάνω στην κουλτούρα (Hofstede, 1984).

Τα ερωτηματολόγια 4A, 4B, 4Γ και 4Δ, σχετικά με την δέσμευση, χρησιμοποιούν μεθοδολογία που προέρχεται από τον Clugston (Clugston, et al. 2000).

Τα ερωτηματολόγια 7A, 7B και 7Γ προέρχονται από τον Cameron και Quinn (op. cit, 1999), όπου λεπτομέρειες για την αξιοπιστία και εγκυρότητα τους περιλαμβάνονται στις σελίδες 46-162, καθώς και το ερωτηματολόγιο 5 αναφορικά με επιλεγμένα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Τα ακόλουθα ερωτηματολόγια 1A, 1B, 2, 3A, 3B, 3Γ, 4A, 4B, 4Γ, 4Δ, 5 και 6 απεστάλησαν προς συμπλήρωση στα μέλη του δείγματος που αποτελούνται από :

- Υπαλλήλους των καταστημάτων
- Υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών

Τα ακόλουθα ερωτηματολόγια 1A, 1B, 2, 3A, 3B, 3Γ, 4A, 4B, 4Γ, 4Δ, 5, 7A, 7B, 7Γ και 7Δ απεστάλησαν προς συμπλήρωση στα μέλη του δείγματος που αποτελούνται από :

- Διευθυντές των κεντρικών υπηρεσιών
- Προϊσταμένους των κεντρικών υπηρεσιών
- Διευθυντές των καταστημάτων
- Προϊσταμένους των καταστημάτων

Το σύνολο των αποσταλλέντων προς συμπλήρωση ερωτηματολογίων βρίσκεται στο Παράρτημα Α' της παρούσης μελέτης.

3.1.2 Στατιστικές Τεχνικές

Στο Παράρτημα I περιέχεται μια σύντομη περίληψη των Στατιστικών Τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη.

Αναλυτικότερα, το παραπάνω παράρτημα περιλαμβάνει :

3.1.2.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας – Συντελεστής a-Cronbach

Η τεχνική αυτή επικυρώνει την αξιοπιστία των χρησιμοποιούμενων εργαλείων, όπου ως αξιοπιστία εκλαμβάνεται η συνέπεια και σταθερότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από ένα ερωτηματολόγιο.

3.1.2.2 Υπολογισμός Συσχετίσεων

Οι συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων μιας κλίμακος εκτιμούνται με τον συντελεστή Spearman, ο οποίος είναι ένα μη παραμετρικό μέτρο το οποίο χρησιμοποιείται για διατεταγμένα ή μη κανονικά δεδομένα σε αντίθεση με τον Pearson ο οποίος είναι κατάλληλος μόνο κάτω από την υπόθεση κανονικότητας και εξετάζει αν υπάρχει γραμμική σχέση.

3.1.2.3 Παραμετρικός Έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα

Ο έλεγχος t είναι ο πιο γνωστός έλεγχος για την σύγκριση των μέσων δυο διαφορετικών πληθυσμών. Ο έλεγχος είναι σχετικά ευσταθής ως προς αποκλίσεις από την υπόθεση της κανονικότητας.

3.1.2.4 Ανάλυση Διακύμανσης κατά ένα κριτήριο (one-way ANOVA)

Η ανάλυση διακύμανσης είναι μια παραμετρική μέθοδος για τον έλεγχο της (μηδενικής) υπόθεσης ότι οι πληθυσμιακοί μέσοι διαφόρων ομάδων (πληθυσμών) είναι ίδιοι συγκρίνοντας τους αντίστοιχους δειγματικούς μέσου. Κατά κάποιο τρόπο αποτελεί επέκταση του ελέγχου t για σύγκριση δυο δειγμάτων.

3.1.2.5 Μη παραμετρικός Έλεγχος Mann-Whitney

Πρόκειται για τον μη-παραμετρικό ανάλογο του ελέγχου t. Ο έλεγχος αυτός δεν απαιτεί κανονικότητα των 2 ανεξάρτητων δειγμάτων, η μόνη προϋπόθεση είναι να έχουμε δεδομένα (τουλάχιστον) σε διατεταγμένη κλίμακα.

3.1.2.6 Μη παραμετρικός Έλεγχος Kruskal-Wallis

Ο έλεγχος αυτός αποτελεί επέκταση του μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney σε περισσότερα από δυο δείγματα και ανιχνεύει διαφορές στην θέση των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα ανεξάρτητα δείγματα.

3.1.2.7 Παραμετρικός Έλεγχος t για εξαρτημένα δείγματα

Ο έλεγχος αυτός χρησιμοποιείται σε προβλήματα σύγκρισης των θέσεων δυο πληθυσμών, όταν η συγκριτική μελέτη βασίζεται σε ένα δείγμα ζευγών παρατηρήσεων (X_i, Y_i)

3.1.2.8 Έλεγχος Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

Ο έλεγχος αυτός χρησιμοποιείται για τον έλεγχο κατά πόσο η κατανομή της μεταβλητής που κάθε φορά μελετάται προσεγγίζεται ικανοποιητικά από την κανονική κατανομή.

3.1.2.9 Παραγοντική Ανάλυση

Η παραγοντική ανάλυση αποτελεί μια πολυμεταβλητή στατιστική μέθοδο, βασικός σκοπός της οποίας είναι ο εντοπισμός μικρού αριθμού παραγόντων οι οποίοι είναι δυνατόν να χαρακτηρίζουν μια σειρά ερωτήσεων (περισσότερων σε πλήθος) στάσης ή/και άποψης των εργαζομένων.

3.1.2.10 Ανάλυση Συνδιακύμανσης

Η ανάλυση συνδιακύμανσης εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο των γραμμικών μοντέλων. Αποτελεί συνδυασμό και γενίκευση της γραμμικής παλινδρόμησης και της ανάλυσης διακύμανσης για μια εξαρτημένη μεταβλητή ως προς μια ή περισσότερες ποσοτικές (συνεχής) και ποιοτικές (κατηγορικές) επεξηγηματικές μεταβλητές.

3.2. Σύνοψη των Χαρακτηριστικών του Δείγματος

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των ατόμων του δείγματος που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, αυτά έχουν ως ακολούθως σύμφωνα με τα συγκεκριμένα κριτήρια διαφοροποίησης τους, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 13 και 14 αναφορικά με το ιεραρχικό επίπεδο και τον τύπο της υπηρεσίας αντίστοιχα.

Βαθμίδα θέσης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Διευθυντής	16	24.2
Προϊστάμενος	15	22.7
Υπάλληλος	35	53.0
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 13

Τύπος Υπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καταστήματα	43	65.2
Κεντρικές υπηρεσίες	23	34.8
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 14

Αναλυτικότερα, και σύμφωνα με το μοντέλο δειγματοληψίας, το οποίο περιλαμβάνει την διάκριση των μονάδων του οργανισμού σε μονάδες κεντρικών υπηρεσιών και καταστημάτων και την περαιτέρω διαφοροποίηση τους σε κεντρικές υπηρεσίες εσόδων και δαπανών και καταστήματα S, A, B, Γ και Θ αντίστοιχα, παρατηρούνται τα ακόλουθα στον πίνακα 15.

Τύπος Υπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καταστήματα Super	9	13.6
Καταστήματα A	9	13.6
Καταστήματα B	12	18.2
Καταστήματα Γ	9	13.6
Καταστήματα Θ	4	6.1
Κεντρικές υπηρεσίες Εσόδων	3	4.5
Κεντρικές υπηρεσίες Υποστήριξης	20	30.3

Σύνολο	66	100.0
--------	----	-------

Πίνακας 15

Αναφορικά με το φύλλο των ατόμων του δείγματος, στον πίνακα 16 παρατηρούνται τα ακόλουθα :

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άνδρας	36	54.5
Γυναίκα	30	45.5
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 16

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων του δείγματος παρατηρείται ότι το 51.5% έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 17.

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Γυμνάσιο	1	1.5
Λύκειο	12	18.2
Μεταλυκ. Εργ.Ελευθ.Σπουδών	1	1.5
T.E.I.	5	7.6
Πανεπιστήμιο	34	51.5
Μεταπτυχιακά	13	19.7
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 17

Η οικογενειακή κατάσταση των ατόμων του δείγματος εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα :

Οικογενειακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ελεύθερος	19	28.8
Παντρεμένος	45	68.2
Διαζευγμένος	2	3.0
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 18

Αναφορικά με την ύπαρξη παιδιών στα άτομα του δείγματος, η κατάσταση εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Υπαρξη παιδιών	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ναι	44	66.7
Όχι	22	33.3
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 19

Η δε ηλικίες των παιδιών εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα 20 όπου παιδιά άνω των 13 ετών αποτελούν σχεδόν το 70% του συνόλου των παιδιών, ενδεικτικό του μέσου όρου ηλικίας των γονέων, όπως εξάλλου εμφανίζεται και στο ιστόγραμμα 1 με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος.

Ηλικίες παιδιών	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-5 ετών	7	12.5
6-12 ετών	10	17.8
13-18 ετών	16	28.5
Άνω των 18 ετών	23	41.0
Σύνολο	56	100.0

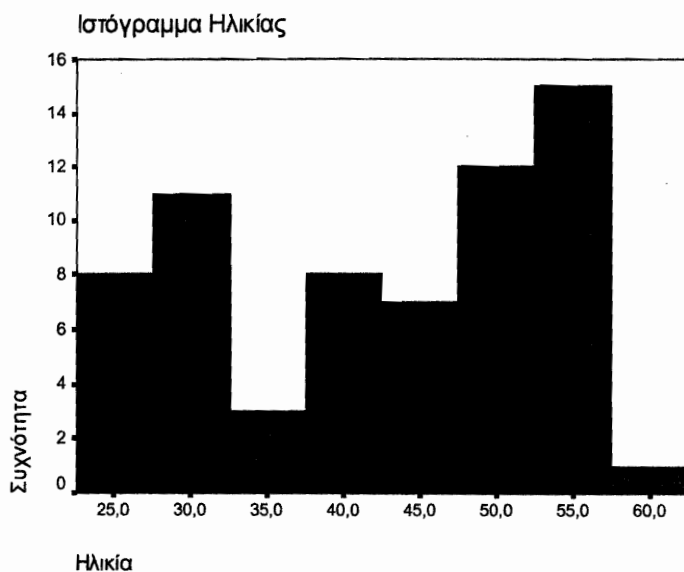
Πίνακας 20

Όπως εμφανίζεται από τον παρακάτω πίνακα η πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος έχει ζήσει ως παιδί σε αστικό περιβάλλον.

Μέγεθος κοινότητας στην οποία έζησε το μεγαλύτερο μέρος ως παιδί	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Χωριό	16	24.2
Ημιαστική περιοχή	4	6.1
Ημιαστική περιοχή κοντά σε πόλη >2000	10	15.2
Πόλη <50000 κατοίκους	8	12.1
Πόλη >50000 κατοίκους	28	42.4
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 21

Η μέση ηλικία των ατόμων του δείγματος είναι 42.2 ετών και όπως γίνεται προφανές από το παρακάτω ιστόγραμμα υπάρχει μια πτώση του αριθμού των ατόμων στις μέσες ηλικίες.



Ιστόγραμμα 1
Ηλικιακή κατανομή παιδιών

Ο παρακάτω πίνακας αναφέρεται στην εργασιακή εμπειρία των ατόμων του δείγματος τόσο την συνολική και την εντός του οργανισμού, όσο και στην παρούσα θέση εργασίας τους.

Εργασιακή εμπειρία:	Μέση τιμή (σε έτη)
Συνολικά	17.9
Στον συγκεκριμένο οργανισμό	15.3
Στην συγκεκριμένη θέση	4.6

Πίνακας 22

Χαρακτηριστικό των στοιχείων του εν λόγω πίνακα είναι ο χαμηλός χρόνος εμπειρίας εκτός οργανισμού σε σχέση με την εμπειρία εντός αυτού. Έτσι λοιπόν η μέση εμπειρία σε έτη για τα άτομα του δείγματος είναι τα 2.5 έτη σε σχέση με την μέση εμπειρία στον οργανισμό που ανέρχεται σε 15.3 έτη. Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο αποτελεί ο μέσος χρόνος απασχόλησης στην συγκεκριμένη θέση που ανέρχεται σε 4.6 έτη. Η συγκεκριμένη μέση παραμονή αποτελεί το 30% της μέσης συνολικής εμπειρίας στον οργανισμό, γεγονός που τεκμαίρει ότι το τυπικό άτομο του δείγματος κατά την διάρκεια της υπηρεσιακής του ζωής έχει απασχοληθεί κατά μέσο όρο σε 3 διαφορετικές θέσεις. Λαμβανομένου δε υπόψη ότι στην πλειονότητα τους οι εργασίες του οργανισμού αποτελούν μάλλον τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες εργασίες, η εργασιακή εμπειρία των 4.6 ετών στην συγκεκριμένη θέση θεωρείται ιδιαίτερα μακρά. Βεβαίως η μακροχρόνια παραμονή σε μια θέση εργασίας συντελεί στην αύξηση της καμπύλης μάθησης – ιδιαίτερα σε εργασίες έντασης γνώσης – αλλά σε επαναλαμβανόμενες εργασίες, η μακροχρόνια παραμονή επιφέρει απογοήτευση, εξασφάλιση και εφησυχασμό. Εξ άλλου η παραπάνω μέση παραμονή στην ίδια θέση,

αν μη τι άλλο, υποδεικνύει περιορισμένη κινητικότητα του προσωπικού, τόσο κάθετη όσο και οριζόντια στον υπό μελέτη οργανισμό. Η μεν κινητικότητα της πρώτης μορφής καταδεικνύει την μειωμένη πιθανότητα προαγωγής, ενώ η δεύτερη την έλλειψη προγραμματισμένης ανακύκλωσης του προσωπικού σε θέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται από τυποποίηση και επαναληψιμότητα.

Αναφορικά με τα οικονομικά στοιχεία των ατόμων του δείγματος, αυτά διακρίνονται στο βαθμό που ο μισθός τους αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων τους, τον αριθμό των εξαρτώμενων μελών και τέλος το εύρος των ετήσιων αποδοχών τους. Αναλυτικότερα και σχετικά με το κριτήριο του μισθού ως κύριας πηγής εσόδων ο παρακάτω πίνακα 22 είναι ενδεικτικός.

Μισθός ως κύρια πηγή Εσόδων	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	54	81.8
ΟΧΙ	12	18.2
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 22

Από τον εν λόγω πίνακα καταδεικνύεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος – το 82% - έχει ως κύρια πηγή εσόδων τον μισθό που παρέχει ο προς μελέτη οργανισμός. Το γεγονός αυτό δυνητικά ενεργοποιεί μια σχέση δέσμευσης των εργαζομένων από τον εργοδότη τους η οποία εμφανίζεται και από τον χαμηλό δείκτη οικειοθελών αποχωρήσεων από τον οργανισμό. Ο εν λόγω χαμηλός δείκτης αποχωρήσεων συνάδει και με τον μέσο χρόνο παραμονής στην ίδια θέση εργασίας καθώς και με την μέση συνολική εμπειρία στον οργανισμό που ανέρχονται σε 4.6 και 15.5 περίπου έτη αντίστοιχα. Ως εκ τούτου η ανυπαρξία εναλλακτικών πηγών εισοδήματος ομού μετά των παραπάνω δεικτών εμπειρίας συνηγορεί στην άποψη της δημιουργίας μιας δυνητικής σχέσης δέσμευσης μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού που πιθανόν να λαμβάνει διαφορετικές μορφές όπως θα δούμε στην παρακάτω ανάλυση (συναισθηματική, κανονιστική κλπ).

Αναφορικά με τον αριθμό των εξαρτημένων μελών, ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της εν λόγω κατανομής για τα άτομα του δείγματος.

Αριθμός Εξαρτώμενων μελών	Συχνότητα	Ποσοστό %
0	22	33,8
1	12	18,5
2	12	18,5
3	14	21,5
4	3	4,6
5	2	3,1
Σύνολο	65	100,0

Ποσοστό μη απόκρισης 1,5%

Πίνακας 23

Το περίπου 34% των εργαζομένων δεν έχει εξαρτώμενα μέλη, ενώ το 58.5% έχει μέχρι τρία μέλη και το 7.7% πάνω από τέσσερα μέλη. Η κατανομή αυτή καταδεικνύει ότι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος - περίπου το 66% - έχει εξαρτώμενα μέλη γεγονός που καταδεικνύει ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι έχουν οικονομικές υποχρεώσεις

που τους καθιστούν ευάλωτους ιδιαίτερα σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η συντριπτική τους πλειοψηφία - το 82% - έχει ως κύρια πηγή εσόδων το μισθό τους γεγονός που δυνητικά ενεργοποιεί την εξάρτησή τους και καταδεικνύεται από τον χαμηλό δείκτη οικειοθελών αποχωρήσεων από την Τράπεζα.

Αναφορικά με το 33,8%, των εργαζόμενων του δείγματος, που δεν έχει εξαρτώμενα μέλη, αυτό προέρχεται από νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους οι οποίοι είναι κατά κανόνα νέοι ηλικιακά και ως εκ τούτου χωρίς εξαρτώμενα μέλη.

Τέλος, το κριτήριο του ύψους των αποδοχών, αυτό εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Εύρος αποδοχών	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κάτω από € 8000	4	6,5
€ 8000 - € 12000	17	27,4
€ 12000 - € 18000	20	32,3
€ 18000 - € 28000	11	17,7
€ 28000 - € 40000	7	11,3
€ 40000 και άνω	3	4,8
Σύνολο	62	

Ποσοστό μη απόκρισης 6,1%

Πίνακας 24

Η κατανομή του εύρους των αποδοχών του δείγματος είναι μάλλον κανονική με ακραίες αξίες που αντιπροσωπεύουν το 6,5% και το 4,8% του δείγματος και αφορούν σε ετήσιες αποδοχές κάτω των € 8000 και άνω των € 40000 αντίστοιχα.

Η μέση ετήσια αποδοχή όλων των ατόμων του δείγματος ανέρχεται σε € 17000. Αναλυτικότερα, το περίπου 66% των ατόμων του δείγματος έχει ετήσιες αποδοχές χαμηλότερες των € 18000, με μόνο το 4,8% να απολαμβάνει αποδοχές υψηλότερες των € 40000.

Ως εκ τούτου – και λαμβανομένων υπόψη τόσο των αποδοχών οι οποίες είναι για το 66% των ατόμων του δείγματος κάτω των € 18000 και του μισθού να είναι η κύρια πηγή εσόδων για το 82% του δείγματος, όσο και του υψηλού ποσοστού, 58,5%, να έχει μέχρι 3 εξαρτώμενα μέλη και του χαμηλού δείκτη οικειοθελούς αποχώρησης – αρχίζει να διαφαίνεται, όπως τονίστηκε και προηγουμένως μια μορφή δέσμευσης του εργαζομένου από τον εργοδότη του και η οποία θα διερευνηθεί αναλυτικότερα παρακάτω στο κεφάλαιο 3.3.5.

Συμπερασματικά και αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των ατόμων του δείγματος παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Αριθμητικά οι άνδρες υπερτερούν ελαφρώς των γυναικών εργαζομένων 54% με 46%.
- Το 70% κατέχει τουλάχιστον πανεπιστημιακό τίτλο
- Το 68% είναι έγγαμος
- Το 41% του δείγματος έχει παιδιά άνω των 18 ετών που συνάδει με τον μέσο όρο ηλικίας του.
- Η μέση ηλικία ανέρχεται σε 42 έτη.
- Το 82% του δείγματος εξαρτάται από τον μισθό τους

- Η συνολική εντός του οργανισμού εμπειρία ανέρχεται σε 15.3 έτη.
- Η συνολική εκτός του οργανισμού εμπειρία ανέρχεται σε 2.6 έτη.
- Η συνολική εμπειρία στην συγκεκριμένη θέση ανέρχεται σε 4.6 έτη
- Το 66% του δείγματος έχει εξαρτώμενα μέλη
- Αναφορικά με τις αποδοχές, το 66% του δείγματος έχει αποδοχές χαμηλότερες των € 18000 ετησίως

Τα χαρακτηριστικά του δείγματος όπως η ηλικία, ο μισθός, τα εξαρτώμενα μέλη, ο χρόνος εμπειρίας εντός του οργανισμού, συνηγορούν για μια κατ' αρχήν δυνητική δέσμευση του εργαζομένου με τον υπό μελέτη οργανισμό ομού με το χαμηλό ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων.

3.3 Ανάλυση Ερωτηματολογίων

3.3.1 Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας

3.3.1.1 Γενικά

Για τον προσδιορισμό της οργανωτικής κουλτούρας χρησιμοποιείται το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας» (Cameron και Quinn, op.cit., 1999). Για την ακρίβεια χρησιμοποιήθηκαν 2 τέτοια εργαλεία, ένα το οποίο αφορούσε την υφιστάμενη κατάσταση και ένα την προτιμώμενη. Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται στο παράρτημα Α' Σε κάθε ερωτηματολόγιο ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν τους 4 εναλλακτικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας (Οικογενειακή, Περιπτωσιακή, Αγοράς, Ιεραρχική) με βάση έξι συνιστώσες που είναι τα Καθοριστικά Χαρακτηριστικά, το Στυλ Ηγεσίας, την Διοίκηση Εργαζομένων, την Οργανωτική Συνοχή, τις Στρατηγικές Προτεραιότητες και τα Κριτήρια Επιτυχίας. Σε κάθε περίπτωση η κατάταξη των 4 διαφορετικών τύπων κουλτούρας διενεργείται με την κατανομή 100 βαθμών μεταξύ αυτών.

Η βαθμολόγηση των ερωτηματολογίων από τους ερωτώμενους οδηγεί στον προσδιορισμό της βαθμολογίας για κάθε χαρακτηριστικό, κάθε οργανωτικής κουλτούρας, είτε της υφιστάμενης, είτε της προτιμώμενης, προσδιορίζοντας έτσι τα δυνητικά χάσματα μεταξύ των χαρακτηριστικών και των κουλτουρών και τις τυχόν αναγκαίες παρεμβάσεις έτσι ώστε να υπάρχει συμφωνία μεταξύ χαρακτηριστικών και κουλτούρας. Ο μέσος όρος των χαρακτηριστικών οδηγεί σε μια συνολική, μέση βαθμολογία για κάθε κουλτούρα.

Προ της περαιτέρω ανάλυσης και μελέτης της κουλτούρας εξετάζεται η αξιοπιστία των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων για την μέτρηση κάθε μίας από τις 4 εναλλακτικές οργανωτικές κουλτούρες χρησιμοποιώντας τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach. Ο δείκτης αυτός περιγράφεται αναλυτικά στην στο Παράρτημα Ι «Στατιστικές Τεχνικές».

Στην συνέχεια εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στην οργανωτική κουλτούρα (τόσο την υφιστάμενη όσο και την προτιμώμενη). Αρχικά η προσέγγιση είναι καθαρά περιγραφική, με την χρήση των διαγραμματικών προφίλ και αφορά μόνο την

συνολική οργανωτική κουλτούρα, χωρίς διαφοροποίηση μεταξύ των 6 προσδιοριστικών της παραμέτρων.

Ακολούθως και με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων στατιστικών ελέγχων εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Χρησιμοποιούνται τόσο παραμετρικοί έλεγχοι (t-test, ANOVA test) όσο και μη-παραμετρικοί (Mann-Whitney και Kruskal-Wallis tests), το θεωρητικό υπόβαθρο των οποίων περιγράφεται στο Παράρτημα Ι. Σε σχετικούς πίνακες παρουσιάζονται όλες τις διαφοροποιήσεις στις μέσες βαθμολογίες, και σημειώνεται σε κάθε περίπτωση αν η παρατηρούμενη διαφορά είναι στατιστικά σημαντική (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και οι οποίες σημειώνονται με ✓). Η στατιστικά σημαντική διαφορά υποδηλώνει ότι η παρατηρούμενη διαφορά είναι ουσιαστική και ως εκ τούτου μπορεί να αναχθεί στον πληθυσμό. Σε αντίθετη περίπτωση (μη στατιστικά σημαντική διαφορά) θεωρείται ότι η παρατηρούμενη διαφορά δεν είναι πραγματική και απλώς οφείλεται στις κυμάνσεις της δειγματοληψίας (δηλαδή με ένα διαφορετικό δείγμα θα μπορούσαμε να είχαμε αντίστροφη παρατηρούμενη διαφορά).

Συμπερασματικά, με την συμπλήρωση του εν λόγω ερωτηματολογίου καθίσταται δυνατός ο προσδιορισμός :

- Του υφιστάμενου τύπου οργανωτικής κουλτούρας
- Του προτιμώμενου τύπου οργανωτικής κουλτούρας
- Της συμφωνίας ή ασυμφωνίας μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την κουλτούρα και την κουλτούρα αυτή καθαυτή.
- Της ισχύος του υφιστάμενου τύπου οργανωτικής κουλτούρας
- Της συγκρισιμότητας του υπό μελέτη οργανισμού με μερικές από τις τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στην βιβλιογραφία από τους Cameron και Quinn (Cameron και Quinn, op.cit., 1999)

Σε ορισμένες περιπτώσεις που οι απαντήσεις των ερωτώμενων ανά ερώτηση δεν αθροίζουν ως οφείλουν στο 100, διενεργήθηκε «αλλαγή κλίμακας» των συγκεκριμένων απαντήσεων έτσι ώστε να αθροίζουν στο 100 και να μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση.

Για την συνέπεια των συγκρίσεων που θα διενεργηθούν στην ανάλυση που ακολουθεί χρησιμοποιήθηκαν μόνο τα άτομα που είχαν συμπληρώσει πλήρως τα ερωτηματολόγια 1Α & 1Β. Έτσι το ενεργό δείγμα για αυτή την ανάλυση συνίσταται από 61 άτομα

Οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στο χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο, προσδιορίζουν τους τύπους οργανωτικής κουλτούρας στις οποίες δίνει έμφασή ο οργανισμός και έτσι εντοπίζονται οι βασικές υποθέσεις, αξίες και 'πρακτικές που επικρατούν σε αυτόν.

Η γνώση της επικρατούσης οργανωτικής κουλτούρας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθότι η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται από τον βαθμό κατά τον οποίο η εν λόγω κουλτούρα συνάδει με τις απαιτήσεις και περιορισμούς του περιβάλλοντος λειτουργίας. Σύμφωνα με τους Cameron και Quinn (op. cit. 1999) οι οργανωτικές κουλτούρες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από κάποιο βαθμό συμβατότητας με το περιβάλλον λειτουργίας τους, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η οργανωτική επιτυχία. Επιπλέον η γνώση της επικρατούσας οργανωτικής κουλτούρας καθιστά εφικτό τον προσδιορισμό του είδους των χαρακτηριστικών ηγεσίας, συμπεριφορών, στυλ διοίκησης κλπ. που απαιτούνται για την διασφάλιση της επιτυχίας.

Οι διαφορές που πιστοποιούνται μεταξύ της προτιμώμενης και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας, συνιστούν ουσιαστικά τον οδικό χάρτη των οργανωτικών αλλαγών. Σύμφωνα με την ακολουθούμενη μεθοδολογία (Cameron και Quinn, 1999, σ. 63) ως μεγάλη διαφορά μεταξύ προτιμώμενης και υφιστάμενης κουλτούρας θεωρείται εκείνη η οποία είναι μεγαλύτερη των 10 μονάδων.

Η βαθμολογία που λαμβάνει ο κάθε τύπος οργανωτικής κουλτούρας (Οικογενειακή, Περιπτωσιακή, Αγοράς, Ιεραρχική) καθορίζει την σχετική ισχύ κάθε μιας από τις παραπάνω κουλτούρες. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ των διαφόρων τύπων κουλτούρας, τόσο υψηλότερη είναι η ισχύς της. Έρευνες έχουν καταδείξει (Cameron και Quinn, 1999) ότι οι ισχυρές οργανωτικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια προσπάθειας, ξεκάθαρη εστίαση και υψηλότερη απόδοση σε περιβάλλοντα όπου απαιτούνται ενότητα και κοινό όραμα. Ο δε βαθμός κατά τον οποίον απαιτείται μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα σε σχέση με μια πιο ισορροπημένη ή εκλεκτική κουλτούρα εξαρτάται από το περιβάλλον λειτουργίας και τις συγκεκριμένες συνθήκες του οργανισμού. Ο αποφασιστικός παράγων για τον προσδιορισμό της «κατάλληλης» κουλτούρας είναι η φύση της πρόκλησης που αντιμετωπίζει ο κάθε οργανισμός έτσι ώστε να επιβιώσει μακροπρόθεσμα, και ως εκ τούτου δεν υφίσταται ο λεγόμενος «ιδανικός» τύπος κουλτούρας για κάθε οργανισμό και συνθήκες λειτουργίας.

Οι δημιουργοί του χρησιμοποιούμενου ερωτηματολογίου υποστηρίζουν ότι σε περίπτωση που η οργανωτική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από συμβατότητα – δηλαδή οι διάφορες συνιστώσες της κουλτούρας δίνουν έμφαση στις ίδιες αξίες, πρότυπα και πρακτικές – τότε αυτή η κουλτούρα είναι τυπικότερη σε εκείνους τους οργανισμούς που έχουν υψηλότερη απόδοση από την αντίστοιχη απόδοση οργανισμών που παρατηρείται ασυμβατότητα (Cameron και Quinn, op.cit., 1999). Ως εκ τούτου σε περίπτωση ασυμβατότητας οι συνιστώσες της κουλτούρας θα είναι μάλλον αλληλοαναιρούμενες, συγκρουόμενες και δεν θα έχουν τον ίδιο προσανατολισμό. Σύμφωνα με τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου η ασυμβατότητα τεκμαίρεται εφόσον παρατηρούνται διαφορές είναι υψηλότερες των 10 μονάδων όπως προαναφέρθηκε.

Για την πληρέστερη κατανόηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, παρατίθενται οι γενικότερες τάσεις που παρατηρήθηκαν στη βάση δεδομένων των δημιουργών του (1000 εταιρίες και 40000 εργαζόμενοι), όπως :

- Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη συνήθως βαθμολογούν την οικογενειακή υψηλότερα από τους άλλους τύπους κουλτούρας. Κατατάσσουν την κουλτούρα του οργανισμού ως περισσότερο προσανατολισμένη στην οικογενειακή κουλτούρα από ότι οι άλλοι οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας.
- Οι χαμηλότερες βαθμολογίες αποδίδονται στην περιπτωσιακή κουλτούρα. Επιπλέον, η περιπτωσιακή κουλτούρα αποτελεί την κυρίαρχη κουλτούρα στους λιγότερους οργανισμούς της βάσης από οποιονδήποτε άλλο τύπο.
- Διαχρονικά οι οργανισμοί τείνουν να έλκονται από τον τύπο της ιεραρχικής και την κουλτούρα της αγοράς. Από την στιγμή που αυτού του τύπου οι κουλτούρες επιβληθούν έχουν την τάση να κυριαρχούν για μεγάλο διάστημα και απαιτείται τεράστια προσπάθεια, δέσμευση και ηγεσία για να μετακινηθεί ο οργανισμός είτε προς την οικογενειακή ή περιπτωσιακή κουλτούρα.
- Η ηγεσία ταυτίζεται με την οικογενειακή και περιστασιακή κουλτούρα, ενώ η διοίκηση του οργανισμού με την ιεραρχική και την κουλτούρα της αγοράς. Η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στην ομαδική εργασία, καινοτομία και αλλαγή, ενώ η διοίκηση στην σταθερότητα, παραγωγικότητα και status quo. Ο

παραπάνω δυϊσμός όμως δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμος καθότι και η ηγεσία και η διοίκηση είναι προαπαιτούμενα για οργανωτική αποτελεσματικότητα.

- Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να ενεργούν με ένα ευέλικτο και μερικές φορές αντιφατικό τρόπο. Δηλαδή να είναι προσανατολισμένοι, για παράδειγμα, στον νεωτερισμό και στην αλλαγή (περιπτωσιακή κουλτούρα), ενώ συγχρόνως και στην σταθερότητα και στον έλεγχο (ιεραρχική κουλτούρα). Η αντιφατικότητα αυτή μπορεί να εκφραστεί και με τον προσανατολισμό σε αξίες της οικογενειακής κουλτούρας, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να επικεντρώνονται στις αξίες της κουλτούρας της αγοράς, γεγονός που εμμέσως υποδηλώνει την αναγκαιότητα της συμβατότητας των αξιών, πρακτικών και προτύπων του οργανισμού με το περιβάλλον λειτουργίας.

3.3.1.2 Υπολογισμός συνολικών και επιμέρους βαθμολογιών

Η συμπλήρωση του «Ερωτηματολογίου για Αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας» τόσο εκείνου που αναφέρεται στην «Υφιστάμενη» κατάσταση, όσο και στην «Προτιμώμενη», παράγει αποτελέσματα που αφορούν την κατάσταση της κουλτούρας όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι «τώρα» και του πως θα προτιμούσαν την κουλτούρα στο «μέλλον».

Τα αποτελέσματα αυτά προέκυψαν από τις βαθμολογίες που έδωσαν οι ερωτώμενοι στα παρακάτω οργανωτικά χαρακτηριστικά :

1. Καθοριστικά Χαρακτηριστικά
2. Στυλ Ηγεσίας
3. Διοίκηση Εργαζομένων
4. Οργανωτική Συνοχή
5. Στρατηγικές Προτεραιότητες
6. Κριτήρια Επιτυχίας

Η παραπάνω κωδικοποίηση θα ισχύει από τούδε και για όλους τους σχετικούς πίνακες στους οποίους θα εμπεριέχονται αυτά τα οργανωτικά χαρακτηριστικά.

Οι βαθμολογίες αναφέρονται στα οργανωτικά χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τους 4 διαφορετικούς τύπους κουλτούρας τόσο της υφιστάμενης όσο και της προτιμώμενης. Οι σχετικές βαθμολογίες για κάθε οργανωτικό χαρακτηριστικό, για κάθε τύπο οργανωτικής κουλτούρας – υφιστάμενης και προτιμώμενης και τα αντίστοιχα διαγραμματικά προφίλ εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ, Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας.

Αναλυτικότερα, από τις βαθμολογίες του Παραρτήματος Δ για την υφιστάμενη και των προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα προκύπτει ο παρακάτω ενδεικτικός πίνακας.

	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Διαφορά >10
Οικογενειακή	18.3	25.4	-
Περιπτωσιακή	15.4	26.6	11.2
Αγοράς	24.2	26.4	-
Ιεραρχική	42.0	21.6	20.4
Διαφορά >10	Ιεραρχική	0	0

Πίνακας 25

Αναφορικά με την υφιστάμενη κουλτούρα, οι μέσες βαθμολογίες του παραπάνω πίνακα καθιστούν φανερό ότι η επικρατούσα κουλτούρα είναι η ιεραρχική. Η εν λόγω κουλτούρα είναι ιδιαίτερος ισχυρή καθόσον η διαφορά των μέσων βαθμολογιών των άλλων κουλτούρων από αυτήν υπερβαίνει κατά πολύ τις 10 μονάδες, διαφορά που καθιστά τις διαφορές ιδιαίτερα σημαντικές σύμφωνα με τους Cameron και Quinn.

Σχετικά με την προτιμώμενη κουλτούρα, από τις μέσες βαθμολογίες καθίσταται φανερό πως υπάρχει μια περισσότερο ισορροπημένη κατάσταση, χωρίς καμία από τις διάφορες κουλτούρες να έχει προεξάρχοντα ρόλο καθόσον οι μεταξύ τους διαφορές (μέσες βαθμολογίες) είναι μικρότερες των 10 μονάδων. Εκείνο όμως που καθίσταται πρόδηλο και πέρα από κάθε αμφισβήτηση είναι η μετακίνηση των μέσων βαθμολογιών από την κυρίαρχη κουλτούρα που είναι η ιεραρχική (υφιστάμενη) με μέση βαθμολογία = 42, όχι προς κάποια συγκεκριμένη κουλτούρα, καθόσον οι διαφορές τους ως προτιμώμενες <10 μονάδων, αλλά εκτός της ιεραρχικής. Το μήνυμα αυτής της μετακίνησης δεν σηματοδοτεί μια άλλη κουλτούρα ως κυρίαρχη (προτιμώμενη), αλλά η εν λόγω μετακίνηση τεκμαίρει την άποψη ότι θα πρέπει να αμβλυνθεί ο μονοσήμαντος προσανατολισμός του οργανισμού στις αξίες και πρακτικές της ιεραρχικής κουλτούρας και να καταστεί περισσότερο πολυσυλλεκτικός.

Η συνεισφορά ενός εκάστου των οργανωτικών χαρακτηριστικών στις μέσες βαθμολογίες κάθε τύπου κουλτούρας που αφορά την υφιστάμενη κουλτούρα εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα 26

Χαρακτηριστικά	Οικογενειακή	Περιπτωσιακή	Αγοράς	Ιεραρχική	Διαφορά>10	Μέγιστη Διαφορά
1	18.7	11.2	23.8	46.3	3	35.1
2	14.6	18.5	26.9	40.0	3	25.4
3	22.6	16.2	21.1	40.1	3	23.9
4	18.5	12.4	23.0	46.1	3	33.7
5	14.1	21.1	26.3	38.6	3	24.5
6	21.6	13.1	24.3	41.0	3	27.9
Μέση βαθμολογία	18.3	15.4	24.2	42.0	3	26.6
Διαφορά >10	0	0	0	0	0	0
Μέγιστη Διαφορά	8.5	9.9	5.8	7.7	0	0

Πίνακας 26

Όπως συνάγεται από τον παραπάνω πίνακα που είναι αποτέλεσμα περιγραφικής στατιστικής, η ιεραρχική κουλτούρα είναι η επικρατούσα υφιστάμενη στον οργανισμό καθόσον τόσο η μέση συνολική βαθμολογία της όσο και οι βαθμολογίες της σε κάθε χαρακτηριστικό είναι τουλάχιστον 10 μονάδες υψηλότερη από τις μέσες βαθμολογίες όλων των άλλων τύπων κουλτούρας, ενώ η μέση μέγιστη διαφορά της από τους υπόλοιπους τύπους είναι 26.6 μονάδες.

Συμπερασματικά, για την υφιστάμενη κουλτούρα του υπό μελέτη οργανισμού παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Η ιεραρχική κουλτούρα είναι η υφιστάμενη κυρίαρχη κουλτούρα. Συγκεντρώνει για κάθε ένα χαρακτηριστικό τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες από όλες τις άλλου τύπου κουλτούρες.

- Η περιπτωσιακή και οικογενειακή κουλτούρα αποτελούν τις πλέον αδύναμες κουλτούρες καθόσον συγκεντρώνουν τις χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες και τις ελάχιστες μέσες βαθμολογίες για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά.
- Από την κατανομή των μέσων βαθμολογιών των χαρακτηριστικών για κάθε ενός τύπου κουλτούρα και τις συνεπακόλουθες μικρές διαφορές (αποκλίσεις) που προκύπτουν, συνάγεται ότι κανένα χαρακτηριστικό, για κάθε μια κουλτούρα ξεχωριστά, δεν είναι κυρίαρχο στην διαμόρφωση της μέσης βαθμολογίας της κουλτούρας. Συνεπώς υφίσταται μια συμβατότητα μεταξύ των αξιών και πρακτικών που ενσωματώνουν και πιστοποιούν τα εν λόγω χαρακτηριστικά με την αντίστοιχη κουλτούρα και ως εκ τούτου τα χαρακτηριστικά της ιεραρχικής κουλτούρας – που είναι επικρατούσα υφισταμένη – συνάδουν με αυτήν.
- Οι μεγάλες διαφορές στις μέσες βαθμολογίες των χαρακτηριστικών παρατηρούνται μεταξύ των διαφορετικού τύπου κουλτουρών γεγονός που εξάλλου αιτιολογείται και από τις μεγάλες διαφορές μεταξύ των μέσων συνολικών βαθμολογιών κάθε τύπου κουλτούρας ξεχωριστά.

Λεπτομερής αναφορά και ανάλυση για κάθε τύπο οργανωτικής κουλτούρας σχετική με την συνεισφορά κάθε οργανωτικού χαρακτηριστικού στην διαμόρφωση της υφιστάμενης κουλτούρας – μέγιστη ελάχιστη, μέση συνεισφορά, διαφορές μεγαλύτερες των 10 μονάδων – εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ, Αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας (Πίνακες 27, 28, 29 και 30).

Από τις βαθμολογίες που αναφέρονται στην προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού – Παράρτημα Δ – και την συνεισφορά ενός εκάστου των οργανωτικών χαρακτηριστικών στις μέσες βαθμολογίες κάθε τύπου προτιμώμενης κουλτούρας προκύπτει ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας.

Χαρακτηριστικά	Οικογενειακή	Περιπτωσιακή	Αγορά	Ιεραρχική	Διαφορά>10	Μέγιστη Διαφορά
1	23,6	32.9	26.1	17.4	1	15.5
2	21.7	26.1	27.6	24.6	0	5.9
3	31.7	22.6	22.8	23.0	0	9.1
4	27.0	24.5	28.2	20.4	0	7.8
5	23.0	27.3	26.9	22.9	0	4.4
6	25.8	26.0	27.0	21.2	0	5.8
Μέση βαθμολογία	25.4	26.6	26.4	21.6	0	5
Διαφορά >10	1	1	0	0	0	0
Μέγιστη Διαφορά	10	10.3	5.4	7.2	0	0

Πίνακας 31

Όπως συνάγεται από τις μέσες βαθμολογίες, υπάρχει μια γενική συναίνεση για την μετακίνηση της κουλτούρας από μια καθαρά ιεραρχική κουλτούρα, (υφιστάμενη) σε μια που να είναι περισσότερο ισορροπημένη. Ως εκ τούτου και οι διαφορές μεταξύ των μέσων βαθμολογιών είναι από μικρές ως αμελητέες και σίγουρα μικρότερες των 10 μονάδων (μέγιστη διαφορά 4.8 και ελάχιστη διαφορά 0,2).

Συμπερασματικά, για την προτιμώμενη κουλτούρα του υπό μελέτη οργανισμού παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Στον υπό μελέτη οργανισμό δεν υπάρχει μια κυρίαρχη προτιμώμενη κουλτούρα. Με βάση τις μέσες βαθμολογίες – Περιπτωσιακή 26.6, Αγορά 26.4, Οικογενειακή 25.4 και Ιεραρχική 21.6 – και τις διαφορές μεταξύ τους κάτω από τις 10 μονάδες, είναι ασφαλές να υποστηριχθεί η ύπαρξη ενός προσανατολισμού και στις τέσσερις τύπου κουλτούρες. Όπως τονίστηκε και προηγουμένως το έμμεσο μήνυμα από τις μέσες βαθμολογίες για την προτιμώμενη κουλτούρα αναφέρεται στην ανάγκη για απομάκρυνση από την επικρατούσα κουλτούρα, που είναι η ιεραρχική και υιοθέτηση ενός περισσότερο ισόρροπου προσανατολισμού προς κάθε τύπου κουλτούρα αναφορικά με το θέμα των αξιών και πρακτικών του οργανισμού.
- Από την κατανομή των μέσων βαθμολογιών των χαρακτηριστικών για κάθε τύπου κουλτούρα παρατηρούνται και πάλι μικρές αποκλίσεις, με εξαίρεση το χαρακτηριστικό «Στυλ Ηγεσίας» στην οικογενειακή κουλτούρα και «Καθοριστικά Χαρακτηριστικά» στην περιπτωσιακή κουλτούρα. Οι κατά κανόνα μικρές αποκλίσεις σηματοδοτούν μια ισόρροπη συνεισφορά στην διαμόρφωση των μέσων βαθμολογιών κάθε τύπου κουλτούρας, γεγονός που σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποιο χαρακτηριστικό που να είναι κυρίαρχο στην διαμόρφωση των εν λόγω μέσων βαθμολογιών. Ως εκ τούτου θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι υπάρχει μια συμβατότητα μεταξύ των χαρακτηριστικών – με εξαίρεση το «Στυλ Ηγεσίας» και τα «Καθοριστικά Χαρακτηριστικά» της οικογενειακής και περιπτωσιακής κουλτούρας αντίστοιχα και των αξιών και πρακτικών που ενσωματώνουν και πιστοποιούν και της αντίστοιχης κουλτούρας. Σχετικά με το στυλ ηγεσίας και τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της οικογενειακής και περιπτωσιακής κουλτούρας αντίστοιχα και την διαφαινόμενη ασυμβατότητα τους με τις κουλτούρες που εντάσσονται, ίσως αυτές οι αποκλίσεις να πιστοποιούν το συγκριτικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου οργανισμού στο συγκεκριμένο χώρο και χρόνο.

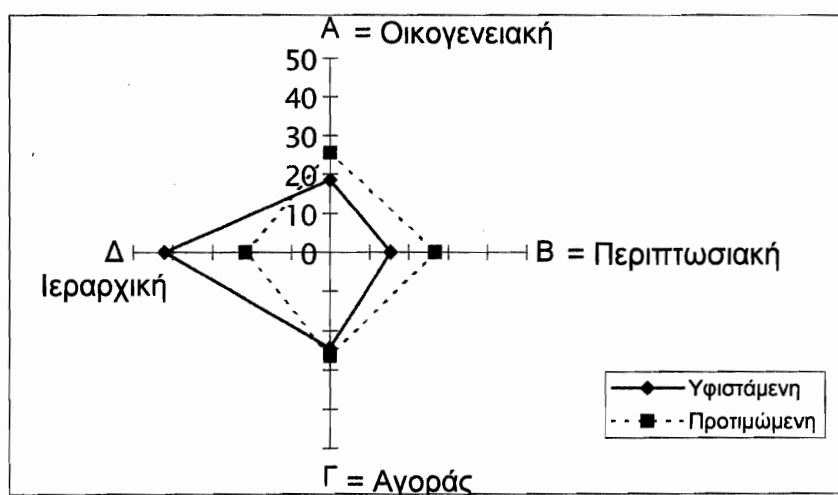
Λεπτομερής ανάλυση για την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα σχετική με την συνεισφορά κάθε οργανωτικού χαρακτηριστικού στην διαμόρφωση της – μέγιστη, ελάχιστη, μέση συνεισφορά, διαφορές μεγαλύτερες / μικρότερες των 10 μονάδων – εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ (Πίνακες 32, 33, 34 και 35), Αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας. Συνοψίζοντας τα περιγραφικά αποτελέσματα των βαθμολογιών για κάθε οργανωτικό χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους 4 τύπους οργανωτικής κουλτούρας υφιστάμενης και προτιμώμενης έχουμε τον παρακάτω ενδεικτικό πίνακα :

Χαρακτηριστικά	Οικογενειακή		Περιπτωσιακή		Αγορά		Ιεραρχική	
	Υφιστάμ.	Προτιμώμ	Υφιστάμ	Προτιμώμ	Υφιστάμ	Προτιμώμ	Υφιστάμ.	Προτιμώμ.
1	18.7	23.6	11.2	32.9	23.8	26.1	46.3	17.4
2	14.6	21.7	18.5	26.1	26.9	27.6	40.0	24.6
3	22.6	31.7	16.2	22.6	21.1	22.8	40.1	23.0
4	18.5	27.0	12.4	24.5	23.0	28.2	46.1	20.4
5	14.1	23.0	21.1	27.3	26.3	26.9	38.6	22.9
6	21.6	25.8	13.1	26.0	24.3	27.0	41.0	21.2
Μέσες Βαθμολογίες	18.3	25.4	15.4	26.6	24.2	26.4	42.0	21.6

Πίνακας 36

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ένα γενικό συμπέρασμα που άπτεται της υφιστάμενης και προτιμώμενης κουλτούρας. Αναφορικά με την υφιστάμενη κουλτούρα υπάρχει μια ευρύτατη συμφωνία ότι η ιεραρχική κουλτούρα είναι η κυρίαρχη όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι και ως εκ τούτου οι αντίστοιχες αξίες, πρότυπα και πρακτικές. Αναφορικά με την προτιμώμενη κουλτούρα, υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι θα πρέπει να υπάρξει μια σημαντική μείωση της ιεραρχικής κουλτούρας και οι απόψεις για την προτιμώμενη κουλτούρα συγκλίνουν σε ένα περισσότερο ισόρροπο προσανατολισμό μεταξύ όλων των τύπων κουλτούρας που στην ουσία του συνηγορεί για μια πολυσυλλεκτικότητα αξιών, πρακτικών και προτύπων στον υπό μελέτη οργανισμό.

Η διαγραμματική απεικόνιση μεταξύ της υφιστάμενης και της προτιμώμενης οργανωτικής κουλτούρας και για τους 4 τύπους εμφανίζεται στο παρακάτω ενδεικτικό σχήμα. Τα προφίλ οργανωτικής κουλτούρας ανά χαρακτηριστικό εμφανίζονται στα Σχήματα 36, 37, 38, 39, 40 και 41 στο Παράρτημα Δ.



Σχήμα 35

3.3.1.3 Ανάλυση αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας για την αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας

Όπως τονίστηκε στην ενότητα 3.3.1.1 για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων για την μέτρηση κάθε μιας από τις 4 οργανωτικές κουλτούρες χρησιμοποιείται ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach. Οι προκύπτουσες τιμές που δίνονται στον Πίνακα που ακολουθεί είναι αρκετά υψηλές – καθόσον ο γενικός κανόνας απαιτεί τιμές μεγαλύτερες από 0,7 – και υποδηλώνουν ότι το χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο «μετρά με αξιοπιστία» τις συγκεκριμένες έννοιες που προσπαθεί να «μετρήσει».

Οργανωτική Κουλτούρα	Δείκτης Alpha του Cronbach
Οικογενειακή	0.6742
Περιπτωσιακή	0.7055
Αγορά	0.6799
Ιεραρχική	0.8474

Πίνακας 37

3.3.1.4 Υφιστάμενη – Προτιμώμενη Οργανωτική Κουλτούρα με βάση τα κύρια χαρακτηριστικά των Εργαζόμενων

Τα κριτήρια που δυνητικά επηρεάζουν την κουλτούρα είναι η ιεραρχική θέση, ο τύπος υπηρεσίας, το φύλλο, η εκπαίδευση, ο τόπος καταγωγής και η ηλικία του εργαζόμενου.

Οι διαγραμματικές απεικονίσεις και οι αντίστοιχες βαθμολογίες για την υφιστάμενη και προτιμώμενη κουλτούρα και για κάθε τύπο κουλτούρας με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά των εργαζομένων εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ (Σχήματα 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 και 54), Αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας. Αναφορικά με την ιεραρχική θέση των εργαζομένων – Διευθυντής, Προϊστάμενος, Υπάλληλος – και με βάση τις αντίστοιχες βαθμολογίες που εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ για την υφιστάμενη και προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα, αυτές εμπεριέχονται στον ακόλουθο πίνακα.

Κουλτούρα	Διευθυντές		Προϊστάμενοι		Υπάλληλοι	
	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη
Οικογενειακή	20.3	19.9	17.0	20.2	18	30.7
Περιπτωσιακή	18.1	26	13.5	25.2	14.8	27.4
Αγορά	24.8	32	22.7	30.3	24.6	21.7
Ιεραρχική	36.8	22.1	46.8	24.2	42.6	20.2

Πίνακας 38

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγεται πως υφίσταται μια γενική συναίνεση μεταξύ διευθυντών, προϊσταμένων, υπαλλήλων αναφορικά με την επικρατούσα κουλτούρα που είναι η ιεραρχική με υψηλότερη μέση βαθμολογία των προϊσταμένων με 46.8, των διευθυντών με 36.8 και των υπαλλήλων με 42.6 μονάδες αντίστοιχα. Οι εν λόγω μέσες βαθμολογίες είναι πολύ υψηλότερες από τις 10 μονάδες που απαιτούνται για σημαντικότητα από όλους τους άλλους τύπους κουλτούρας.

Αναφορικά με την προτιμώμενη κουλτούρα υφίσταται μια διαφορά μεταξύ διευθυντών – προϊσταμένων οι οποίοι έχουν τις υψηλότερες βαθμολογίες 32 και 30.3 για την κουλτούρα της αγοράς και των υπαλλήλων με υψηλότερη μέση βαθμολογία 30.7 για την οικογενειακή κουλτούρα. Σημειωτέον ότι οι διαφορές μεταξύ των προτιμώμενων κουλτουρών είναι ιδιαίτερα χαμηλές και ως εκ τούτου δεν τεκμαίρουν σημαντικότητα. Από τις μέσες βαθμολογίες για την προτιμώμενη κουλτούρα συνάγεται ένα γενικό συμπέρασμα της απομάκρυνσης από την ιεραρχική κουλτούρα και της υιοθέτησης μιας κουλτούρας με στοιχεία αγοράς (διευθυντές – προϊστάμενοι) και οικογενειακής κουλτούρας (υπάλληλοι). Η υιοθέτηση της κουλτούρας της αγοράς

από διευθυντές – προϊστάμενους – που αμφότεροι αποτελούν προϊσταμενικό προσωπικό – εδράζεται σε αξίες και πρακτικές που είναι προσανατολισμένες στην ανάγκη για κερδοφορία, εστίαση στους στόχους, έμφαση στην «νίκη», ενώ από την άλλη, η υιοθέτηση της οικογενειακής κουλτούρας εδράζεται στις αξίες, και πρακτικές που εστιάζονται στην ανάγκη εκπλήρωσης των αναγκών των εργαζόμενων, προώθηση της ομαδικής εργασίας, εμπιστοσύνης, φροντίδας, υψηλότερου ηθικού και ενθάρρυνση αυτό-διοίκησης.

Σχετικά με τους εργαζόμενους στις Κεντρικές Υπηρεσίες και Καταστήματα, η απεικόνιση των μέσων βαθμολογιών για την υφιστάμενη και την προτιμώμενη κουλτούρα απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα 39.

Κουλτούρες	Καταστήματα		Κεντρικές Υπηρεσίες	
	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη
Οικογενειακή	17.9	23.9	19.1	28.2
Περιπτωσιακή	15.9	25.8	14.5	27.9
Αγοράς	26	27.5	21.1	24.4
Ιεραρχική	40.2	22.8	45.3	19.4

Πίνακας 39

Αναφορικά με την υφισταμένη κουλτούρα, οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες για τους εργαζόμενους στα καταστήματα και κεντρικές υπηρεσίες είναι 40.2 και 45.3 για την ιεραρχική κουλτούρα και οι οποίες βαθμολογίες έχουν σημαντική διαφορά (υψηλότερη των 10 μονάδων) από τις μέσες βαθμολογίες των άλλων τύπων κουλτούρας. Συνεπώς και για τις δύο παραπάνω κατηγορίες εργαζομένων η κυριαρχούσα υφισταμένη κουλτούρα είναι η ιεραρχική.

Σχετικά με την προτιμώμενη κουλτούρα, οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων στα καταστήματα και κεντρικές υπηρεσίες απαντώνται στην περιπτωσιακή 27.5 μονάδες και στην κουλτούρα της αγοράς 28.2 μονάδες, βαθμολογίες όμως που δεν έχουν σημαντικότητα καθώς διαφέρουν λιγότερο από 10 μονάδες από τις μέσες βαθμολογίες των άλλων τύπων κουλτούρας.

Όπως καθίσταται φανερό, και στην περίπτωση των εργαζόμενων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες, η κυριαρχούσα υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα είναι η ιεραρχική ενώ παράλληλα υπάρχει μια γενική συναίνεση για μια απομάκρυνση από την ιεραρχική κουλτούρα και την υιοθέτηση ενός πολυσυλλεκτικού συστήματος αξιών, πρακτικών και προτύπων, γεγονός που τεκμαίρεται από την απουσία μιας κυρίαρχης προτιμώμενης οργανωτικής κουλτούρας.

Σχετικά με το φύλλο των εργαζόμενων, απεικόνιση των μέσων βαθμολογιών για την υφιστάμενη και προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα, εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα :

Κουλτούρες	Άνδρες		Γυναίκες	
	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη
Οικογενειακή	20.6	23.5	15.6	27.7
Περιπτωσιακή	16.0	25.2	14.6	28.2
Αγοράς	24.2	28.8	24.3	23.6
Ιεραρχική	39.1	22.5	45.5	20.5

Πίνακας 40

Οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες για την υφιστάμενη κουλτούρα αποσπώνται από την ιεραρχική κουλτούρα η οποία είναι η κυρίαρχουσα κουλτούρα τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες εργαζόμενους. Καθόσον οι αντίστοιχες μέσες βαθμολογίες τους, 39.1 και 45.5 μονάδες, είναι κατά πολύ υψηλότερες από τις μέσες βαθμολογίες των άλλων τύπων κουλτούρας, διαφορά που προσδιορίζει την σημαντικότητα.

Σχετικά με την προτιμώμενη κουλτούρα, τα αποτελέσματα δίστανται καθόσον η υψηλότερη μέση βαθμολογία για μεν τους άνδρες είναι 28.8 και αντιστοιχεί στην κουλτούρα της αγοράς, ενώ για τις γυναίκες 28.2 και αντιστοιχεί στην περιπτωσιακή κουλτούρα. Επιπλέον οι παραπάνω μέσες βαθμολογίες διαφέρουν λιγότερο από 10 μονάδες από τις μέσες βαθμολογίες των υπόλοιπων τύπων κουλτούρας, καθιστώντας έτσι τις προτιμώμενες κουλτούρες – αγοράς και περιπτωσιακή – που επελέγησαν από άνδρες και γυναίκες αντίστοιχα, αμφιλεγόμενης σημασίας. Το ρητό και κατηγορηματικό γεγονός που καθίστανται και εδώ προφανές είναι η επιθυμία για μια μείωση της έντασης του προσανατολισμού στις αξίες, πρότυπα και πρακτικές της ιεραρχικής κουλτούρας τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες εργαζόμενους, και η υιοθέτηση ενός πολυσυλλεκτικού συστήματος που θα εμπεριέχει αξίες, πρότυπα και πρακτικών και των 4 τύπων οργανωτικής κουλτούρας.

Η αριθμητική απεικόνιση των μέσων βαθμολογιών για την υφιστάμενη – προτιμώμενη κουλτούρα για τους εργαζόμενους με έως ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Κουλτούρα	Έως και Ανώτερη		Ανώτατη	
	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη
Οικογενειακή	15.8	25.6	19.3	25.4
Περιπτωσιακή	16.9	27.0	14.8	26.4
Αγοράς	28.5	29.1	22.6	25.4
Ιεραρχική	38.8	18.4	43.3	22.8

Πίνακας 41

Η υφιστάμενη κουλτούρα, τόσο για τους εργαζόμενους με έως και ανώτερη όσο και για τους εργαζόμενους με ανώτατη εκπαίδευση, είναι η ιεραρχική με μέση βαθμολογία 38,8 και 43,3 μονάδες αντίστοιχα. Η διαφορά, και στις δύο περιπτώσεις, από τους άλλους τύπους κουλτούρας είναι υψηλότερη των 10 μονάδων, γεγονός που καθιστά τις διαφορές σημαντικές.

Η προτιμώμενη κουλτούρα για τους έως και με ανώτερη εκπαίδευση εργαζόμενους είναι η κουλτούρα της αγοράς η οποία έχει οριακή διαφορά 10 μονάδων από την ιεραρχική κουλτούρα, ενώ για τους εργαζόμενους με ανώτατη εκπαίδευση είναι η περιπτωσιακή κουλτούρα με διαφορά από τους άλλους τύπους κουλτούρας αισθητά χαμηλότερη των 10 μονάδων, καθιστώντας έτσι την διαφορά όχι σημαντική.

Οι εργαζόμενοι – ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης – εκτιμούν στην συντριπτική τους πλειοψηφία ότι η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η ιεραρχική, ενώ ταυτόχρονα εκτιμούν ότι η προτιμώμενη κουλτούρα θα πρέπει να πάψει να είναι μονοσήμαντα ιεραρχική και θα πρέπει να υιοθετηθεί μια πολυσυλλεκτικότητα που θα εκφράζει κάθε τύπο κουλτούρας στον υπό μελέτη οργανισμό.

Η αριθμητική απεικόνιση των μέσων βαθμολογιών για την υφιστάμενη και την προτιμώμενη κουλτούρα τόσο για τους εργαζόμενους που προέρχονται από χωριά και ημιαστικές περιοχές, όσο και από πόλεις εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα 42.

Κουλτούρα	Χωριό-Ημιαστική Περιοχή		Πόλις	
	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη
Οικογενειακή	20.4	22.6	16.6	27.9
Περιπτωσιακή	15.8	23.7	15.0	29.0
Αγοράς	23.2	30.9	25.1	22.6
Ιεραρχική	40.6	22.9	43.2	20.5

Πίνακας 42

Αναφορικά με την υφιστάμενη κουλτούρα, η ιεραρχική προβάλλει και πάλι ως η κυριαρχούσα με μέσες βαθμολογίες και για τις δύο κατηγορίες 40.6 και 43.2 μονάδες αντίστοιχα, οι οποίες έχουν διαφορά από τους άλλους τύπους κουλτούρας υψηλότερη των 10 μονάδων.

Ο προτιμώμενος τύπος για μεν τους εργαζόμενους που προέρχονται από χωριά-ημιαστικές περιοχές είναι η κουλτούρα της αγοράς με μέση βαθμολογία 30.9 μονάδες που έχει μικρότερη των 10 μονάδων διαφορά από την οικογενειακή κουλτούρα, καθιστώντας έτσι την διαφορά μη σημαντική. Για τους εργαζόμενους που προέρχονται από τις πόλεις, η προτιμώμενη κουλτούρα είναι η περιπτωσιακή με 29 μονάδες και διαφορά μικρότερη των 10 μονάδων από την ιεραρχική, καθιστώντας την διαφορά μη σημαντική.

Η διαφαινόμενη τάση, και στην συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η επιθυμία των εργαζόμενων, τόσο από χωριά-ημιαστικές περιοχές όσο και από πόλεις, για απομάκρυνση από την ιεραρχική κουλτούρα και τις συνεπακόλουθες αξίες και πρακτικές που αυτή εκφράζει, και η υιοθέτηση κάποιου άλλου(ων) τύπου κουλτούρας πιστοποιώντας το χάσμα που απαιτείται να γεφυρωθεί, έτσι ώστε να επιτευχθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Από τα στοιχεία που εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ (Σχήματα 53 και 54) η αριθμητική απεικόνιση των μέσων βαθμολογιών για την υφιστάμενη και προτιμώμενη κουλτούρα για τους εργαζόμενους έως 40 και άνω των 40 ετών εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα :

Κουλτούρα	Έως 40 ετών		Άνω των 40 ετών	
	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη	Υφιστάμενη	Προτιμώμενη
Οικογενειακή	18.2	29.7	18.7	22.2
Περιπτωσιακή	15.3	26.5	15.7	26.5
Αγοράς	26.3	23.2	23.1	28.8
Ιεραρχική	40.2	20.6	42.5	22.6

Πίνακας 43

Η υφιστάμενη κουλτούρα για αμφότερες τις κατηγορίες είναι η ιεραρχική με μέσες βαθμολογίες 40,2 και 42.5 μονάδες αντίστοιχα και διαφορές υψηλότερες των 10 μονάδων.

Σχετικά με την προτιμώμενη κουλτούρα, οι εργαζόμενοι έως 40 ετών επιλέγουν την οικογενειακή με μέση βαθμολογία 29,7 μονάδων και με λιγότερες των 10 μονάδων διαφορά από την ιεραρχική κουλτούρα, ενώ οι άνω των 40 ετών εργαζόμενοι επιλέγουν την κουλτούρα της αγοράς με μέση βαθμολογία 28.8 μονάδες που η διαφορά της όμως είναι μικρότερη των 10 μονάδων.

Ανεξαρτήτως ηλικίας, οι εργαζόμενοι και στην περίπτωση αυτή συμφωνούν ότι η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η ιεραρχική, ενώ ταυτόχρονα συναινούν στο ότι απαιτείται μια απομάκρυνση από αυτήν και υιοθέτηση αξιών, προτύπων και πρακτικών που απαντώνται και στους 4 τύπους οργανωτικής κουλτούρας.

Εν κατακλείδι τα συμπεράσματα αναφορικά με την υφιστάμενη και προτιμώμενη κουλτούρα σε σχέση με τα κύρια χαρακτηριστικά των εργαζόμενων και στη βάση περιγραφικής στατιστικής συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Χαρακτηριστικά Εργαζόμενων	Υφιστάμενη Κουλτούρα		Προτιμώμενη Κουλτούρα	
	Τύπος	Διαφορά	Τύπος	Διαφορά
Διευθυντής	Ιεραρχικός	10 >	Αγοράς	10 >
Προϊστάμενος	Ιεραρχικός	10 >	Αγοράς	10 >
Υπάλληλος	Ιεραρχικός	10 >	Οικογενειακή	10 >
Καταστήματα	Ιεραρχικός	10 >	Αγοράς	10 <
Κεντρικές Υπηρεσίες	Ιεραρχικός	10 >	Οικογενειακή	10 >
Άνδρες	Ιεραρχικός	10 >	Αγοράς	10 <
Γυναίκες	Ιεραρχικός	10 >	Περιπτωσιακή	10 <
Ανωτέρα Εκπαίδευση	Ιεραρχικός	10 >	Αγοράς	10 >
Ανωτάτη Εκπαίδευση	Ιεραρχικός	10 >	Περιπτωσιακή	10 <
Χωριό – Ημιαστική	Ιεραρχικός	10 >	Αγοράς	10 <
Πόλη	Ιεραρχικός	10 >	Περιπτωσιακή	10 <
Έως 40 ετών	Ιεραρχικός	10 >	Οικογενειακή	10 <
Άνω των 40 ετών	Ιεραρχικός	10 >	Αγοράς	10 <

Πίνακας 44

Ολοκληρώνοντας, από τον παραπάνω πίνακα και ανεξαρτήτως του χρησιμοποιούμενου χαρακτηριστικού του εργαζόμενου εμφανίζεται, η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η ιεραρχική με σημαντική διαφορά από τους υπόλοιπους τύπους κουλτούρας. Ταυτόχρονα όμως τα αποτελέσματα για την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα σηματοδοτούν μια γενικότερη συναίνεση για την δραστική μείωση της ιεραρχικής κουλτούρας και υιοθέτηση ενός πολυσυλλεκτικότερου τύπου κουλτούρας που θα συμπεριλαμβάνει αξίες, πρότυπα και πρακτικές από τις 4 τύπου οργανωτικές κουλτούρες στον υπό μελέτη οργανισμό.

3.3.1.5 Η Επίδραση των Χαρακτηριστικών των Εργαζομένων στην Οργανωτική Κουλτούρα

3.3.1.5.1 Συνολική Οργανωτική Κουλτούρα

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων – κοινωνικών, δημογραφικών και οικονομικών – στην οργανωτική κουλτούρα (υφιστάμενη και προτιμώμενη).

Ο προσδιορισμός του προφίλ οργανωτικής κουλτούρας που εκφράζει κάθε άτομο γίνεται με βάση την βαρύτητα που αποδίδουν σε κάθε ένα από τους 4 εναλλακτικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας (Οικογενειακή, Περιπτωσιακή, Αγοράς και Ιεραρχική). Σε κάθε περίπτωση οι εργαζόμενοι, όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, κατανέμουν 100 βαθμούς στους 4 εναλλακτικούς τύπους. Η συνολική οργανωτική κουλτούρα προσδιορίζεται με βάση τις 6 συνιστώσες : Καθοριστικά Χαρακτηριστικά, Στυλ Ηγεσίας, Διοίκηση Εργαζομένων, Οργανωτική Συνοχή, Στρατηγικές Προτεραιότητες και Κριτήρια Επιτυχίας. Στην ανάλυση που ακολουθεί εξετάζονται οι διαφοροποιήσεις τόσο της συνολικής οργανωτικής κουλτούρας όσο και των επιμέρους συνιστωσών αυτής.

Έτσι με την χρήση στατιστικών ελέγχων – τόσο παραμετρικούς t-test, ANOVA test, όσο και μη παραμετρικούς Mann-Whitney και Kruskal-Wallis tests – εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά.

Στους πίνακες που εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ (Πίνακες 45, 46, 47, 48 και 49), Αξιολόγηση Κουλτούρας, παρουσιάζονται όλες οι διαφοροποιήσεις και σημειώνεται – με ✓ – σε κάθε περίπτωση αν η παρατηρούμενη διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Συμπερασματικά οι διαφορές των μέσων βαθμολογιών μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων που θεωρούνται στατιστικά σημαντικές συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα :

Χαρακτηριστικά	Υφιστάμενη Κουλτούρα				Προτιμώμενη Κουλτούρα			
	Οικογένεια	Περιπτωσ.	Αγορά	Ιεραρχία	Οικογένεια	Περιπτωσ.	Αγορά	Ιεραρχία
Διευθυντής					Δ – Υ			
Προϊστάμενος					Π – Υ			
Υπάλληλος					-			
Καταστήματα			Κ-ΚΥ					
Κεντρικ Υπηρεσίες			-					
Άνδρας	Α – Γ							
Γυναίκα	-							
Ανωτέρα			Αν-Α					
Ανωτάτη			-					
Χωριό						Χ – Π	Χ -Π	
Πόλη						-	-	
Έως 40 ετών					Έως-Άνω			
Άνω 40 ετών					-			

Πίνακας 50

Όπου :

Α = Άνδρας

Γ = Γυναίκα

Κ = Κατάστημα

ΚΥ = Κεντρικές Υπηρεσίες

Αν = Ανωτέρα Εκπαίδευση

Α = Ανωτάτη Εκπαίδευση

Δ = Διευθυντής

Π = Προϊστάμενος

Υ = Υπάλληλος

X = Χωριό
Π = Πόλη
Έως = Μέχρι 40 ετών
Άνω = Άνω των 40 ετών

Όπως γίνεται φανερό από τον παραπάνω πίνακα, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με τα διάφορα χαρακτηριστικά εργαζομένων είναι :

- Υφιστάμενη Οικογενειακή κουλτούρα μεταξύ Ανδρών – Γυναικών
- Υφιστάμενη κουλτούρα της Αγοράς μεταξύ εργαζομένων στις Κεντρικές Υπηρεσίες και Καταστήματα και μεταξύ εργαζομένων με Ανωτέρη και Ανώτατη Εκπαίδευση
- Προτιμώμενη Οικογενειακή κουλτούρα μεταξύ Διευθυντών και Υπαλλήλων και Προϊσταμένων και Υπαλλήλων και μεταξύ εργαζομένων που έχουν ηλικία μέχρι των 40 ετών.
- Προτιμώμενη Περιπτωσιακή κουλτούρα μεταξύ εργαζομένων από το Χωριό και την Πόλη
- Προτιμώμενη Κουλτούρα της Αγοράς μεταξύ εργαζομένων από το Χωριό και την Πόλη.

Χαρακτηριστικό των ελέγχων που αποτυπώνονται στον Πίνακα 50 αποτελεί η απουσία στατιστικά σημαντικών διαφορών για την Ιεραρχική κουλτούρα στις μέσες βαθμολογίες διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων. Το γεγονός αυτό τεκμαίρει ότι δεν υπάρχει διασπορά, αλλά αντιθέτως ομοφωνία αναφορικά με το πια είναι η υφιστάμενη κουλτούρα – ιεραρχική – καθώς και με την απομάκρυνση από αυτήν (προτιμώμενη κουλτούρα).

3.3.1.5.2 Επιμέρους συνιστώσες των 4 εναλλακτικών τύπων οργανωτικής κουλτούρας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται όλες οι μέσες βαθμολογίες – για κάθε μια από τις συνιστώσες των διαφορετικών τύπων κουλτούρας, οργανωτικά χαρακτηριστικά, που δόθηκαν από εναλλακτικές κατηγορίες εργαζομένων και επισημαίνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων βαθμολογιών που δίνονται από τις παραπάνω κατηγορίες εργαζομένων με ένα (✓).

Οι βαθμολογίες με τις στατιστικά σημαντικές διαφορές για τα οργανωτικά χαρακτηριστικά – Καθοριστικά Χαρακτηριστικά, Στυλ Ηγεσίας, Διοίκηση Εργαζομένων, Οργανωτική Συνοχή, Στρατηγικές Προτεραιότητες και Κριτήρια Επιτυχίας – που δόθηκαν από εναλλακτικές κατηγορίες εργαζομένων – Ιεραρχική Θέση, Τύπος υπηρεσίας, Φύλλο Εκπαίδευσης, Ηλικία, Αποδοχές και Τόπος προέλευσης – εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ, Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας.

Με βάση τους πίνακες του Παραρτήματος Δ (Πίνακες 51, 52, 53, 54 και 55) που αναφέρονται στην συνιστώσα Καθοριστικά Χαρακτηριστικά οι στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των ακόλουθων μέσων βαθμολογιών :

- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Διευθυντής – Υπάλληλος

- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Προϊστάμενος – Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Κουλτούρα Αγοράς
Εργαζόμενος έως Ανώτερη – με Ανώτατη Εκπαίδευση
- Προτιμώμενη Ιεραρχική Κουλτούρα
Εργαζόμενος έως Ανώτερη – με Ανώτατη Εκπαίδευση
- Προτιμώμενη Κουλτούρα της Αγοράς
Εργαζόμενος από Χωριό – Πόλη

Αναφορικά με την συνιστώσα Στυλ Ηγεσίας και με βάση τους αντίστοιχους πίνακες του Παραρτήματος Δ (Πίνακες 58, 59, 60, 61, 62, 63 και 64), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των μέσων βαθμολογιών των :

- Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Διευθυντής – Προϊστάμενος
- Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Προϊστάμενος – Υπάλληλος
- Υφιστάμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα
Διευθυντής – Προϊστάμενος
- Υφιστάμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα
Διευθυντής – Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Διευθυντής – Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Προϊστάμενος – Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Έως 40 – Άνω των 40 ετών
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Από χωριό – Από την πόλη
- Προτιμώμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα
Από χωριό – Από την πόλη

Αναφορικά με την συνιστώσα Διοίκηση Εργαζομένων και με βάση τους πίνακες που αναφέρονται σε αυτήν του Παραρτήματος Δ (Πίνακες 65, 66, 67, 68, 69, 70 και 71), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται σε αυτήν, παρατηρούνται μεταξύ :

- Προτιμώμενη Κουλτούρα της Αγοράς
Διευθυντής - Υπάλληλος
- Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Διευθυντής - Υπάλληλος
- Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Άνδρας - Γυναίκα
- Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα
Άνδρας - Γυναίκα
- Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα
Έως Ανώτερη – Ανώτατη Εκπαίδευση
- Υφιστάμενη Κουλτούρα της Αγοράς
Εργαζόμενοι στα Καταστήματα – Εργαζόμενοι στις Κεντρικές Υπηρεσίες

- Υφιστάμενη Κουλτούρα της Αγοράς
Έως Ανώτερη – Ανώτατη Εκπαίδευση

Σχετικά με την συνιστώσα Οργανωτική Συνοχή και με βάση τους πίνακες που αναφέρονται σε αυτήν, στο Παράρτημα Δ (Πίνακες 72, 73, 74, 75, 76, 77 και 78), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται είναι μεταξύ :

- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Διευθυντής - Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Προϊστάμενος - Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Κουλτούρα της Αγοράς
Διευθυντής – Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Κουλτούρα της Αγοράς
Προϊστάμενος - Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Περιστασιακή Κουλτούρα
Άνδρας - Γυναίκα
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Έως 40 – Άνω των 40 ετών
- Προτιμώμενη Κουλτούρα της Αγοράς
Έως 40 – Άνω των 40 ετών

Αναφορικά με την συνιστώσα Στρατηγικές Προτεραιότητες και στη βάση των σχετικών πινάκων που εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ (Πίνακες 79, 80, 81, 82, 83, 84 και 85), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρούνται μεταξύ :

- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Καταστήματα – Κεντρικές Υπηρεσίες
- Υφιστάμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα
Έως Ανώτερη – Ανώτατη Εκπαίδευση
- Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα
Έως Ανώτερη – Ανώτατη Εκπαίδευση

Σχετικά με την συνιστώσα Κριτήρια Επιτυχίας και με βάση τους αντίστοιχους πίνακες που εμπεριέχονται στο Παράρτημα Δ (Πίνακες 86, 87, 88, 89, 90, 91 και 92), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρούνται μεταξύ :

- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Καταστήματα – Κεντρικές Υπηρεσίες
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Διευθυντής – Υπάλληλος
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Άνδρας - Γυναίκα
- Υφιστάμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα
Άνδρας - Γυναίκα
- Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
Εισόδημα < €18000 – Εισόδημα > €18000

Στον παρακάτω πίνακα 93 εμφανίζονται συγκεντρωτικά οι στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών των διαφορετικών κατηγοριών των εργαζομένων αναφορικά με τους εναλλακτικούς τύπους υφιστάμενης και προτιμώμενης

οργανωτικής κουλτούρας και των συνιστώσών τους. Η κωδικοποίηση 1, 2, 3, 4, 5, 6, αναφέρεται στις συνιστώσες της κουλτούρας που προσδιορίστηκαν στο κεφάλαιο 3.3.1.2.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ				ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ				ΣΥΝΟ- ΛΟ
	Οικογε- νειακή	Περιπτω- σιακή	Αγοράς	Ιεραρ- χική	Οικογε- νειακή	Περιπτω- σιακή	Αγοράς	Ιεραρ- χική	
Δ/ντής-Υπαλλ.	3	2			1,2,4,6		3,4		▲
Δ/ντής-Προϊστ	2	2							15
Προϊστ-Υπαλλ	2				1,2,4		4		▼
Κατ/μα -Κ.Υ			3		5,6				3
Ανδρας-Γυναίκα	3,6			3					3
Ανω-Ανωτάτη		5	3	3,5			1	1	6
Εως 40-Ανω 40					2,4		4		3
Εως €18000-Ανω	6								1
Χωριό-Πόλη					2	2	1		3
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦ	6	3	2	3	12	1	6	1	34

Πίνακας 93

Όπου :

- 1 → Καθοριστικά χαρακτηριστικά
- 2 → Στυλ Ηγεσίας
- 3 → Διοίκηση Εργαζομένων
- 4 → Οργανωτική Συνοχή
- 5 → Στρατηγικές Προτεραιότητες
- 6 → Κριτήρια επιτυχίας

Από τον παραπάνω πίνακα καθίσταται προφανές ότι :

- Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές για την Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα είναι μόνο 3 από ένα σύνολο 34 διαφορών και οι οποίες αναφέρονται στο φύλλο και στην εκπαίδευση των εργαζομένων αναφορικά με τις συνιστώσες Διοίκηση Εργαζομένων και Στρατηγικές Προτεραιότητες. Μια τέτοια ομοιογένεια και χαμηλή διασπορά υποδηλώνει μια συναίνεση αναφορικά με την επικρατούσα κουλτούρα που είναι η Ιεραρχική, γεγονός που τεκμαίρεται εκ παραλλήλου από τα στοιχεία του Πίνακα 44 του Κεφαλαίου 3.3.1.4 όπου για κάθε εναλλακτική μορφή εργαζομένου η εκτίμηση ήταν ότι η Ιεραρχική κουλτούρα είναι η υφιστάμενη με περισσότερες από 10 μονάδες διαφορά από τους άλλους τύπους κουλτούρας και στο κεφάλαιο 3.3.1.5.
- Αναφορικά με την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα ο βαθμός διασποράς και ανομοιογένειας απόψεων είναι ιδιαίτερα μεγαλύτερος από την υφιστάμενη, με προεξάρχουσα την διασπορά στην προτιμώμενη οικογενειακή και την κουλτούρα της Αγοράς
- Σχετικά με την συνιστώσα με τον μεγαλύτερο αριθμό στατιστικά σημαντικών διαφορών αυτή είναι το Στυλ Ηγεσίας, ενώ η Ιεραρχική Βαθμίδα, από τα εναλλακτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, έχει την μεγαλύτερη

διασπορά απόψεων από όλα τα άλλα, και ανέρχεται στο 25% του συνόλου των στατιστικά σημαντικών διαφορών.

Όπως καθίσταται φανερό από τον εν λόγω πίνακα, οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της κατηγορίας που εντάσσονται, χαρακτηρίζονται από μια μικρή διασπορά και γενικώς από μια ομοιογένεια αναφορικά με τον προσδιορισμό της υφιστάμενης κουλτούρας. Η εν λόγω ομοιογένεια και συμφωνία επεκτείνεται και στην προτιμώμενη κουλτούρα, με εξαίρεση την κατηγορία των εργαζομένων «Διευθυντής – Προϊστάμενος – Υπάλληλος» των οποίων οι μέσες βαθμολογίες χαρακτηρίζονται από μια μεγάλη διασπορά και ανομοιογένεια σχετικά με την προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα. Συνεπώς υφίσταται μια γενική συμφωνία τόσο για την προτιμώμενη όσο και για την υφιστάμενη κουλτούρα, με εξαίρεση όμως τις μέσες βαθμολογίες των διευθυντών – προϊσταμένων – υπαλλήλων σχετικά με την προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα, ενώ η συμφωνία για την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα – που είναι η Ιεραρχική – είναι σχεδόν ομόφωνη.

3.3.2 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.3.2.1 Γενικά

Η κάθε θέση εργασίας, στη φάση του σχεδιασμού της, προσδιορίζεται και οριοθετείται από :

- Τη βασική αποστολή της, η οποία απαντά στο ερώτημα γιατί υπάρχει η θέση, τι πετυχαίνουμε μέσα από την ύπαρξη της και ποια είναι καθοριστική συνεισφορά της στον οργανισμό για την δημιουργία αξίας
- Τις κύριες υπευθυνότητες οι οποίες αναφέρονται στις κύριες περιοχές ευθύνης της θέσης για συγκεκριμένα αποτελέσματα
- Τις διαστάσεις της θέσης που αφορούν τον συνολικό ετήσιο προϋπολογισμό, τον συνολικό ετήσιο προϋπολογισμό των «έργων», τον συνολικό αριθμό των υφιστάμενων, το ετήσιο εργοδοτικό κόστος της θέσης
- Τις σχέσεις συνεργασίας με προϊστάμενο, με θέσεις εκτός ιεραρχίας, με προσωπικό και φορείς εκτός οργανισμού
- Τα πλαίσια και τους περιορισμούς της θέσης, όπως δικαίωμα υπογραφής, εξουσιοδοτήσεις για λήψη αποφάσεων εφαρμοζόμενη τεχνολογία, κανόνες και διαδικασίες, υπαγωγή, συστήματα ελέγχου κλπ.

Στην παρούσα μελέτη οι θέσεις διακρίνονται σε θέσεις Κεντρικών Υπηρεσιών και Καταστημάτων.

Οι θέσεις των Κεντρικών Υπηρεσιών διακρίνονται σε θέσεις Εσόδων και Υποστήριξης με μια περαιτέρω διάκριση των παραπάνω σε θέσεις Διευθυντού, Προϊσταμένου Τμήματος και Υπαλλήλου.

Οι θέσεις των Καταστημάτων του Δικτύου διακρίνονται σε θέσεις στη βάση του τύπου του καταστήματος – θέσεις σε καταστήματα τύπου S, A, B, Γ και Θ – και σε μια περαιτέρω διάκριση σε θέσεις Διευθυντού, Προϊσταμένου Γραφείου και Υπαλλήλου.

Αναλυτικότερα :

- Κεντρικές Υπηρεσίες
Όπως προαναφέρθηκε τα κριτήρια διάκρισης των θέσεων είναι η φύση των μονάδων αναφορικά με την συνεισφορά τους στα έσοδα, όπου :
 - Οι μονάδες εσόδων είναι εκείνες που είναι υπεύθυνες για τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την πώληση των υπηρεσιών, ενεργοποιώντας έτσι κυρίως τα έσοδα
 - Οι μονάδες υποστήριξης έχουν δευτερογενή χαρακτήρα καθώς υποστηρίζουν τις μονάδες εσόδων και δεν εντάσσονται σε αυτές, ενεργοποιώντας έτσι κυρίως τις δαπάνες.
- Ένα επιπλέον κριτήριο διάκρισης των θέσεων των Κεντρικών Υπηρεσιών είναι το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης, όπου :
- Η διεύθυνση αποτελεί μονάδα Α' οργανωτικού επιπέδου, η οποία υπάγεται και λογοδοτεί ευθέως στον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Οργανισμού.
 - Το τμήμα είναι μονάδα Β' οργανωτικού επιπέδου και υπάγεται και λογοδοτεί στον Διευθυντή.
 - Ο υπάλληλος αναφέρεται σε άτομα που διεκπεραιώνουν την εργασία και δεν έχουν υφιστάμενους.

Με βάση τα παραπάνω, οι θέσεις των Κεντρικών Υπηρεσιών ομαδοποιούνται ως ακολούθως :

- Διευθυντής μονάδος εσόδων
- Διευθυντής μονάδος υποστήριξης
- Προϊστάμενος τμήματος μονάδος εσόδων
- Προϊστάμενος τμήματος μονάδος υποστήριξης
- Υπάλληλος τμήματος μονάδος εσόδων
- Υπάλληλος τμήματος μονάδος υποστήριξης

- **Καταστήματα**

Το κριτήριο διάκρισης των θέσεων στα καταστήματα, όπως προαναφέρθηκε είναι το ιεραρχικό επίπεδο, όπου :

- Ο διευθυντής είναι εκείνος ο οποίος έχει την συνολική ευθύνη για τα αποτελέσματα του καταστήματος και υπάγεται και λογοδοτεί μέσω των κεντρικών υπηρεσιών στον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Οργανισμού.
- Ο προϊστάμενος του γραφείου του καταστήματος αναφέρεται στον διευθυντή του καταστήματος και είναι υπεύθυνος για την λειτουργία και αποτελέσματα του τμήματος του σε αυτόν.
- Ο υπάλληλος διεκπεραιώνει την εργασία, δεν έχει υφιστάμενους και λογοδοτεί στον προϊστάμενο γραφείου.

Ένα επιπλέον κριτήριο διάκρισης των θέσεων στα καταστήματα είναι το μέγεθος του καταστήματος, το οποίο αναφέρεται στον όγκο των πωλήσεων και το εύρος των προϊόντων γραμμών, όπου :

- Κατηγορία Καταστήματος S αναφέρεται σε ιδιαίτερα μεγάλα σε όγκο πωλήσεων και εύρος προϊόντων καταστήματα
- Κατηγορία A
- Κατηγορία B
- Κατηγορία Γ
- Κατηγορία Θ (το μικρότερο κατάστημα)

Με βάση τα παραπάνω, οι θέσεις των καταστημάτων ομαδοποιούνται ως ακολούθως :

- Διευθυντής καταστήματος S, A, B, Γ και Θ τύπου
- Προϊστάμενος Γραφείου καταστήματος S, A, B, Γ και Θ τύπου
- Υπάλληλος καταστήματος S, A, B, Γ και Θ τύπου

Κάθε μια κατηγορία από τις παραπάνω ομαδοποιημένες θέσεις – βάσει των οποίων διενεργήθηκε και η δειγματοληψία – σε επίπεδο σχεδιασμού χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο επίπεδο τυπικότητας που προσδιορίζει και προσδιορίζεται από το εύρος της σχετικής διακριτικής ευχέρειας που παρέχεται στον κάτοχο της θέσης, ανεξαρτήτως ιεραρχίας, βαθμού συνεισφοράς στα αποτελέσματα και υπαγωγής στις κεντρικές υπηρεσίες ή δίκτυο καταστημάτων.

3.3.2.2 Η ποσοτικοποίηση των μεταβλητών

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2.1.7 ο βαθμός τυπικότητας ενός οργανισμού προσδιορίζεται από το επίπεδο εξειδίκευσης, τον βαθμό εκχώρησης εξουσίας, το κριτήριο τμηματοποίησης και το όριο διοίκησης.

Οργανισμοί με υψηλό βαθμό τυπικότητας προσδιορίζουν επακριβώς τι και πως πρέπει να γίνει κάτι, καθώς και την επιβολή για την συμμόρφωση στο «ποιος», «που», «πότε», «τι» και στο «πως». Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης, εκχώρησης εξουσίας, διοικητικού εύρους και λειτουργικής ανάπτυξης, οδηγούν σε υψηλά επίπεδα τυπικότητας και ως εκ τούτου περιορισμένη διακριτική ευχέρεια για τον κάτοχο της θέσης.

Για κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές θα εξαχθεί ο αντίστοιχος δείκτης, όπου όσο υψηλότερος ο δείκτης τόσο υψηλότερο και το επίπεδο τυπικότητας. Η εξαγωγή του δείκτη αυτού εδράζεται σε συγκεκριμένα, απολογιστικά στοιχεία και δεδομένα μέσω της χρήσης πολλαπλασιαστών. Ο κάθε πολλαπλασιαστής συνιστά μια υποκειμενική εκτίμηση για κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές, η οποία όμως εκτίμηση αναφέρεται σε συγκεκριμένα δεδομένα του οργανισμού. Κατά συνέπεια όσο υψηλότερος είναι ο πολλαπλασιαστής τόσο υψηλότερος καθίσταται και ο αντίστοιχος δείκτης τυπικότητας.

Η θεωρητική κλίμακα της βαθμολογίας έχει εύρος 0-2 όπου βαθμολογίες 0-,9, 0,91-1,3 και 1,31-2 θεωρούνται χαμηλές, μεσαίες και υψηλές αντίστοιχα.

Αναλυτικότερα, για τις επιμέρους μεταβλητές που προσδιορίζουν τον βαθμό τυπικότητας και την ποσοτικοποίηση τους, μέσω πολλαπλασιαστών, για την εξαγωγή του σχετικού δείκτη, παρατηρούνται τα ακόλουθα :

3.3.2.2.1 Επίπεδο Εξειδίκευσης

Το επίπεδο εξειδίκευσης σε οργανωτικό επίπεδο εκφράζεται από τον αριθμό των οργανωτικών μονάδων Α' οργανωτικού επιπέδου στον οποίο έχει αναπτυχθεί ο υπό μελέτη οργανισμός. Ο αριθμός των μονάδων αυτών ανέρχεται σε 27, εκ των οποίων οι περισσότερες αποτελούν διευθύνσεις ενώ οι 10 υπόλοιπες υποδιευθύνσεις. Η διαφορά μεταξύ τους έγκειται στον όγκο των εργασιών κάθε μιας, αλλά και οι δυο όμως αποτελούν μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου. Από τις 27 μονάδες, οι 7 αποτελούν μονάδες υποστήριξης εσόδων, ενώ οι υπόλοιπες αποτελούν καθαρά υποστηρικτικές μονάδες, είτε του δικτύου καταστημάτων είτε και των υπόλοιπων κεντρικών υπηρεσιών. Η οριζόντια διαφοροποίηση των μονάδων υποστήριξης εσόδων με την μορφή τμημάτων (μονάδες Β' οργανωτικού επιπέδου) έχει ένα μέγιστο αριθμό τμημάτων 10 και ελάχιστο 3 τμήματα. Η οριζόντια διαφοροποίηση για τις μονάδες υποστήριξης είναι 11 τμήματα και 3 τμήματα αντίστοιχα.

Η ανάπτυξη του οργανισμού σε 27 μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου καταδεικνύει ένα ιδιαίτερα αυξημένο επίπεδο οριζόντιας πολυπλοκότητας που συνεχίζεται και στο Β' οργανωτικό επίπεδο όπου αναπτύσσεται σε 165 διαφορετικά τμήματα υπαγόμενα στις 27 μονάδες του Α' οργανωτικού επιπέδου. Η σχέση μεταξύ μονάδων εσόδων και υποστήριξης Α' οργανωτικού επιπέδου είναι $7/27$, ενώ η αντίστοιχη σχέση μεταξύ των μονάδων Β' οργανωτικού επιπέδου είναι $41/165$. Ο μέσος αριθμός τμημάτων για τις μονάδες εσόδων Α' οργανωτικού επιπέδου είναι 6.20 ενώ για τις αντίστοιχες μονάδες υποστήριξης είναι 5.90.

Αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η σχέση του επιπέδου οριζόντιας διαφοροποίησης μεταξύ μονάδων Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου.

Ιεραρχικό Επίπεδο Τύπος Μονάδος	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ		
	Α' επιπέδου	Β' επιπέδου	Σύνολο
Εσόδων	7	41	48
Υποστήριξης	20	124	144
Σύνολο	27	165	192

Πίνακας 94

Μονάδες στη βάση του τύπου και του ιεραρχικού επιπέδου τους

Με βάση τα απολογιστικά στοιχεία του πίνακα εξάγονται οι πολλαπλασιαστές για τις μονάδες Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου εσόδων και υποστήριξης. Ο πολλαπλασιαστής των μονάδων εσόδων Α' οργανωτικού επιπέδου εκτιμάται στο 0,6, ενώ για τις αντίστοιχες μονάδες υποστήριξης στη μέγιστη βαθμολογία που είναι το 2. Οι εν λόγω πολλαπλασιαστές αποτελούν υποκειμενικές εκτιμήσεις, οι οποίες όμως εδράζονται σε απολογιστικά, αντικειμενικά στοιχεία όπου από τις 27 μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου οι 7 αποτελούν μονάδες εσόδων, ενώ οι υπόλοιπες 20 μονάδες υποστήριξης αντίστοιχα.

Η ίδια λογική προσέγγισης της εξαγωγής των πολλαπλασιαστών ισχύει και για τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης Β' οργανωτικού επιπέδου. Οι πολλαπλασιαστές για τις μονάδες εσόδων και μονάδες υποστήριξης Β' οργανωτικού επιπέδου είναι 0,5 και 2 αντίστοιχα, όπου από ένα σύνολο 165 μονάδων Β' οργανωτικού επιπέδου, οι 41 αποτελούν μονάδες εσόδων ενώ οι υπόλοιπες 124 είναι μονάδες υποστήριξης.

Στον πίνακα παρακάτω εμφανίζονται τα απολογιστικά, αντικειμενικά στοιχεία για τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου μαζί με τους αντίστοιχους πολλαπλασιαστές.

Ιεραρχικό Επίπεδο Τύπος Μονάδος	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ					
	Α' επίπεδο		Β' επίπεδο		Σύνολο	
	Αριθμός	Πολλαπλα- σιαστής	Αριθμός	Πολλαπλα- σιαστής	Αριθμός	Πολλαπλα- σιαστής
Εσόδων	7	0,6	41	0,5	48	0,5
Υποστήριξης	20	2	124	2	144	2
Σύνολο	27	-	165	-	192	-

Πίνακας 95

Πολλαπλασιαστές μονάδων εσόδων και υποστήριξης Α' και Β' Οργανωτικού
Επιπέδου

Ο πίνακας 96 αποτυπώνει τον υπολογισμό μέσω πολλαπλασιαστών του δείκτη εξειδίκευσης των μονάδων εσόδων και υποστήριξης Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου και του συνόλου των μονάδων εσόδων και υποστήριξης ανεξαρτήτως οργανωτικού επιπέδου.

Ιεραρχικό Επίπεδο Τύπος Μονάδος	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ								
	Α' επίπεδο			Β' επίπεδο			Σύνολο		
	Αριθ- μός	Πολλαπλα- σιαστής	Βαθμολ	Αριθ- μός	Πολλαπλα- σιαστής	Βαθμολ	Αριθ- μός	Πολλαπλα- σιαστής	Βαθμολ
Εσόδων	7	0,6	$0,26 \cdot 0,6 = 0,15$	41	0,5	$0,25 \cdot 0,5 = 0,12$	48	0,5	$0,25 \cdot 0,5 = 0,12$
Υποστήριξης	20	2	$0,74 \cdot 2 = 1,48$	124	2	$0,75 \cdot 2 = 1,5$	144	2	$0,75 \cdot 2 = 1,5$
Σύνολο	27	-	1,63	165	-	1,62	192	-	1,62

Πίνακας 96

Δείκτης εξειδίκευσης μονάδων εσόδων και υποστήριξης Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου

Όπως εμφανίζεται από τον παραπάνω πίνακα για τις μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου ο δείκτης της σχετικής εξειδίκευσης είναι πολύ υψηλότερος για τις μονάδες υποστήριξης – βαθμολογία 1.48 – σε σχέση με τις μονάδες εσόδων που έχουν βαθμολογία 0,15 όπου το 0,26 και 0,74 αντιστοιχούν στα ποσοστά συμμετοχής των μονάδων εσόδων και υποστήριξης στο σύνολο των μονάδων. Αναφορικά με το Β' οργανωτικό επίπεδο, η βαθμολογία των μονάδων υποστήριξης τεκμαίρει ότι έχουν σχετικά υψηλότερο δείκτη και ως εκ τούτου υψηλότερο δείκτη και ως εκ τούτου υψηλότερο επίπεδο εξειδίκευσης από τις μονάδες εσόδων που έχουν βαθμολογία 0,12 με τα αντίστοιχα ποσοστά να κυμαίνονται στο 0.25 και 0.75 αντίστοιχα. Για το σύνολο των κεντρικών υπηρεσιών – ανεξαρτήτως επιπέδου – και πάλι οι μονάδες υποστήριξης έχουν υψηλότερη διαφοροποίηση με βαθμολογία 1,5 σε σχέση με 0.12 των μονάδων εσόδων συνολικά.

Για το σύνολο του οργανισμού ο δείκτης εξειδίκευσης για τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης ανεξαρτήτως επιπέδου ανέρχεται σε 1.62 που θεωρείται ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο.

Ο πίνακας 97 απεικονίζει την σχέση και τους συνεπακόλουθους πολλαπλασιαστές των μονάδων εσόδων και υποστήριξης Α' και Β' επιπέδου.

Τύπος Μονάδων Ιεραρχικό Επίπεδο	Έσοδα		Υποστήριξη		Σύνολο	
	Αριθμός	Πολλαπλα- σιαστής	Αριθμός	Πολλαπλα- σιαστής	Αριθμός	Πολλαπλα- σιαστής
Α' επίπεδο	7	0,3	20	0,4	27	0,4
Β' επίπεδο	41	2	124	2	165	2
Σύνολο	48		144		192	
Μέσος όρος	24		72		96	

Πίνακας 97

Πολλαπλασιαστές Μονάδων Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου των εσόδων και υποστήριξης

Ο πίνακας 98 αποτυπώνει τον υπολογισμό, μέσω πολλαπλασιαστών, του δείκτη εξειδίκευσης των μονάδων Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου εσόδων και υποστήριξης και του συνόλου των μονάδων ανεξαρτήτως των μονάδων εσόδων και υποστήριξης.

Τύπος Μονάδων Ιεραρχικό Επίπεδο	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ								
	Έσοδα			Υποστήριξη			ΣΥΝΟΛΟ		
	Αριθ- μός	Πολλαπλα- σιαστής	Βαθμολ	Αριθ- μός	Πολλαπλα- σιαστής	Βαθμολ	Αριθ- μός	Πολλαπλα- σιαστής	Βαθμολ
Α' Επίπεδο	7	0,3	$0,145 \cdot 0,3 = 0,043$	20	0.4	$0,138 \cdot 0.4 = 0,055$	27	0.4	$0,14 \cdot 0.4 = 0,0562$
Β' Επίπεδο	41	2	$0,854 \cdot 2 = 1.708$	124	2	$0,86 \cdot 2 = 1.722$	165	2	$0,86 \cdot 2 = 1.72$
Σύνολο	48	-	17.51	144	-	1.777	192	-	1.776

Πίνακας 98

Δείκτης εξειδίκευσης μονάδων Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου εσόδων και υποστήριξης

Από τον παραπάνω πίνακα καθίσταται φανερό πως ο δείκτης εξειδίκευσης στο Β' οργανωτικό επίπεδο ανεξαρτήτως της φύσεως της μονάδος – έσοδα ή υποστήριξη – είναι ιδιαίτερα υψηλός και ανέρχεται σε 1,708 και 1,722 για τα έσοδα και την υποστήριξη, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης για τις μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου είναι αντίστοιχα 0,043 και 0,055. Ο συνολικός δείκτης εξειδίκευσης των μονάδων Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου, ανεξαρτήτως των μονάδων εσόδων και υποστήριξης είναι ιδιαίτερα υψηλός – 1.776 – γεγονός που τεκμαίρει υψηλό βαθμό τυπικότητας και περιορισμό διακριτικής ευχέρειας.

Η μέχρι τώρα ανάλυση για την εξαγωγή του δείκτη εξειδίκευσης επικεντρώθηκε στην ποσοτικοποίηση του στη βάση δυο κριτηρίων απομονωμένων το ένα από το άλλο. Το πρώτο κριτήριο αναφέρεται στη φύση των μονάδων ως μονάδες εσόδων και υποστήριξης και το δεύτερο στο ιεραρχικό επίπεδο των μονάδων Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου όπου ο δείκτης ποσοτικοποιήθηκε με βάση την φύση των μονάδων και το ιεραρχικό επίπεδο.

Η μοντελοποίηση που έχει υιοθετηθεί απαιτεί την εξαγωγή ενός κοινού δείκτη εξειδίκευσης για ολόκληρο τον οργανισμό και δεν υιοθετεί την εξαγωγή μεμονωμένων δεικτών που θα αναφέρονται στο ίδιο οργανωτικό χαρακτηριστικό (επίπεδο εξειδίκευσης).

Ο παρακάτω Πίνακας 99 είναι ενδεικτικός της μεθοδολογίας για τον υπολογισμό του συνολικού δείκτη εξειδίκευσης ο οποίος λαμβάνει υπόψη του τόσο τα δυο κριτήρια φύσης και ιεραρχικού επιπέδου των μονάδων, όσο και τους συνεπακόλουθους πολλαπλασιαστές που προκύπτουν από τα παραπάνω κριτήρια.

Επίπεδο Μονάδες		Ιεραρχικό Επίπεδο					
		Α' Επίπεδο			Β' Επίπεδο		
		Αριθμός Μονάδων	Πολλα- πλασιαστές	Μέσος όρος	Αριθμός Μονάδων	Πολλα- πλασιαστές	Μέσος όρος
Τύπος Μονάδων	Εσοδα	7	0,6	0,45	41	0,5	1,25
			0,3				
	Υποστήριξη	20	2	1.2	124	2	2
						0,4	

Πίνακας 99

Με βάση τους μέσους όρους των πολλαπλασιαστών του πίνακα 99 καθώς και με τα αντικειμενικά στοιχεία του πίνακα 96 – που αναφέρεται στον δείκτη εξειδίκευσης χρησιμοποιώντας το κριτήριο του τύπου των μονάδων – και τον πίνακα 98 – που αναφέρεται στον δείκτη εξειδίκευσης χρησιμοποιώντας το κριτήριο του ιεραρχικού επιπέδου των μονάδων – υπολογίζεται εναλλάξ ο συνολικός δείκτης εξειδίκευσης.

- Υπολογισμός με βάση το κριτήριο του τύπου των μονάδων – Έσοδα / Υποστήριξη (Πίνακας 96)
 $\text{Έσοδα} \rightarrow (0,26 \cdot 0,45 \cdot 7/48) + (0,25 \cdot 1,25 \cdot 41/48) = \text{Έσοδα} \rightarrow (0,117 \cdot 7/48) + (0,3125 \cdot 41/48) = \text{Έσοδα} \rightarrow 0,01706 + 0,2669 = 0,283$

$$\text{Υποστήριξη} \rightarrow (0,74 \cdot 1,2 \cdot 20/144) + (0,75 \cdot 2 \cdot 124/144) = \text{Υποστήριξη} \rightarrow (0,888 \cdot 20/144) + (1,5 \cdot 124/144) = \text{Υποστήριξη} \rightarrow 0,12333 + 1,2916 = 1,414$$

Συνολικός Δείκτης Εξειδίκευσης = 1.697
 Εσόδων / Υποστήριξης

- Υπολογισμός με βάση το κριτήριο του ιεραρχικού επιπέδου των μονάδων – Α' και Β' οργανωτικό Επίπεδο (Πίνακας 98)
 $A' \text{ Επίπεδο } (0,145 \cdot 0,45 \cdot 7/27) + (0,138 \cdot 1,2 \cdot 20/27) = A' \text{ Επίπεδο } (0,06525 \cdot 7/27) + (0,1656 \cdot 20/27) = A' \text{ Επίπεδο } 0,0169 + 0,1226 = 0,1395$

$$B' \text{ Επίπεδο } (0,854 \cdot 1,25 \cdot 41/165) + (0,862 \cdot 2 \cdot 124/165) = B' \text{ Επίπεδο } (1,0675 \cdot 41/165) + (1,724 \cdot 124/165) = B' \text{ Επίπεδο } 0,2652 + 1,2956 = 1,5608$$

Συνολικός Δείκτης Εξειδίκευσης = 1,7003

Όπως καθίσταται φανερό από τους παραπάνω υπολογισμούς – ανεξαρτήτως του χρησιμοποιούμενου κριτηρίου – ο συνολικός δείκτης εξειδίκευσης είναι περίπου στο 1,700. Εξάλλου ο συνολικός δείκτης που έχει εξαχθεί και στους πίνακες 96 και 98, χρησιμοποιώντας και μόνο το σύνολο των μονάδων εσόδων / υποστήριξης και Α' και Β' επιπέδου και στους συνεπακόλουθους πολλαπλασιαστές, έχει ελάχιστη απόκλιση από τον συνολικό δείκτη εξειδίκευσης που ανέρχεται στο 3,8-4%.

Επιπλέον των παραπάνω, από την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε καθίσταται φανερό και για τους επιμέρους δείκτες εξειδίκευσης – εσόδων / υποστήριξης και Α' και Β' οργανωτικού επιπέδου – ότι :

- Ο δείκτης εξειδίκευσης στις μονάδες υποστήριξης είναι υψηλότερος του αντίστοιχου των μονάδων εσόδων, με τις βαθμολογίες να είναι αντίστοιχα 1,414 και 0,283.
- Ο δείκτης εξειδίκευσης στις μονάδες Β' οργανωτικού επιπέδου είναι υψηλότερος του αντίστοιχου των μονάδων Α' οργανωτικού επιπέδου, με τις βαθμολογίες να είναι αντίστοιχα 1,5608 και 0,1395.

Συμπερασματικά, ο συνολικός δείκτης εξειδίκευσης του οργανισμού συνηγορεί για μια αυξημένη τυπικότητα και έλλειψη διακριτικής ευχέρειας, η οποία υποστηρίζεται εξάλλου και από τους επιμέρους δείκτες εξειδίκευσης όπου η τυπικότητα είναι σχετικά υψηλότερη στις μονάδες υποστήριξης και Β' οργανωτικού επιπέδου του οργανισμού. Η τυπικότητα αυτή είναι αποτέλεσμα του αυξημένου αριθμού λειτουργιών που εμπεριέχονται στην υποστήριξη ενός οργανισμού και της συνεπακόλουθης αυξημένης εξειδίκευσης σε σχέση με τις μονάδες εσόδων, καθώς και με την διεύρυνση της κάθετης πολυπλοκότητας που ενεργοποιείται από την ανάπτυξη του Β' οργανωτικού επιπέδου στον υπό μελέτη οργανισμό σε σχέση με τις μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου.

3.3.2.2.2 Κριτήρια οργανωτικής ανάπτυξης

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.1.7, ο βαθμός τυπικότητας ενός οργανισμού προσδιορίζεται από το επίπεδο εξειδίκευσης – στο οποίο αναφερθήκαμε στο κεφάλαιο 3.3.2.2.1 – τον βαθμό εκχώρησης εξουσίας, το όριο διοίκησης και το κριτήριο τμηματοποίησης.

Για κάθε μια από τις μεταβλητές αυτές θα πρέπει να υπολογιστεί και ο αντίστοιχος δείκτης. Έτσι στο παρόν κεφάλαιο θα υπολογιστεί ο δείκτης των κριτηρίων ανάπτυξης, όπου όσο περισσότερες μονάδες τμηματοποιούνται με βάση το κριτήριο λειτουργίας τόσο υψηλότερος ο δείκτης και ως εκ τούτου υψηλότερος καθίσταται ο βαθμός τυπικότητας, ενώ ο βαθμός της διακριτικής ευχέρειας και επιλογής περιορίζεται.

Ο υπολογισμός του δείκτη των κριτηρίων ανάπτυξης βασίζεται στην χρήση πολλαπλασιαστών – όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 3.3.2.2.1 – μέσω απολογιστικών και αντικειμενικών στοιχείων του οργανισμού, όπως είναι τα δεδομένα του πίνακα 100. Όσο υψηλότερα διαμορφώνεται ο πολλαπλασιαστής για το κριτήριο της λειτουργίας, τόσο αυξάνει ο δείκτης των κριτηρίων ανάπτυξης και το επίπεδο τυπικότητας του οργανισμού. Το θεωρητικό εύρος της βαθμολογικής κλίμακας για τους πολλαπλασιαστές είναι 0-2, όπου βαθμολογίες 0-0,9, 0,91-1,3 και 1,31-2 θεωρούνται ως χαμηλές, μεσαίες και υψηλές αντίστοιχα.

Αναφορικά με τα κριτήρια ομαδοποίησης των διαφόρων εργαζομένων, δραστηριοτήτων, πόρων και μέσων σε ένα οργανισμό, δηλαδή ο τρόπος τμηματοποίησης, παρατηρούνται τα ακόλουθα :

Η ανάπτυξη των μονάδων υποστήριξης Α' οργανωτικού επιπέδου χαρακτηρίζεται γενικώς από το κριτήριο της λειτουργίας το οποίο οδηγεί στην αύξηση της επαγγελματικής εξειδίκευσης και στην έλλειψη ολοκλήρωσης.

Το κριτήριο της λειτουργίας για την τμηματοποίηση (ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων) χαρακτηρίζεται από υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία στο συγκεκριμένο αντικείμενο και ως εκ τούτου ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου εξειδίκευση. Η λειτουργική τμηματοποίηση οδηγεί στην ανάπτυξη ενός ιδιαίτερα οργανωμένου συστήματος κανόνων για το τι, το πώς διενεργείται μια δραστηριότητα, γεγονός που οδηγεί στον περιορισμό ή/και στην ολοσχερή έλλειψη διακριτικής ευχέρειας από πλευράς εργαζομένων και στην τήρηση του εν λόγω συστήματος κανόνων αυξάνοντας έτσι την τυπικότητα.

Συνεπώς οι 20 μονάδες υποστήριξης Α' οργανωτικού επιπέδου αναπτύχθηκαν – δηλαδή συγκεντρώθηκαν ομοειδείς ευθύνες δραστηριότητες, πόροι, μέσα και ικανότητες κάτω από μια μονάδα – με βάση το κριτήριο λειτουργίας, και ως εκ τούτου έχουμε Δ/ση Νομικών Υπηρεσιών, Οικονομικών Υπηρεσιών, Τεχνικών Έργων κλπ. Αναφορικά με τις μονάδες εσόδων Α' οργανωτικού επιπέδου το κριτήριο ανάπτυξης τους για τις 3 εξ αυτών είναι ο πελάτης / η αγορά, ενώ για τις υπόλοιπες είναι η επιτελούμενη λειτουργία (όπως π.χ. η Υποδιεύθυνση Επενδυτικών Δραστηριοτήτων, η Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών κλπ.).

Συμπερασματικά, η ανάπτυξη των μονάδων Α' οργανωτικού επιπέδου χρησιμοποιεί κατά κανόνα το κριτήριο των επιτελούμενων λειτουργιών.

Η ανάπτυξη των μονάδων Β' οργανωτικού επιπέδου (τμήματα) για τις μονάδες υποστήριξης είναι η ακόλουθη :

Από τα 124 τμήματα (Β' οργανωτικό επίπεδο), τα 108 έχουν αναπτυχθεί με βάση το κριτήριο λειτουργίας τα 8 με βάση την αγορά, και τα υπόλοιπα 8 με βάση το προϊόν.

Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι το κριτήριο που χρησιμοποιείται, στην συντριπτική πλειοψηφία, για την ανάπτυξη των τμημάτων των μονάδων υποστήριξης

είναι κό κριτήριο της λειτουργίας σε ποσοστό 87% , ενώ το κριτήριο της αγοράς και του προϊόντος ανέρχεται σε 6,5% αντίστοιχα.

Η ανάπτυξη των μονάδων Β' οργανωτικού επιπέδου (τμήματα) για τις μονάδων εσόδων είναι η ακόλουθη :

Από τα 41 τμήματα (Β' οργανωτικό επίπεδο) τα 20 έχουν αναπτυχθεί με βάση το κριτήριο της αγοράς, τα 13 με βάση το προϊόν, ενώ τα υπόλοιπα 8 με βάση την επιτελούμενη λειτουργία. Όπως συνάγεται από τα παραπάνω η χρήση των κριτηρίων είναι διαμοιρασμένη μεταξύ της αγοράς 48,7%, του προϊόντος 31,7% και της λειτουργίας 19,6%.

Η συνολική εικόνα ανάπτυξης τόσο του Α' οργανωτικού όσο και του Β' οργανωτικού επιπέδου εμφανίζεται στον πίνακα 100 παρακάτω :

Μονάδες		Κριτήρια	Κριτήρια Ανάπτυξης Μονάδων			
			Λειτουργία	Αγορά	Προϊόν	ΣΥΝΟΛΟ
Α' Επίπεδο	Οργ. Επιπέδου		-	-	-	-
	• Εσόδων		4	3	-	7
	• Υποστήριξη		20	-	-	20
Υποσύνολο			24	3	-	27
Β' Επίπεδο	Οργ. Επιπέδου		-	-	-	-
	• Εσόδων		8	20	13	41
	• Υποστήριξη		108	8	8	124
Υποσύνολο			116	28	21	165
ΣΥΝΟΛΟ			140	31	21	192

Πίνακας 100

Κριτήρια Ανάπτυξης Μονάδων Α' και Β' Οργανωτικού Επιπέδου

Όπως γίνεται προφανές από τον παραπάνω πίνακα, από το σύνολο των 192 οργανωτικών μονάδων (Α' και Β' επιπέδου), οι 140 έχουν αναπτυχθεί με βάση το κριτήριο λειτουργίας, ήτοι 72,5%, οι 31 με βάση το κριτήριο της αγοράς, ήτοι 15,1%, και οι υπόλοιπες 21 μονάδες με βάση το κριτήριο του προϊόντος ήτοι 12,4%.

Ο πίνακας 101 είναι ενδεικτικός αναφορικά με τον υπολογισμό των σχετικών πολλαπλασιαστών - που αποτελούν υποκειμενικές εκτιμήσεις που εδράζονται όμως σε αντικειμενικά στοιχεία όπως προαναφέρθηκε - για τα διάφορα κριτήρια διαφοροποίησης που χρησιμοποιούν οι μονάδες εσόδων και υποστήριξης.

Μονάδες	Εσόδων		Υποστήριξης		ΣΥΝΟΛΟ	
	Αριθμός	Πολλαπλασιαστής	Αριθμός	Πολλαπλασιαστής	Αριθμός	Πολλαπλασιαστής
Κριτήρια Ανάπτυξης						
Λειτουργία	12	0,7	128	2	140	2
Προϊόν	13	0,8	8	0,3	21	0,4
Αγορά	23	2	8	0,3	31	0,5
Σύνολο	48		144		192	

Πίνακας 101

Πολλαπλασιαστές για κριτήρια Ανάπτυξης

Ο πίνακας 102 απεικονίζει τους επιμέρους δείκτες των κριτηρίων ανάπτυξης – Λειτουργία, Προϊόν, Αγορά – καθώς και τον συνολικό δείκτη κριτηρίων ανάπτυξης για τον οργανισμό. Οι επιμέρους δείκτες, υπολογίστηκαν με την χρήση πολλαπλασιαστών οι οποίοι εκφράζουν την σχετική βαρύτητα ενός έκαστου κριτηρίου στις μονάδες εσόδων και υποστήριξης. Ο συνολικός δείκτης για τον οργανισμό υπολογίστηκε με την χρήση πολλαπλασιαστών, μεμονωμένα στη βάση του αριθμού των κριτηρίων τμηματοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν συνολικά και όχι στη βάση της κατανομής του καθενός στις μονάδες εσόδων και υποστήριξης. Εξυπακούεται ότι ο καθοριστικός δείκτης για τον προσδιορισμό του επιπέδου τυπικότητας είναι ο επιμέρους δείκτης της λειτουργίας για το σύνολο του οργανισμού.

Κριτήρια	Εσόδων			Υποστήριξης		
	Αριθμός	Πολλαπλασιαστής	Βαθμολ	Αριθμός	Πολλαπλασιαστής	Βαθμολ
Λειτουργία	12	0,7	0,25·0,7=0,175	128	2	0,89·2=1,77
Προϊόν	13	0,8	0,27·0,8=0,216	8	0,3	0,05·0,3=0,016
Αγορά	23	2	0,48·2=0,96	8	0,3	0,05·0,3=0,016
Σύνολο	48	-	-	144	-	-

Πίνακας 102
Βαθμολογία δεικτών κριτηρίων Ανάπτυξης

Με βάση την βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου ανάπτυξης τόσο για τις μονάδες εσόδων όσο και για της υποστήριξης του Πίνακα, υπολογίζονται ως ακολούθως οι συνολικοί δείκτες ανάπτυξης – ανεξαρτήτως των μονάδων εσόδων και υποστήριξης – για την λειτουργία, το προϊόν και την αγορά :

$$\begin{aligned}
 \text{Λειτουργία : } & 0,175 \cdot 12/140 + 1,77 \cdot 128/140 = \\
 & 0,015 + 1,618 = 1,633 \\
 \text{Προϊόν : } & 0,216 \cdot 13/21 + 0,016 \cdot 8/21 = \\
 & 0,123 + 0,0006 = 0,123 \\
 \text{Αγορά : } & 0,96 \cdot 23/31 + 0,016 \cdot 8/31 = \\
 & 0,712 + 0,00004 = 0,712
 \end{aligned}$$

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω και ανεξαρτήτως της φύσεως των μονάδων – έσοδα και υποστήριξη – ο υψηλότερος επιμέρους δείκτης ανάπτυξης είναι εκείνος της λειτουργίας. Ως εκ τούτου το σύνολο του οργανισμού έχει αναπτυχθεί, με βάση τις συνολικές βαθμολογίες, κατά κανόνα με βάση την λειτουργία – με συνολική βαθμολογία του δείκτη ανάπτυξης με βάση την λειτουργία 1.633 – και δευτερευόντως την αγορά με βαθμολογία 0,712. Ως εκ τούτου η λειτουργική ανάπτυξη καταδεικνύεται ως η κυριαρχούσα μορφή ανάπτυξης ανεξαρτήτως του κριτηρίου της φύσεως των μονάδων – έσοδα / υποστήριξης – και του οργανωτικού επιπέδου Α' και Β'. Η λειτουργική ανάπτυξη αποτελεί την μορφή ανάπτυξης / τμηματοποίησης που ενισχύει την τυπικότητα και συμβάλλει στον περιορισμό της διακριτικής ευχέρειας και των επιλογών.

3.3.2.2.3 Η Εκχώρηση Εξουσίας

Το αποτέλεσμα της εκχώρησης εξουσίας είναι η δημιουργία των ιεραρχικών επιπέδων, αλλά η ουσιαστική εκχώρηση τεκμαίρεται από το εύρος του δικαιώματος αποφάσεων που έχει κάθε θέση στην ιεραρχία (δηλαδή, ο βαθμός εκχώρησης εξουσίας και το αντικείμενο για το οποίο εξουσιοδοτείται να λάβει απόφαση ο υφιστάμενος). Ο βαθμός εκχώρησης εξουσίας προσδιορίζεται στον υπό μελέτη οργανισμό από τον αριθμό των εργαζόμενων που έχουν δικαίωμα υπογραφής δεσμεύοντας έτσι με την υπογραφή τους τον οργανισμό. Εξ ορισμού, οι επικεφαλείς των μονάδων Α' οργανωτικού επιπέδου στις κεντρικές υπηρεσίες έχουν δικαίωμα υπογραφής καθώς και οι νόμιμοι αναπληρωτές τους. Το σύνολο των εχόντων δικαίωμα υπογραφής στις εν λόγω μονάδες ανέρχεται σε 54. Αναφορικά με το δικαίωμα υπογραφής στο δίκτυο καταστημάτων του η κατανομή εξουσιοδοτήσεων έχει ως ακολούθως :

Κατηγορίες Θέσεις	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
	S	A	B	Γ	Θ	
Δ/ντής	9	54	49	140	184	436
Αναπληρωτής	9	54	49	140	184	436
ΣΥΝΟΛΟ	18	108	98	280	368	872

Πίνακας 103

Κατανομή εξουσιοδοτήσεων στο Δίκτυο Καταστημάτων

Η εκχώρηση εξουσίας σε Α' και Β' οργανωτικό επίπεδο στο δίκτυο καταστημάτων και κεντρικές διευθύνσεις έχει όπως παρακάτω :

Μονάδες	Διευθυντής	Αναπληρωτής	Προϊστάμενος	Λοιπό Προσωπικό	ΣΥΝΟΛΟ
Καταστήματα S	9	9	225	229	472
Καταστήματα A	54	54	547	301	956
Καταστήματα B	49	49	495	330	923
Καταστήματα Γ	140	140	687	472	1439
Καταστήματα Θ	184	184	169	454	991
Εσόδων	7	7	41	208	263
Υποστήριξης	20	20	124	717	881
ΣΥΝΟΛΟ	463	463	2288	2711	5925

Πίνακας 104

Εκχώρηση Εξουσίας στο σύνολο του Οργανισμού

Οι τυχόν διαφορές στον παραπάνω πίνακα αναφορικά με το σύνολο των εργαζομένων οφείλονται στο ότι οι θέσεις έχουν σχεδιαστεί, αλλά δεν έχουν όλες στελεχωθεί, με

συνέπεια να υφίστανται κάποιες αποκλίσεις μεταξύ του αριθμού των θέσεων που έχουν σχεδιαστεί και εκείνων που έχουν στελεχωθεί.

Από τον παραπάνω πίνακα εμφανίζεται ότι η εκχώρηση εξουσίας σε επίπεδο κεντρικών υπηρεσιών είναι 219 θέσεις με εκχώρηση εξουσίας σε επίπεδο διευθυντού, αναπληρωτή, προϊσταμένου από ένα σύνολο εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες 1144 εργαζομένων. Δηλαδή το 20% των εργαζομένων έχει κάποιο επίπεδο εκχώρησης εξουσίας.

Η εκχώρηση σε επίπεδο καταστήματος είναι 2995 εργαζόμενοι με κάποιο επίπεδο εκχώρησης εξουσίας από ένα σύνολο εργαζομένων στο δίκτυο που ανέρχεται σε 4781, ήτοι το 62% των εργαζομένων έχουν κάποια μορφή εκχώρησης εξουσίας. Η μέση εκχώρηση για το σύνολο του οργανισμού ανέρχεται στο περίπου 54% των εργαζομένων όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 105.

Στοιχεία Μονάδες	Προϊστάμενοι	Λοιπό Προσωπικό	Σύνολο Προσωπικού	% Εκχώρησης
Καταστήματα	2995	1786	4781	62%
Κ. Υπηρεσίες	219	925	1144	20%
Σύνολο Οργανισμού	3214	2711	5925	54%

Πίνακας 105
Επίπεδο Εκχώρησης

Ο Πίνακας 106 απεικονίζει τους επιμέρους δείκτες εκχώρησης εξουσίας – καταστημάτων και κεντρικών υπηρεσιών – καθώς και τον συνολικό δείκτη εκχώρησης. Οι επιμέρους δείκτες υπολογίστηκαν με την χρήση πολλαπλασιαστών, οι οποίοι εκφράζουν υποκειμενική εκτίμηση, η οποία όμως εδράζεται σε αντικειμενικά στοιχεία.

Στοιχεία Μονάδες	Προϊστάμενοι	Λοιπό Προσωπικό	Σύνολο Προσωπικού	Πολλαπλασ.	% Προϊσ	Βαθμολογία	Σύνολο Οργανισμού
Καταστήματα	2995	1786	4781	2	0,93	$0,93 \cdot 2 \cdot \frac{2995}{3214}$	1,86
Κεντρικές Υπηρεσίες	219	925	1144	0,4	0,068	$0,068 \cdot 0,4 \cdot \frac{219}{3214}$	0,02
Σύνολο	3214	3214	5925	-	100	-	1,88

Πίνακας 106
Οι επιμέρους και ο συνολικός δείκτης εκχώρησης εξουσίας

Από τον πίνακα 106 καθίσταται φανερό ότι ο επιμέρους δείκτης εκχώρησης εξουσίας στα καταστήματα του οργανισμού είναι ιδιαίτερα υψηλός και ανέρχεται στο 1.86. Ο υψηλός αυτός δείκτης ερμηνεύεται από την γεωγραφική διασπορά του δικτύου καταστημάτων η οποία απαιτεί γρήγορες αντιδράσεις στα ερεθίσματα των τοπικών

αγορών. Μια τέτοια όμως εκχώρηση εξουσίας, εξυπακούει και προαπαιτεί ένα συγκεντρωτικό σύστημα ελέγχου της παραπάνω «ελευθερίας» στην λήψη αποφάσεων, το οποίο κατά κανόνα υλοποιείται με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος κανόνων και διαδικασιών το οποίο διασφαλίζει διαχρονικότητα, συνέχεια, συνέπεια και ομοιομορφία λειτουργίας ανεξάρτητα της γεωγραφικής περιοχής στην οποία λειτουργεί το κατάστημα.

Το παραπάνω σύστημα, όπως είναι φυσικό, οδηγεί σε ένα αυξημένο επίπεδο τυπικότητας και χαμηλής διακριτικής ευχέρειας σε όλο τον οργανισμό και συνιστά συστηματικά το «αντίτιμο» που «πληρώνει» ο οργανισμός για την ταχύτητα και ευελιξία που απαιτούν οι τοπικές αγορές. Αναφορικά με τις κεντρικές υπηρεσίες, ο δείκτης εκχώρησης εξουσίας είναι ιδιαίτερα χαμηλός – 0,02 –, ενώ για το σύνολο του οργανισμού ο δείκτης εκχώρησης εξουσίας ανέρχεται στο 1.88, επίπεδο ιδιαίτερα υψηλό το οποίο συντελεί σε αυξημένη τυπικότητα και χαμηλά επίπεδα διακριτικής ευχέρειας.

3.3.2.2.4 Το Όριο Διοίκησης

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.2.7, το επίπεδο τυπικότητας ενός οργανισμού προσδιορίζεται και από το όριο διοίκησης. Κατά κανόνα ευρύ όριο διοίκησης οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα τυπικότητας και χαμηλό βαθμό διακριτικής ευχέρειας.

Το όριο διοίκησης αναφέρεται στον αριθμό των υφιστάμενων που μπορεί να διοικήσει ένας προϊστάμενος αποτελεσματικά. Το ευρύ όριο διοίκησης οδηγεί σε οργανισμούς με περιορισμένο αριθμό οργανωτικών επιπέδων, αυξάνοντας έτσι την οριζόντια διαφοροποίηση ενώ ταυτόχρονα μειώνει την κάθετη πολυπλοκότητα. Το σύνολο του προϊσταμενικού προσωπικού στις κεντρικές υπηρεσίες ανέρχεται σε 192 εκ των οποίων οι 27 είναι διευθυντές και οι 165 προϊστάμενοι τμημάτων. Ως λοιπό προσωπικό θεωρούνται όσοι εργαζόμενοι δεν κατέχουν προϊσταμενική θέση, και ανέρχεται σε ένα σύνολο 925 εργαζομένων. Η κατανομή μεταξύ προϊσταμενικού και λοιπού προσωπικού εμφανίζεται στον πίνακα 107.

Θέσεις Μονάδες	Δ/ντής	Προϊστάμενος	Λοιπό Προσωπικό	ΣΥΝΟΛΟ
Εσόδων	7	41	208	256
Υποστήριξης	20	124	717	861
ΣΥΝΟΛΟ	27	165	925	1117

Πίνακας 107

Κατανομή προϊσταμενικών και μη θέσεων στις κεντρικές υπηρεσίες

Για τις κεντρικές υπηρεσίες η σχέση μεταξύ των προϊσταμενικών θέσεων (διευθυντές και προϊστάμενοι) και λοιπού προσωπικού είναι 925/192 ήτοι 1 προϊστάμενος ανά 4,81 εργαζόμενους. Το συνολικό όριο διοίκησης μεταξύ διευθυντών και προϊσταμένων είναι 1:6.1.

Το όριο διοίκησης μεταξύ διευθυντών και προϊσταμένων για τις μονάδες εσόδων είναι 1:5,8, ενώ για τις μονάδες υποστήριξης είναι 1:6,2 εργαζόμενοι.

Στις κεντρικές υπηρεσίες οι μονάδες εσόδων έχουν όριο διοίκησης μεταξύ διευθυντή και προϊσταμένου 1:5,8, ενώ μεταξύ προϊσταμένου και λοιπού προσωπικού 1:5. Στις

μονάδες υποστήριξης τα αντίστοιχα όρια είναι 1:6.2 και 1:5.8, σημειώνοντας μια γενικότερη αύξηση ορίου σε σχέση με τις μονάδες εσόδων.

Ο πίνακας 108 απεικονίζει σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα όρια διοίκησης τους αντίστοιχους πολλαπλασιαστές και την μεθοδολογία υπολογισμού των επιμέρους δεικτών ορίου διοίκησης, καθώς και του συνολικού δείκτη για τις κεντρικές υπηρεσίες.

Όριο Διοίκησης Κεντρικές Υπηρεσίες	Δ/ντές : Προϊστ	Πολλα- πλασια- στής	Προϊστ : Υπάλληλ	Πολλα- πλασια- στής	Υπολογισμός Βαθμολογίας	Επιμέρους Βαθμολογία	Σύνολο Βαθμολογίας Κεντρικών Υπηρεσιών
Έσοδα	1:5.8	0,9	1:5	0,8	$0,9 \cdot \frac{7}{192} + 0,8 \cdot \frac{41}{192}$	0,033+0,171	0,204
Υποστήριξη	1:6.2	2	1:5,8	2	$2 \cdot \frac{20}{192} + 2 \cdot \frac{124}{192}$	0,208+1,292	1.5
Σύνολο	-	-	-	-	-	-	1.704

Πίνακας 108

Επιμέρους και συνολικός δείκτης ορίου διοίκησης Κεντρικών Υπηρεσιών

Ο επιμέρους δείκτης του ορίου διοίκησης των μονάδων εσόδων στις κεντρικές υπηρεσίες είναι κατά πολύ χαμηλότερος από τον αντίστοιχο δείκτη των μονάδων υποστήριξης με τις σχετικές βαθμολογίες να ανέρχονται σε 0,204 και 1.5. Η εν λόγω διαφορά σηματοδοτεί την πιθανότητα υψηλότερου επιπέδου τυπικότητας στις μονάδες υποστήριξης σε σχέση με τις εσόδων. Η παραπάνω σχέση του ορίου διοίκησης ισχύει και για τα επιμέρους όρια Διευθυντών : Προϊσταμένων και Προϊσταμένων : Υπαλλήλων, όπου τα όρια είναι υψηλότερα στις μονάδες υποστήριξης από τις μονάδες εσόδων. Ο συνολικός επιμέρους δείκτης του ορίου διοίκησης για τις Κεντρικές Υπηρεσίες ανέρχεται σε 1.704, βαθμολογία υψηλή, που υποδηλώνει ένα διευρυμένο όριο διοίκησης το οποίο οδηγεί σε ένα σύστημα λεπτομερών κανόνων και διαδικασιών που είναι απαραίτητο σε τέτοιες περιπτώσεις έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διοικησιμότητα του οργανισμού.

Αναφορικά με το δίκτυο καταστημάτων του οργανισμού η σχέση μεταξύ προϊσταμενικού προσωπικού και λοιπού προσωπικού εμφανίζεται στο Πίνακα 109.

Θέσεις Τύπος Καταστήματος	Δ/ντής	Προϊστάμενος	Λοιπό Προσωπικό	ΣΥΝΟΛΟ
S	9	225	229	463
A	27	547	301	875
B	49	495	330	874
Γ	140	687	472	1299
Θ	184	169 ⁽¹⁾	454	807
Σύνολο	409	2123	1786	4318

(1) Αναπληρωτές Προϊσταμένου

Πίνακας 109

Κατανομή Προσωπικού στα Καταστήματα

Αναλυτικότερα, το όριο διοίκησης εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

ΤΥΠΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	ΟΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
	Σύνολο Προϊστάμ. : Λοιπό Προσωπικό	Δ/ντές : Προϊστάμ.	Προϊστάμ. : Λοιπό Προσ.
S	1:0,93	1:24,6	1:1
A	1:0,52	1:20,3	1:0,55
B	1:0,60	1:10	1:0,66
Γ	1:0,57	1:4,9	1:0,68
Θ		1:1,28	1:1,28
ΣΥΝΟΛΟ	1:0,70	5.18	1:0,84

Πίνακας 110

Όριο Διοίκησης στα Καταστήματα

Η ποσοτικοποίηση του δείκτη ορίου διοίκησης για τα καταστήματα διενεργείται στον ακόλουθο πίνακα με την χρήση πολλαπλασιαστών, τόσο των επιμέρους δεικτών Διευθυντής : Προϊστάμενος, Προϊστάμενος : Υπάλληλος και ανά κατηγορία καταστήματος, όσο και του συνολικού επιμέρους δείκτη ορίου διοίκησης για τα καταστήματα.

Καταστήματα	Διευθυντής : Προϊστάμ.	Πολλα- πλασια- στής	Προϊστ. : Υπάλλ.	Πολλα- πλασια- στής	Υπολογισμός Βαθμολογίας	Επιμέρους Βαθμολογία	Σύνολο Βαθμολογίας Κατηγορίας Καταστημάτων
S	1:24.6	2	1:1	1	$2 \cdot \frac{9}{2526} + 1 \cdot \frac{225}{2526}$	0,007+0,089	0,096
A	1:20,3	2	1:0,55	0,5	$2 \cdot \frac{27}{2526} + 0,5 \cdot \frac{547}{2526}$	0,021+0,108	0,129
B	1:10	1.5	1:0,66	0,6	$1,5 \cdot \frac{49}{2526} + 0,6 \cdot \frac{495}{2526}$	0,029+0,118	0,147
Γ	1:49	0,8	1:0,68	0,7	$0,8 \cdot \frac{140}{2526} + 0,7 \cdot \frac{687}{2526}$	0,044+0,190	0,234
Θ	-	-	1:1.28	2	$2 \cdot \frac{169}{2526}$	0,134	0,134
Σύνολο Καταστημάτων	-	-	-	-	-	-	0,74

Πίνακας 111

Επιμέρους δείκτες ορίου διοίκησης Καταστημάτων

Η παρατηρούμενη κατανομή του ορίου διοίκησης μεταξύ των διαφορετικών τύπου καταστημάτων – τα οποία χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη ορίου διοίκησης – σχηματίζει μια δομή περίπου ρομβοειδή όπου το ευρύτερο όριο παρατηρείται στα τύπου Β και Γ ενώ το πλέον περιορισμένο στα S, Α και Θ τύπου καταστήματα.

Το περιορισμένο όριο διοίκησης οδηγεί σε μια πιο «σφιχτή» διοίκηση και στην υψηλότερη φυσική παρουσία και εγγύτητα του προϊστάμενου με τους υφιστάμενους του.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό του συνολικού δείκτη ορίου διοίκησης για τον οργανισμό ακολουθήθηκαν μέχρι στιγμής τα παρακάτω στάδια :

- Ο προσδιορισμός των επιμέρους δεικτών του ορίου διοίκησης των μονάδων εσόδων και υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών, που οδηγούν στον υπολογισμό του συνολικού επιμέρους δείκτη του ορίου διοίκησης για τις κεντρικές υπηρεσίες και ο οποίος ανέρχεται στο 1.704.
- Ο προσδιορισμός των επί μέρους δεικτών του ορίου διοίκησης για κάθε κατηγορία καταστήματος – τύποι S, A, B, Γ και Θ – που οδηγούν στον υπολογισμό του συνολικού επιμέρους δείκτη του ορίου διοίκησης για τα καταστήματα και ο οποίος ανέρχεται σε 0,74.
- Ο προσδιορισμός του συνολικού δείκτη ορίου διοίκησης για τον οργανισμό μέσα από τους παραπάνω μερικούς δείκτες κεντρικών υπηρεσιών και καταστημάτων και την στάθμιση κάθε ενός από τους παραπάνω συνολικούς επιμέρους δείκτες.

Ως εκ τούτου και με βάση το τελευταίο στάδιο της μεθοδολογίας, είναι ενδεικτικός ο παρακάτω πίνακας 112 που απεικονίζει τον τρόπο υπολογισμού του συνολικού δείκτη ορίου διοίκησης του οργανισμού.

Μονάδες	Αριθμός Διευθυντών	Βαθμολογία επιμέρους δείκτη ορίου διοίκησης	Υπολογισμός Βαθμολογίας	Βαθμολογία
Κεντρικές Υπηρεσίες	192	1.704	$1.704 \frac{192}{2724}$	0,12
Καταστήματα	2532	0,74	$0,74 \frac{192}{2724} \frac{2532}{2724}$	0,688
Σύνολο Οργανισμού	2724	-	-	0,808

Πίνακας 112

Δείκτης ορίου διοίκησης για το σύνολο του οργανισμού

Ο σχετικά χαμηλός δείκτης του ορίου διοίκησης για το σύνολο του οργανισμού υποδηλώνει μια «σφιχτή» διοίκηση που είναι το αποτέλεσμα της εγγύτητας της διοικητικής εξουσίας με τους υφιστάμενους.

3.3.2.3 Τεκμήρια Τυπικότητας

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.1.7, ο βαθμός τυπικότητας ενός οργανισμού προσδιορίζεται από την αυξημένη λειτουργική τμηματοποίηση, το αυξημένο επίπεδο εκχώρησης εξουσίας και εξειδίκευσης και το διευρυμένο διοικητικό όριο, των

οποίων οι αντίστοιχοι δείκτες ανέρχονται για το σύνολο του οργανισμού είναι 1,633, 1,88, 1.7 και 0,808.

Σε κάθε οργανισμό η εν λόγω τυπικότητα εκφράζεται μέσα από την ύπαρξη και επιβολή γραπτών κανόνων – που αποτελούν τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας. Οι κανόνες αυτοί λαμβάνουν την μορφή εγκυκλίων οι οποίες εκδίδονται από τις κεντρικές υπηρεσίες – τόσο τις μονάδες εσόδων όσο και υποστήριξης – για εφαρμογή και υλοποίηση τους από όλο τον οργανισμό αλλά κατά κανόνα από το δίκτυο καταστημάτων.

Ο παρακάτω πίνακας αναφέρεται στον αριθμό εγκυκλίων που έχουν εκδοθεί από τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης. Ο αριθμός των εγκυκλίων αυτών αναφέρεται επίσης σε εκείνες που έχουν εκδοθεί από μια και μόνο μονάδα (εκδότη) και από εκείνες που έχουν εκδοθεί από περισσότερους του ενός εκδότες τόσο για τις μονάδες εσόδων όσο και για της υποστήριξης. Στις περιπτώσεις όπου ο εκδότης είναι ένας τότε το γεγονός αυτό υποδηλώνει την αυστηρή και ξεκάθαρη διαφοροποίηση των οργανωτικών μονάδων. Σε περιπτώσεις όπου υφίστανται περισσότεροι του ενός εκδότες, το γεγονός αυτός ίσως υποδηλώνει την αδυναμία πλήρως καθετοποιημένης λειτουργίας.

Τέλος ο πίνακας (Πίνακας 113) αυτός αναφέρεται και στις μεικτές εγκυκλίους όπου αυτές εκδίδονται από τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης από κοινού πιστοποιώντας την αναγκαιότητα ολοκλήρωσης.

ΕΤΗ	1997	1998	1999	2000	2001	ΣΥΝΟΛΟ	Μέσος όρος
ΜΟΝΑΔΕΣ							
ΕΣΟΔΩΝ							
Εκδότης =1	103	88	80	100	94	465	93
Εκδότης >1	12	15	6	18	25	76	15.2
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	115	103	86	118	119	541	108.2
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ							
Εκδότης =1	88	110	75	98	62	433	86.6
Εκδότης >1	0	2	5	3	6	16	3.2
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	88	112	80	101	68	449	89.8
ΜΕΙΚΤΕΣ	22	26	26	28	24	126	25.2
ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΚΥΚΛΙΩΝ	225	241	192	247	211	1116	223

Πίνακας 113

Κατανομή Εγκυκλίων Διαταγών

Οι μονάδες εσόδων, κατά μέσο όρο για την περίοδο 1997-2001 έχουν εκδώσει 93 εγκυκλίους, ενώ ο αριθμός αυτός για την ίδια περίοδο για εγκυκλίους του εκδόθηκαν από περισσότερες της μιας μονάδας εσόδων ανέρχεται σε 15.2. Ο μέσος όρος εγκυκλίων που εκδίδονται από τις μονάδες εσόδων, αναφέρεται σχεδόν αποκλειστικά στα προϊόντα και στις αγορές, προσδιορίζοντας και περιγράφοντας τον ένα και μοναδικό τρόπο με τον οποίο πρέπει να «γίνονται τα πράγματα». Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι συνέκδοση εγκυκλίων από τις μονάδες εσόδων σηματοδοτεί την έλλειψη ολοκλήρωσης και αυτονομίας.

Οι αντίστοιχοι μέσοι όροι για τις μονάδες υποστήριξης είναι για εγκυκλίους με ένα εκδότη 86.6 και με περισσότερους του ενός εκδότες 3.2, ενώ για όλες τις μονάδες

υποστήριξης και ανεξαρτήτως του αριθμού των εκδοτών για την ίδια χρονική περίοδο είναι 89.8. Η σχέση μεταξύ του μέσου όρου του αριθμού των εγκυκλίων των μονάδων εσόδων με ένα εκδότη και με περισσότερους του ενός και με τις αντίστοιχες εγκυκλίους των μονάδων υποστήριξης είναι ενδεικτική. Η σχέση είναι 93/15.2 και 86.6/3,2 για τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης.

Από τα παραπάνω γίνεται προφανής η ανάγκη για την συνέκδοση εγκυκλίων περισσότερο από τις μονάδες εσόδων παρά από τις μονάδες υποστήριξης. Η αναγκαιότητα αυτή είναι απότοκος της έλλειψης ολοκληρωμένης λειτουργίας εντός των μονάδων εσόδων, με συνέπεια να απαιτείται η «διάτρηση» των οργανωτικών ορίων της μονάδος για την δημιουργία οδηγιών μαζί με κάποια άλλη μονάδα εσόδων. Το αντίστροφο συμβαίνει σχετικά με τις μονάδες υποστήριξης οι οποίες «φαίνεται» πως έχουν μια σχετικά καλύτερη ολοκλήρωση από εκείνες των εσόδων και δεν απαιτείται η τόσο συχνή συνέκδοση εγκυκλίων με όλα τα γνωστά συνεπακόλουθα αποτελέσματα συντονισμού, στόχευσης και καθυστερήσεων. Τέλος ο παραπάνω πίνακας καταδεικνύει ότι αρκετές φορές υφίσταται αναγκαιότητα έκδοσης μεικτών εγκυκλίων των οποίων ο μέσος όρος για την χρονική περίοδο 1997-2001 ανέρχεται σε 25.2. Ο αριθμός των μεικτών εγκυκλίων είναι σχετικά υψηλός σε σχέση με τον μέσο όρο των εκδιδόμενων εγκυκλίων από τις μονάδες εσόδων, 108.2 και υποστήριξης 89,8 · αριθμός που αντιπροσωπεύει το 24% και το 28% αντίστοιχα.

Αναφορικά με τον μέσο αριθμό σελίδων / εγκύκλιο, ανεξαρτήτως εκδίδουσας μονάδος, αριθμού εκδοτών ή μεικτών εγκυκλίων, αυτός ανέρχεται σε περίπου 6 σελίδες / εγκύκλιο. Ο μέσος αριθμό σελίδων ανά έτος και εκδίδουσα μονάδα εμφανίζεται στον παρακάτω Πίνακα 114.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΕΛΙΔΩΝ					ΣΥΝΟΛΟ	Μέσος Όρος ΕΤΟΣ
	1997	1998	1999	2000	2001		
ΜΟΝΑΔΕΣ							
ΕΣΟΔΩΝ							
Εκδότης =1	609	528	480	600	564	2781	556
Εκδότης >1	72	90	36	108	150	456	91
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	681	618	516	708	714	3237	645
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ							
Εκδότης =1	528	660	450	588	372	2598	519
Εκδότης >1	0	12	30	18	36	96	19
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	528	672	480	606	408	2694	538
ΜΕΙΚΤΕΣ	132	156	156	168	144	856	171
ΣΥΝΟΛΟ ΣΕΛΙΔΩΝ	1341	1446	1142	1382	1266	6587	1354

Πίνακας 114

Αριθμός Σελίδων Εγκυκλίων Διαταγών

Ο μέσος όρος σελίδων εγκυκλίων για μονάδες εσόδων ανέρχεται σε 645, ενώ για τις μονάδες εσόδων σε 538 με τις μεικτές εγκυκλίους σε 171 το έτος. Οι εν λόγω εγκυκλίους κατά κανόνα υποστηρίζουν τις δραστηριότητες παραγωγής και πώλησης των προϊόντων / υπηρεσιών του οργανισμού στο δίκτυο καταστημάτων.

Τα προϊόντα του κατατάσσονται σε 12 κύριες προϊοντικές γραμμές με μέσο αριθμό προϊόντων ανά / προϊοντική γραμμή 5 προϊόντα. Από τις εν λόγω προϊοντικές

γραμμές, εκείνες που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο προϊόντων, τόσο σε αριθμό όσο και σε ενεργοποίηση τζιρού, είναι τα καταθετικά και τα χορηγητικά προϊόντα.

Ο μέσος όρος σελίδων εγκυκλίων που εξεδόθησαν ανά προϊόντική γραμμή το έτος ανέρχεται σε 109 σελίδες. Ο μέσος αριθμός σελίδων εγκυκλίων που εξεδόθησαν από τις μονάδες εσόδων είναι 53.7 σελίδες ανά προϊόντική γραμμή το έτος. Ο αντίστοιχος μέσος όρος για τις μονάδες υποστήριξης και των μεικτών εγκυκλίων είναι 45 και 14.2 σελίδες ανά προϊόντική γραμμή.

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται ο αριθμός των σελίδων ανά προϊόντική γραμμή για το σύνολο των εγκυκλίων που εξεδόθησαν από τις μονάδες εσόδων, υποστήριξης και μεικτών, για τις σελίδες εγκυκλίων που εκδόθηκαν από τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης αντίστοιχα ανά προϊόντική γραμμή και τέλος για τις σελίδες που εκδόθηκαν για όλες τις παραπάνω περιπτώσεις ανά προϊόν / υπηρεσία και προϊόντική γραμμή, για την περίοδο 1997-2001.

Στοιχεία Μονάδες	Εγκύκλιες / Έτος		Αριθμός Εγκυκλίων/ανά		Αριθμός Σελίδων/ανά	
	Αριθμός	Αριθμός Σελίδων	Προϊοντική Γραμμή	Προϊόν	Προϊοντική Γραμμή	Προϊόν
ΕΣΟΔΩΝ						
Εκδότης =1	93	556	7,77	1.5	46	9,1
Εκδότης >1	15	91	1.25	0.25	7.5	1.5
ΣΥΝΟΛΟ	108.2	645	9	1.8	53.7	10,7
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ						
Εκδότης =1	86.6	519	7.2	1.4	43	8,6
Εκδότης >1	3.2	19	0,26	0,05	1.6	0.3
ΣΥΝΟΛΟ	89.8	538	7.4	1,5	45	8,9
ΜΕΙΚΤΕΣ	25.2	171	12.1	0,4	14	2.8
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	223	1354	18,5	3,7	113	22,5

Πίνακας 115

Αριθμός Εγκυκλίων και Σελίδες / Προϊοντική Γραμμή και Προϊόν το Έτος

Από τον πίνακα 115 εμφανίζεται ότι από τις μονάδες εσόδων εκδίδονται κατ' έτος, κατά μέσο όρο 9 εγκύκλιες διαταγές με 53,7 σελίδες ανά προϊόντική γραμμή και 1.8 εγκύκλιοι με 10,7 σελίδες ανά προϊόν το έτος κατά μέσο όρο. Οι αντίστοιχοι μέσοι όροι εκδιδόμενων εγκυκλίων από τις μονάδες υποστήριξης είναι 7.4 με 45 σελίδες ανά προϊόντική γραμμή και 1.5 εγκύκλιοι με 8,3 σελίδες ανά προϊόν το έτος, ενώ για τις μεικτές εγκυκλίους οι μέσοι όροι είναι 2.1 εγκύκλιοι με 14 σελίδες ανά προϊόντική γραμμή κατ' έτος και με 0,4 εγκυκλίους με 2.8 σελίδες ανά προϊόν.

Τέλος οι συνολικοί μέσοι όροι για το σύνολο των εγκυκλίων ανεξαρτήτως εκδίδουσας αρχής είναι 18,5 εγκύκλιοι με 113 σελίδες ανά προϊόντική γραμμή και 3,7 εγκύκλιοι με 22.4 σελίδες ανά προϊόν κατ' έτος.

Στον πίνακα 116 εμφανίζεται ο μέσος αριθμός εγκυκλίων ανά προϊόντική γραμμή και προϊόν καθώς και ο μέσος αριθμός σελίδων ανά προϊόντική γραμμή και προϊόν – ως μέτρα της υφιστάμενης τυπικότητας, απολογιστικά, του οργανισμού μαζί με τους αντίστοιχους πολλαπλασιαστές τους.

Είδος Μονάδων	Μέσος αριθμός Εγκυκλίων / Προϊοντική γραμμή		Μέσος αριθμός Σελίδων / Προϊοντική γραμμή		Μέσος αριθμός Εγκυκλίων / Προϊόν		Μέσος αριθμός Σελίδων / ανά προϊόν	
	Αριθμός	Πολλαπλασιαστής	Αριθμός	Πολλαπλασ.	Αριθμός	Πολλαπλασιαστής	Αριθμός	Πολλαπλασ.
Εσοδα	9	2	53,7	2	1.8	2	10.7	2
Υποστήριξη	7.4	1.6	45,0	1.6	1.5	1.5	8.9	1.5
«Μεικτές»	2.1	0,5	14	0,5	0.4	0.4	2.8	0,4
Σύνολο	6.1618.5	-	1127,0	-	3.7	-	2.204	1

Πίνακας 116
Μέσος αριθμός Εγκυκλίων ανά προϊοντική γραμμή

Ο πίνακας 117 είναι ενδεικτικός των επιμέρους βαθμολογιών των μονάδων εσόδων και υποστήριξης για εγκύκλιους ανά προϊοντική γραμμή και προϊόν και σελίδων ανά προϊοντική γραμμή και προϊόν καθώς και για την συνολική βαθμολογία τυπικότητας για ολόκληρο τον οργανισμό.

Στοιχεία / Μονάδες	Μέσος αριθμός Εγκυκλίων ανά Προϊοντική γραμμή			Μέσος αριθμός Σελίδων ανά Προϊοντική γραμμή			Μέσος αριθμός Εγκυκλίων ανά Προϊόν			Μέσος αριθμός Σελίδων ανά προϊόν		
	Πολλα	%	Βαθμ.	Πολλα	%	Βαθμ.	Πολλα	%	Βαθμ.	Πολλα	%	Βαθμ.
Εσοδα	2	0,48	0,96	2	0,47	0,94	2	0,48	0,96	2	0,48	0,96
Υποστήριξη	1.6	0,40	0,64	1.6	0,40	0,64	1.5	0,41	0,61	1.5	0,397	0,596
Μεικτές	0,5	0,11	0,06	0.5	0,12	0,06	0,4	0,11	0,044	0.4	0,125	0,050
Σύνολο	-	100	1.66	-	100	1,64	-	100	1.61	-	100	1,606

Πίνακας 117
Βαθμολογία τυπικότητας εγκυκλίων και αριθμού σελίδων εγκυκλίων ανά προϊοντική γραμμή και προϊόν

Όπως καθίσταται φανερό από τον πίνακα 117, ανεξάρτητα από την μορφή του κριτηρίου τυπικότητας με το οποίο διενεργείται η απολογιστική αξιολόγηση της, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι σχεδόν τα ίδια με σχεδόν ταυτόσημες επιμέρους βαθμολογίες για τον αριθμό ή σελίδων εγκυκλίων – κάτω από όποια μορφή – που εκδίδονται από τις μονάδες εσόδων, υποστήριξης ή και από τις δυο μαζί. Αναλυτικότερα, η βαθμολογία των μονάδων εσόδων είναι υψηλότερη για κάθε μορφή κριτηρίου (αριθμός εγκυκλίων ανά προϊοντική γραμμή / προϊόν και αριθμός σελίδων ανά προϊοντική γραμμή και προϊόν) από την αντίστοιχη των μονάδων υποστήριξης. Η ύπαρξη περισσότερων κανόνων και διαδικασιών στις μονάδες εσόδων όπως αυτές τεκμαίρονται μέσα από τις εγκύκλιες διαταγές – κάτω από την συνθήκη ότι όλες οι εγκύκλιες κατέχουν το ίδιο βαθμό και επίπεδο έντασης προς συμμόρφωση – τις καθιστά περισσότερο τυπικές από τις μονάδες υποστήριξης. Συνεπώς χαρακτηρίζονται από ένα υψηλότερο βαθμό τυπικότητας και συμμόρφωσης. Εκ του γεγονότος δε ότι οι εγκύκλιες διαταγές, κυρίως εκείνες των μονάδων εσόδων, στοχεύουν στο να εφοδιάσουν τις παραγωγικές μονάδες – δίκτυο καταστημάτων – με οδηγίες και εντολές πελατοκεντρικού και προϊοντικού προσανατολισμού, η τυπικότητα και η συμμόρφωση που «χαρακτηρίζει» τις μονάδες εσόδων κυρίως κατευθύνεται στο

δίκτυο καταστημάτων. Το δίκτυο, ως συνέπεια, χαρακτηρίζεται και αυτό από υψηλό βαθμό τυπικότητας.

Αναφορικά με το συνολικό επίπεδο τυπικότητας του οργανισμού, αυτό εξάγεται απολογιστικά από τις επιμέρους βαθμολογίες τυπικότητας για τις μονάδες εσόδων και υποστήριξης αναφορικά με την έκδοση εγκυκλίων. Το επίπεδο τυπικότητας έχει ένα εύρος από 1.606 – 1.660, το οποίο θεωρείται αρκετά υψηλό επίπεδο τυπικότητας. Το επίπεδο αυτό το οποίο υπολογίστηκε απολογιστικά με πραγματικά στοιχεία του οργανισμού συμφωνεί σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό με τους δείκτες τυπικότητας που υπολογίστηκαν θεωρητικά στο κεφάλαιο 3.3.2.2.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει την βαθμολογία για το σύνολο του οργανισμού των επιμέρους δεικτών τυπικότητας – εξειδίκευση, λειτουργικής τμηματοποίησης, εκχώρησης εξουσίας και ορίου διοίκησης – που προσδιορίζουν το συνολικό δείκτη τυπικότητας για ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς και τον συνολικό δείκτη τυπικότητας ο οποίος εξήχθη απολογιστικά από τον αριθμό των εγκυκλίων, του αριθμού των σελίδων των εγκυκλίων, προϊόντικών γραμμών και προϊόντων του υπό μελέτη οργανισμού.

Στοιχεία	Βαθμολογία επιμέρους δεικτών Τυπικότητας				Δείκτης Τυπικότητας Ολόκληρου Οργανισμού	Απολογιστικός Δείκτης Τυπικότητας
	Εξειδίκευση	Λειτουργική Τμηματοποίηση	Εκχώρηση Εξουσίας	Όριο Διοίκησης		
Σύνολο Οργανισμού	1.697	1.633	1.88	0,808	1.504	1.606

Πίνακας 118
Σύνολο Οργανισμού

Ο συνολικός δείκτης τυπικότητας ολόκληρου του οργανισμού, προσδιορίζεται από το άθροισμα των επιμέρους δεικτών τυπικότητας διαιρούμενου δια του αριθμού των δεικτών. Έτσι με βάση τα παραπάνω οργανωτικά χαρακτηριστικά του επιπέδου εξειδίκευσης, λειτουργικής τμηματοποίησης, εκχώρησης εξουσίας και ορίου διοίκησης, ο συνολικός δείκτης τυπικότητας για ολόκληρο τον οργανισμό διαμορφώνεται σε 1.504.

Ταυτόχρονα και προς επίρρωση του εξαχθέντος δείκτη τυπικότητας, εξήχθη ένας άλλος δείκτης τυπικότητας που στηρίχθηκε στο γεγονός ότι η τυπικότητα σε κάθε οργανισμό εκφράζεται σε καθημερινό επίπεδο λειτουργίας μέσα από τον σχεδιασμό και εφαρμογή ενός συστήματος γραπτών κανόνων λειτουργίας. Οι κανόνες αυτοί λαμβάνουν την μορφή εγκυκλίων – στον υπό μελέτη οργανισμό – οι οποίες εκδίδονται από τις κεντρικές υπηρεσίες, οι οποίες αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό αλλά κυρίως το δίκτυο καταστημάτων.

Οι εν λόγω κανόνες προσοτικοποιήθηκαν απολογιστικά με την εξαγωγή του δείκτη τυπικότητας όπως τεκμαίρεται από την ύπαρξη και την επιβολή κανόνων και ο οποίος ανέρχεται για το σύνολο του οργανισμού σε 1.606. Ο εν λόγω δείκτης είναι σχεδόν ο ίδιος με τον δείκτη τυπικότητας ο οποίος εξήχθη με βάση το θεωρητικό πλαίσιο αναφοράς που ορίζει ότι το επίπεδο τυπικότητας συσχετίζεται με την διευρυμένη εξειδίκευση, την λειτουργική ανάπτυξη, την διευρυμένη εκχώρηση εξουσίας και το ευρύ όριο διοίκησης.

Η συνολική εικόνα που εκπηγάει και από τον απολογιστικό δείκτη και τον «θεωρητικό» δείκτη, συνηγορεί υπέρ της άποψης ότι ο οργανισμός στο σύνολο του είναι υπέρ της τυπικότητας και της συνεπακόλουθης συμμόρφωσης με το σύστημα

κανόνων. Ως συνέπεια, θα μπορούσε κάποιος να συμπεράνει ότι ένα τέτοιο σύστημα αυξημένης τυπικότητας δεν ενθαρρύνει ιδιαίτερα την αυτενέργεια, τον νεωτερισμό και την πρωτοβουλία, περιορίζοντας έτσι το εύρος διακριτικής ευχέρειας του κατόχου της θέσης εργασίας. Οι θέσεις εργασίας έχουν σχεδιαστεί με στόχο το υψηλό επίπεδο τυπικότητας και τον περιορισμό της δυνατότητας επιλογών, έτσι ώστε μια λειτουργία που χαρακτηρίζεται από αυξημένη γεωγραφική διασπορά να είναι ομοιόμορφη και συνεπής διαχρονικά και διαπροσωπικά.

3.3.3 Αντίληψη της Θέσης Εργασίας

Για την μελέτη της αντίληψης της ελευθερίας ή μη των ατόμων του δείγματος αναφορικά με τη θέση εργασίας τους και γενικότερα για την μονάδα στην οποία εργάζονται, χρησιμοποιήθηκε το σχετικό ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται στο Παράρτημα Α' Το εν λόγω ερωτηματολόγιο αποτελείται από 21 ερωτήσεις και χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα, η βαθμονόμηση της οποίας έχει ως εξής :

- Το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» έως
- Το 7 που αντιστοιχεί στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Με βάση τον μέσο όρο των 21 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου δημιουργείται ένας «Συνολικός Δείκτης Αντίληψης». Σημειώνεται ότι οι ερωτήσεις 4 και 12 αντιστράφηκαν, έτσι ώστε σε κάθε περίπτωση οι τιμές κοντά στο 1 να δηλώνουν μειωμένη αντίληψη ελευθερίας, ενώ όσο οι τιμές πλησιάζουν το 7 να δηλώνουν διευρυμένη την αντίληψη ελευθερίας.

Εκτός του παραπάνω δείκτη «Συνολικός Αντίληψης» θα μελετηθούν επίσης και οι παρακάτω επιμέρους δείκτες αντίληψης :

- Δείκτης Αντίληψης Λήψης Αποφάσεων που συντίθεται από τις ερωτήσεις 3, 7, 8, 14, 17 και 20
- Δείκτης Αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας που συντίθεται από τις ερωτήσεις 6, 9, 15, 16 και 21
- Δείκτης Αντίληψης Κανόνων Εργασίας που συντίθεται από τις ερωτήσεις 18 και 19
- Δείκτης Αντίληψης Επικοινωνίας που συντίθεται από τις ερωτήσεις 10, 11 και 13.

Η μελέτη της αντίληψης των εργαζομένων άρχεται με την εξέταση της αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας με βάση τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach, ο οποίος περιγράφεται αναλυτικά όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στο Παράρτημα Ι «Στατιστικές Τεχνικές»

Χρησιμοποιώντας αριθμητικά την βαθμολόγηση των ερωτώμενων στις 21 επιμέρους ερωτήσεις, σχετικά με την θέση εργασίας τους, σκιαγραφείται μια συνολική εικόνα για το πόσο κάθε ζήτημα 'κατά μέσο όρο' εκφράζει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την θέση εργασίας τους. Όσο η μέση βαθμολογία ενός ζητήματος πλησιάζει το μέγιστο 7 τόσο περισσότερο αυτό αντιστοιχεί στην αντίληψη των ατόμων σχετικά με την θέση εργασίας τους. Το αντίθετο ισχύει για μέσες βαθμολογίες που προσεγγίζουν το 1.

Στην συνέχεια εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στις αντιλήψεις τους σχετικά με ζητήματα εργασίας. Με τη χρήση κατάλληλων στατιστικών ελέγχων εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Χρησιμοποιήθηκαν τόσο παραμετρικοί έλεγχοι (t-test, ANOVA test) όσο και μη-παραμετρικοί (Mann-Whitney και Kruskal-Wallis tests) το θεωρητικό υπόβαθρο των οποίων περιγράφεται στο Παράρτημα Ι. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%). Η στατιστικά σημαντική διαφορά υποδηλώνει ότι η παρατηρούμενη διαφορά είναι ουσιαστική και μπορούμε να την ανάγουμε στον πληθυσμό. Σε αντίθετη περίπτωση (μη στατιστικά σημαντική διαφορά) θεωρείται ότι η παρατηρούμενη διαφορά δεν είναι πραγματική και απλώς οφείλεται στις κυμάνσεις της δειγματοληψίας (δηλαδή με ένα διαφορετικό δείγμα θα μπορούσαμε να είχαμε αντίστροφη παρατηρούμενη διαφορά).

Εν συνεχεία εξετάζονται οι υφιστάμενες συσχετίσεις ανάμεσα στις επιμέρους αντιλήψεις των ερωτώμενων για την θέση εργασίας τους. Για τον υπολογισμό των συσχετίσεων χρησιμοποιείται ο μη-παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman, το θεωρητικό υπόβαθρο του οποίου περιγράφεται στο Παράρτημα Ι «Στατιστικές Τεχνικές». Θετικές τιμές του συντελεστή συσχέτισης για κάποιο ζεύγος ερωτήσεων αντιλήψεων (έστω ζητήματα Χ και Υ) υποδηλώνουν ότι όσο υψηλότερη αντίληψη ελευθερίας έχουν οι εργαζόμενοι για το ζήτημα Χ τόσο υψηλότερη αντίληψη ελευθερίας έχουν και για το ζήτημα Υ. Αντίθετα, αρνητικές τιμές του συντελεστή υποδηλώνουν ότι όσο υψηλότερη αντίληψη ελευθερίας έχουν οι εργαζόμενοι για το ζήτημα Χ τόσο χαμηλότερη αντίληψη ελευθερίας (υψηλότερη αντίληψη μη ελευθερίας) έχουν για το ζήτημα Υ. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι δυνατότητα τέτοιας ερμηνείας έχουν μόνο οι συντελεστές συσχέτισης που είναι στατιστικά σημαντικά διαφορετικοί από το 0, όπως αυτό προκύπτει με κατάλληλο στατιστικό έλεγχο. Στην περίπτωση που ο συντελεστής συσχέτισης για κάποιο ζεύγος ερωτήσεων που αναφέρονται στην αντίληψη δεν είναι στατιστικά σημαντικός (δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 0) δεν υπάρχει ουσιαστικά (γραμμική) συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα συγκεκριμένα ζητήματα. Η ενότητα στατιστικής ανάλυσης της αντίληψης ολοκληρώνεται με την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης στις επιμέρους ερωτήσεις αντίληψης που έχουν χρησιμοποιηθεί. Ο βασικός σκοπός για τον οποίο χρησιμοποιείται η παραγοντική ανάλυση αποτελεί ο εντοπισμός μικρού αριθμού παραγόντων οι οποίοι είναι δυνατόν να χαρακτηρίζουν μια σειρά αντιλήψεων για επιμέρους ζητήματα. Με άλλα λόγια με την παραγοντική ανάλυση επιτυγχάνεται κατά κάποιο τρόπο η «ομαδοποίηση» των ερωτήσεων σε ομοιογενείς ομάδες. Η μελέτη των αποτελεσμάτων της παραγοντικής ανάλυσης οδηγεί περαιτέρω στην απόδοση ερμηνείας στους παράγοντες αυτούς, όπως θα δούμε στην αντίστοιχη ενότητα. Το θεωρητικό υπόβαθρο και η μεθοδολογία της παραγοντικής ανάλυσης περιγράφονται αναλυτικά στο Παράρτημα Ι, Στατιστικές Τεχνικές.

3.3.3.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας του χρησιμοποιούμενου ερωτηματολογίου για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων για την θέση εργασίας τους, χρησιμοποιείται ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.

Με βάση το δείγμα, εκτιμάται πως ο δείκτης Cronbach είναι 0,7167, τιμή η οποία θεωρείται αρκετά υψηλή (ο γενικός κανόνας απαιτεί τιμές μεγαλύτερες του 0,7) και υποδηλώνει ότι το χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο «μετράει με αξιοπιστία» την συγκεκριμένη έννοια.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερωτήσεως ξεχωριστά στην κατασκευή του ερωτηματολογίου, αφαιρούνται εναλλάξ μια – μια οι ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο και υπολογίζεται και πάλι ο δείκτης Cronbach. Ο πίνακας 119 που εμπεριέχεται στο Παράρτημα Ε συνοψίζει τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής.

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγονται δυο ειδών γενικές παρατηρήσεις. Η πρώτη αναφέρεται σε εκείνες τις ερωτήσεις που αν αφαιρεθούν από το ερωτηματολόγιο αυξάνει ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach, ενώ η δεύτερη παρατήρηση αφορά εκείνες τις ερωτήσεις που αν αφαιρεθούν από το ερωτηματολόγιο μειώνουν τον εν λόγω δείκτη.

Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που αν αφαιρεθούν αυξάνουν και σε τι επίπεδο τον δείκτη του Cronbach παρουσιάζονται στον Πίνακα 120 του Παραρτήματος Ε και αφορούν τις ερωτήσεις υπ' αριθμόν 1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 11, 12 και 13.

Ως εκ τούτου η χρησιμότητα των εν λόγω ερωτήσεων είναι αντιστρόφως ανάλογη της αύξησης του Cronbach, με συνέπεια όσο αυξάνεται ο Cronbach, με την αφαίρεση μιας ερωτήσεως, τόσο να μειώνεται η χρησιμότητα της συγκεκριμένης ερωτήσεως στο υπό συζήτηση – ερωτηματολόγιο. Έτσι η σχετική χρησιμότητα της ερωτήσεως υπ' αριθμόν 6 «χαμηλή εξειδίκευση εργασίας» είναι χαμηλότερη της υπ' αριθμόν 11 «Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων» στη βάση των αντίστοιχων Cronbach που είναι .7387 και .7020.

Αναφορικά με τις ερωτήσεις που αν αφαιρεθούν μειώνουν τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach, αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 121 που βρίσκεται στο Παράρτημα Ε. Κάθε μια από τις ερωτήσεις, του παραπάνω πίνακα, που αφαιρείται μειώνει τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach κάτω από τον συνολικό Cronbach .7167 πιστοποιώντας έτσι την μεγαλύτερη σχετική χρησιμότητα της συγκεκριμένης ερωτήσεως. Συνεπώς, όσο περισσότερο μειώνεται ο Cronbach με την αφαίρεση κάθε μιας ξεχωριστά από τις παραπάνω ερωτήσεις, τόσο αυξάνεται η χρησιμότητα της συγκεκριμένης ερωτήσεως στο υπό συζήτηση ερωτηματολόγιο. Έτσι η σχετική χρησιμότητα της υπ' αριθμόν 16 ερωτήσεως «Υψηλός βαθμός ελευθερίας στην εργασία» είναι μεγαλύτερη της υπ' αριθμόν 21 «Επιβράβευση αποτελέσματος και ουσίας» στη βάση των δεικτών αξιοπιστίας Cronbach για κάθε μια από αυτές που είναι .6760 και .6978 αντίστοιχα.

3.3.3.2 Μέσες Αντίληψεις

Χρησιμοποιώντας αριθμητικά τις βαθμολογίες των ερωτώμενων στις 21 ερωτήσεις, αναφορικά με την θέση εργασίας τους, εξάγεται μια συνολική εικόνα για το πόσο κάθε ερώτηση εκφράζει «κατά μέσο όρο» την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την θέση εργασίας τους. Ο σχετικός πίνακας 122 που βρίσκεται στο Παράρτημα Ε παρουσιάζει τις μέσες βαθμολογίες για κάθε ερώτηση.

Όσο η μέση βαθμολογία μιας ερώτησης πλησιάζει το μέγιστο 7 τόσο περισσότερο αυτό αντιστοιχεί στην αντίληψη των ατόμων σχετικά με την θέση εργασίας τους. Το αντίθετο ισχύει για βαθμολογίες που προσεγγίζουν το 1.

Όπως εμφανίζεται από τον πίνακα αυτόν και την διαγραμματική του παρουσίαση που βρίσκονται στο Παράρτημα Ε (Διάγραμμα 1), οι ακραίες τιμές αναφέρονται στην ερώτηση υπ' αριθμόν 5 «Χαμηλός αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία» με μέση βαθμολογία 3.09 και στην υπ' αριθμόν 13 «Ανεκτικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων» με μέση βαθμολογία 5,30.

Συμπερασματικά, η μέση αντίληψη για τις παραπάνω ακραίες τιμές είναι ότι ο αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία είναι υψηλός, ενώ οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων είναι ανεκτικές σε υψηλό επίπεδο. Η «μέση αντίληψη» για τις περισσότερες των ερωτήσεων είναι χαμηλότερη του 4 γεγονός που τεκμαίρει, όπως για παράδειγμα η ερώτηση υπ' αριθμόν 18 «Μη ύπαρξη πολλών κανόνων», ότι η μέση αντίληψη είναι ότι υφίστανται πολλοί κανόνες, ότι η τήρηση των κανόνων και διαδικασιών είναι απαραίτητη (υπ' αριθμόν 19 ερώτηση) κ.ο.κ.

Όπως και προηγουμένως αναφέρθηκε τόσο ο συνολικός δείκτης αντίληψης όσο και οι επί μέρους δείκτες προκύπτουν ως μέσοι όροι των βαθμολογιών που αποδίδουν στις ερωτήσεις οι ερωτώμενοι.

Οι μέσες τιμές για κάθε επιμέρους και τον συνολικό δείκτη αντίληψης στη βάση της περιγραφικής στατιστικής παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Δείκτης Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέγεθος Δείγματος
Συνολικός δείκτης Αντίληψης	3.7447	.82609	66
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	3.6942	1.28176	66
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	3.8030	1.05159	66
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	3.1364	1.66997	66
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	3.3813	1.04391	66
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	4.3131	1.20239	66

Πίνακας 123

Ο συνολικός δείκτης αντίληψης για την θέση εργασίας είναι 3,7447. Η διαβάθμιση των επί μέρους δεικτών αρχίζει με τον δείκτη επικοινωνίας με βαθμολογία 4.3131, ακολουθείται από εκείνο του περιεχομένου εργασίας με 3,8030, τον δείκτη λήψης αποφάσεων με 3,6942 του ορίου διοίκησης με 3,3813 και τέλος τον χαμηλότερο όλων τον δείκτη των κανόνων εργασίας με βαθμολογία 3.1364. Εκείνο που γίνεται αμέσως προφανές είναι το γεγονός ότι όλοι οι δείκτες τείνουν να συγκλίνουν προς το 1 (όλοι χαμηλότεροι του 4) με εξαίρεση τον δείκτη επικοινωνίας που συγκλίνει προς το 7. Συνεπώς ο δείκτης κανόνων εργασίας φαίνεται να εκφράζει ότι στον οργανισμό υφίστανται πολλοί κανόνες και διαδικασίες των οποίων η τήρηση είναι απαραίτητη, αντίληψη που συνηγορεί με την άποψη ύπαρξης ενός αυστηρά δομημένου και τυπικού συστήματος γεγονός που τεκμαίρεται και από την ιεραρχική κουλτούρα ως υφιστάμενη και κυρίαρχη όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 3.3.1 «Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας». Ο βασικός πυλώνας της ιεραρχικής κουλτούρας αποτελεί το σύστημα τυποποιημένων διαδικασιών και κανόνων καθώς και οι μηχανισμοί συντονισμού και ελέγχου. Εξάλλου το ίδιο συμπέρασμα εξάγεται και από το υψηλό δείκτη τυπικότητας όπως διαπιστώθηκε σχετικά και στο κεφάλαιο 3.3.2 της παρούσας μελέτης. Ο δείκτης του ορίου διοίκησης σχηματοποιεί την άποψη περί περιορισμένου ορίου διοίκησης συνεπικουρούμενου από ένα εκτενές σύστημα κανόνων που διέπουν την εργασία, στοχεύοντας στον αποτελεσματικό έλεγχο που θα διασφαλίζει διαχρονικά και διαπροσωπικά την προβλεψιμότητα και το status quo. Η συνύπαρξη περιορισμένου ορίου διοίκησης – όπως διαπιστώθηκε και στο Κεφάλαιο 3.3.2 – μαζί με ένα εκτεταμένο σύστημα κανόνων διευρύνουν ακόμα περισσότερο τον δείκτη τυπικότητας όχι στο επίπεδο σχεδιασμού, αλλά στο επίπεδο εφαρμογής των κανόνων, λόγω του περιορισμένου ορίου.

Ο δείκτης λήψης αποφάσεων εμφανίζεται σχετικά αμφίσημος καθότι από την μια εκφράζει την αντίληψη ότι υφίσταται μια σχετική αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων και αυτονομία, αλλά από την άλλη οι καινοτομίες και οι πρωτοβουλίες δεν ενθαρρύνονται, με μια άρνηση δέσμευσης πόρων που στην ουσία αναιρεί την άποψη της αποκεντρωμένης λήψης των αποφάσεων καθότι η λήψη αποφάσεων εξυπακούει και την δέσμευση πόρων για την υλοποίηση των αποφάσεων αυτών. Εξάλλου στο Κεφάλαιο 3.3.2 διαπιστώθηκε ένας δυϊσμός στην εκχώρηση εξουσίας, όπου υπάρχει ιδιαίτερα αυξημένη εκχώρηση σε επίπεδο καταστήματος και ιδιαίτερα περιορισμένη στις Κεντρικές Υπηρεσίες.

Αναφορικά με τον δείκτη του περιεχομένου της εργασίας η επικρατούσα αντίληψη φαίνεται να σχηματοποιεί την άποψη ότι οι στόχοι είναι γενικοί, ενώ ταυτόχρονα η θέση εργασίας έχει υψηλή εξειδίκευση και περιορισμένο εύρος ελευθερίας. Τέλος ο

δείκτης της αντίληψης της επικοινωνίας εστιάζεται κατά κανόνα στις διαπροσωπικές σχέσεις – παροχή συμβουλών, ευκαιρία επαφής με συναδέλφους, ανοχή στις μεταξύ συναδέλφων σχέσεις – σε αντιδιαστολή με την επικοινωνία προσανατολισμένη στο έργο.

Συμπερασματικά και με βάση την περιγραφική στατιστική φαίνεται πως η μέση συνολική αντίληψη και οι μέσες επιμέρους αντιλήψεις συνηγορούν στο ότι ο οργανισμός είναι ένας χώρος διαπροσωπικών σχέσεων που όμως περιβάλλεται από ένα πλέγμα κανόνων και διαδικασιών που αναφέρονται σε θέσεις εργασίας υψηλής εξειδίκευσης και επανάληψης, που όμως πάρα ταύτα προσδιορίζονται από γενικούς στόχους. Η λήψη αποφάσεων θεωρείται αποκεντρωμένη, αλλά ταυτόχρονα υφίσταται μια αποθάρρυνση καινοτομιών και πρωτοβουλιών χωρίς την δέσμευση πόρων σε βάθος χρόνου. Το οξύμωρο της λήψης αποφάσεων ίσως ερμηνεύεται και από την βαρυντική έλξη που ασκείται από το πάνω επίπεδο προς τα κάτω, με συνέπεια να υπάρχει μια ροή θεμάτων προς λήψη αποφάσεων από τα κατώτερα κλιμάκια στα ανώτερα και από την περιφέρεια προς το κέντρο.

3.3.3.3 Η Επίδραση των Χαρακτηριστικών των Εργαζομένων στην Αντίληψη

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων – δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών – στις αντιλήψεις τους σχετικά με τη θέση εργασίας.

Με την χρήση στατιστικών ελέγχων – τόσο παραμετρικοί t-test, ANOVA test, όσο και μη παραμετρικοί Mann-Whitney και Kruskal-Wallis tests – εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Οι διαφορές που εξετάζονται αφορούν :

- Τις βαθμολογίες που αποδίδουν τα άτομα στις ερωτήσεις των διαφόρων ερωτηματολογίων
- Μέσους δείκτες που υπολογίζονται ως απλοί αστάθμητοι μέσοι όροι ομάδων ερωτήσεων
- Τιμές παραγόντων όπως αυτοί θα περιγραφούν στην επόμενη παράγραφο.

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν μόνο τις περιπτώσεις στατιστικά σημαντικά διαφορών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Στο Παράρτημα Ε εμφανίζεται ο Πίνακας 124 που περιέχει τις στατιστικά σημαντικές διαφορές στις συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφορικά με την ιεραρχική βαθμίδα των ερωτώμενων.

Από τον πίνακα αυτόν συνάγονται δυο γενικής φύσεως παρατηρήσεις. Η πρώτη αναφέρεται στο γεγονός ότι οι χαμηλότερες βαθμολογίες, τόσο σε κάθε μια των ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στον πίνακα όσο και στους επί μέρους και στο συνολικό δείκτη, παρατηρούνται στο επίπεδο υπαλλήλου με αντιστροφή της ερωτήσεως υπ' αριθμόν 10. Η δεύτερη αναφέρεται στο ότι οι υψηλότερες βαθμολογίες – με αντιστροφή της ερωτήσεως 10 – παρατηρούνται στο επίπεδο διευθυντού. Φυσικό επακόλουθο αποτελεί η ένταξη των βαθμολογιών των προϊσταμένων μεταξύ των αντίστοιχων του διευθυντού και υπαλλήλου.

Αναλυτικότερα, για το περιεχόμενο της επικοινωνίας η αντίληψη του διευθυντού είναι ότι η επικοινωνία έχει καθοδηγητικό χαρακτήρα, αντίληψη που μάλλον συμμερίζεται ο προϊστάμενος, ενώ αντίθετα η αντίληψη του υπαλλήλου είναι ότι το περιεχόμενο της επικοινωνίας έχει συμβουλευτικό και πληροφοριακό και όχι

καθοδηγητικό χαρακτήρα. Γεγονός που σηματοδοτεί τουλάχιστον την πρόθεση σχεδιασμού να εμπεριέχει η εργασία επικοινωνία καθοδηγητικού χαρακτήρα, ενώ οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως εμπεριέχουσα επικοινωνία συμβουλευτικού και πληροφοριακού χαρακτήρα.

Αναφορικά με τις ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους ο διευθυντής πρεσβεύει την αντίληψη ότι υπάρχουν αυξημένες ευκαιρίες για επαφές, ο υπάλληλος όμως, αντίθετα πρεσβεύει την αντίληψη ότι υπάρχουν περιορισμένες ευκαιρίες για επαφές, ενώ η αντίληψη του προϊσταμένου βρίσκεται πλησιέστερα στο βαρυντικό πεδίο αντίληψης του διευθυντού για το εν λόγω θέμα. Η αντίληψη του βαθμού αυτονομίας θεωρείται υψηλή από τον διευθυντή και λιγότερο υψηλή από τον προϊστάμενο και χαμηλή από τον υπάλληλο με ακραίες βαθμολογίες 5.19 και 3.63 αντίστοιχα, ενώ η υψηλότερη βαθμολογία διευθυντού παρατηρείται στην ερώτηση «Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας» που θεωρεί την εργασία του ιδιαίτερα προκλητική και με περιεχόμενο σε αντίθεση με τον υπάλληλο που αντιλαμβάνεται την εργασία του ως χαμηλού περιεχόμενου και πρόκλησης. Αξίζει να σημειωθεί ο μέσος χρόνος παραμονής στην ίδια θέση για 4.67 έτη, θέση που κατά κανόνα αποτελείται από δραστηριότητες επαναλαμβανόμενες, τυποποιημένες και επαγωγικές ιδιαίτερα σε θέση υπαλλήλου και η οποία ίσως ερμηνεύει την εν λόγω αντίληψη. Το μεγαλύτερο χάσμα αντίληψης παρατηρείται στην παραπάνω ερώτηση μεταξύ διευθυντού και υπαλλήλου, ενώ η αντίληψη του προϊσταμένου τείνει να συγκλίνει με την αντίληψη του υπαλλήλου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκλίνουσα αντίληψη προϊσταμένου και υπαλλήλου πιθανόν να οφείλεται στην αμφίσημη αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων που παρατηρήθηκε προηγουμένως και ως εκ τούτου στην ουσιαστική συγκέντρωση των αποφάσεων στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, και στην αυξημένη αξιωματικά «ελευθερία» των διευθυντικών θέσεων.

Σχετικά με την ερώτηση για την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και καινοτομιών η αντίληψη του διευθυντού και του προϊσταμένου είναι σχεδόν ταυτόσημη καθώς θεωρούν ότι αυτές βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο ενώ αντιθέτως ο υπάλληλος έχει την χαμηλότερη βαθμολογία 2.97, από όλες του παραπάνω πίνακα 124 γεγονός που σηματοδοτεί ότι η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα σύμφωνα με τον υπάλληλο, καθόσον η θέση τους έχει υψηλή εξειδίκευση όπως εξάλλου τεκμαίρεται και στο κεφάλαιο 3.3.2 όπου ο δείκτης εξειδίκευσης είναι υψηλός. Η ίδια τάση παρατηρείται και στους επιμέρους δείκτες, λήψη αποφάσεων και περιεχόμενο εργασίας καθώς και στον συνολικό δείκτη αντίληψης, με τις επιμέρους βαθμολογίες των ερωτήσεων.

Συμπερασματικά, η παραπάνω ανάλυση καταδεικνύει την ουσιαστική διαφοροποίηση μεταξύ των ερωτώμενων που κατέχουν θέσεις με διοικητικές ευθύνες (προϊσταμενικές θέσεις) και εκείνες που δεν έχουν. Έτσι, οι θέσεις διοικητικής ευθύνης ανεξαρτήτως του επιπέδου ιεραρχίας τους, χαρακτηρίζονται από προβλήματα που δεν είναι τυποποιημένα, προβλέψιμα και επαναλαμβανόμενα και ως εκ τούτου δεν επιλύονται με προγραμματισμένες εκ προοιμίου αποφάσεις. Αντιθέτως, όσο σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο βρίσκεται η θέση, τόσο περισσότερο τυποποιημένη, προβλέψιμη και επαναλαμβανόμενη γίνεται με συνέπεια τα προβλήματα που αντιμετωπίζει να επιλύονται με προγραμματισμένες εκ προοιμίου αποφάσεις. Ο απρογραμματιστός χαρακτήρας των διοικητικών θέσεων και ο προγραμματισμένος χαρακτήρας των μη διοικητικών θέσεων, προσδίδει στις μεν πρώτες σχετική διακριτική ευχέρεια, πρόκληση, περιεχόμενο και ενδιαφέρον, ενώ για τις δευτέρες προβλεψιμότητα, τυποποίηση, επανάληψη και περιορισμό.

Στο εν λόγω θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης εντάσσονται εν πολλοίς και τα συμπεράσματα της ανάλυσης του ερωτηματολογίου σε σχέση με την ιεραρχική βαθμίδα των ερωτώμενων που αναλύθηκαν παραπάνω.

Στο παράρτημα Ε εμφανίζεται ο Πίνακας 125 που εμπεριέχει τις στατικά σημαντικές διαφορές στις συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζόμενων στα Καταστήματα και τις Κεντρικές υπηρεσίες.

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγεται μια γενική παρατήρηση σχετική με το γεγονός ότι ανεξαρτήτως των ερωτήσεων και του συνολικού ή των επί μέρους δεικτών, οι βαθμολογίες των εργαζομένων στα καταστήματα είναι αισθητά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες. Αναλυτικότερα και σχετικά με τον αριθμό των κανόνων που διέπουν την εργασία ή αντίληψη των εργαζομένων στα καταστήματα είναι ότι υπάρχει όχι μόνο ένας υψηλός αριθμός κανόνων (ερώτηση 5) που διέπουν την εργασία αλλά και ένα πυκνό πλέγμα διαδικασιών (ερώτηση 18) σε αντίθεση με την αντίληψη των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες. Επιπλέον οι εργαζόμενοι στα καταστήματα έχουν την αντίληψη ότι δεν υφίσταται υψηλός βαθμός αυτονομίας και ελευθερίας, ενώ οι εργαζόμενοι στις κεντρικές υπηρεσίες πρεσβεύουν πως υπάρχει. Χαρακτηριστικές είναι και οι βαθμολογίες μεταξύ καταστημάτων και κέντρου, 37,7 – 5.04 (ερώτηση αυτονομίας) και 3.02 – 4.39 (ερώτηση ελευθερίας) αντίστοιχα.

Ιδιαίτερα μεγάλο χάσμα αντίληψης παρατηρείται στον επί μέρους δείκτη των κανόνων εργασίας όπου η αντίληψη των εργαζομένων στο κατάστημα πρεσβεύει ότι όχι μόνο υπάρχουν πολλοί κανόνες και διαδικασίες, αλλά ταυτόχρονα είναι απαραίτητη η τήρηση όλων των κανόνων (βαθμολογία 2.80) σε σχέση με την αντίστοιχη αντίληψη των εργαζομένων στο κέντρο (βαθμολογία 3.76). Η ίδια τάση παρατηρείται και στον μερικό δείκτη περιεχομένου εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι στο κατάστημα έχουν την αντίληψη ότι η εργασία τους έχει εξειδίκευση, ενώ οι στόχοι τους είναι ιδιαίτερα γενικοί, σε μια θέση εργασίας που δεν έχει πρόκληση και περιεχόμενο, με χαμηλό επίπεδα διακριτικής ευχέρειας και πολλούς κανόνες η τήρηση των οποίων θεωρείται απαραίτητη, σε αντίθεση με την αντίληψη των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες.

Η παρατηρούμενη πολικότητα και διϋσμός μεταξύ εργαζομένων στο κατάστημα και στις κεντρικές υπηρεσίες εδράζεται στην άποψη ότι η συλλογική δραστηριότητα των επιχειρήσεων υλοποιείται μέσω κάποιων δραστηριοτήτων που υποδηλώνουν σχεδιασμό, σκέψη και επιτελικό προσανατολισμό και κάποιων άλλων που έχουν καθαρά υλοποιητικό και εκτελεστικό προσανατολισμό. Ως εκ τούτου οι «σκεπτόμενες» δραστηριότητες, ως εκ της φύσεως τους, εμπεριέχουν διακριτική ευχέρεια, επιλογή και «ελευθερία», ενώ οι «υλοποιητικές» δραστηριότητες εμπεριέχουν στοιχεία τυποποίησης, επανάληψης, περιορισμού και έλλειψης επιλογών. Φυσικό επακόλουθο της παραπάνω δυαδικότητας – που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ευρύτατα διαδεδομένη τόσο στο κοινωνικό και οικονομικό πεδίο – είναι το γεγονός ότι το κέντρο, οι κεντρικές υπηρεσίες διαμορφώνουν τους κανόνες, τα πλαίσια και τα συστήματα τα οποία προωθούνται προς υλοποίηση από τα καταστήματα. Έτσι λοιπόν η κυρίαρχουσα άποψη είναι ότι «εκείνοι φτιάχνουν τους κανόνες και εμείς εφαρμόζουμε τους κανόνες». Σημειωτέον ότι ο εν λόγω διϋσμός εξυπακούει πολικότητα, διαμετρικότητα καθώς και την υφέρπουσα άποψη ότι ο ένας πόλος εκ των δύο αντιπροσωπεύει την προτιμητέα επιλογή (Townley, 1998).

Συμπερασματικά, η διακριτότητα μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες ερμηνεύεται από το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο του διϋσμού και της πολικότητας (Σχεδιασμός – Εκτέλεση). Ο σχεδιασμός

ταυτίζεται με την σκέψη και την επιλογή, ενώ η εκτέλεση με την επανάληψη και περιορισμό.

Ο πίνακας 126 αναφέρεται στις στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων και εμπεριέχεται στο Παράρτημα Ε της παρούσης μελέτης.

Ο πίνακας αυτός είναι ενδεικτικός της ιστορικής διαδικότητας που υπήρχε στις περισσότερες κοινωνίες μεταξύ ανδρών και γυναικών και εκφράζεται μέσα από την κυριαρχούσα αντίληψη των ανδρών, σε αντιδιαστολή με την αντίστοιχη των γυναικών, ότι η βάση της εξουσίας είναι η γνώση, με σχετικές βαθμολογίες 4.61 και 2.8. Μια τέτοια αντίληψη μειώνει ουσιαστικά, από την πλευρά των ανδρών εργαζόμενων, την ύπαρξη εναλλακτικών πηγών εξουσίας, όπως π.χ. η ιεραρχική θέση, οι οποίες κατά κανόνα εκφράζονται μέσα από τον ανδρικό πληθυσμό του οργανισμού. Χαρακτηριστικό γεγονός αποτελεί η ανυπαρξία γυναικών επικεφαλής σε μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου στις κεντρικές υπηρεσίες και ομοίως στα μεγάλα καταστήματα στο δίκτυο του υπό μελέτη οργανισμού. Η εν λόγω αντίληψη είναι και αυτή αποτέλεσμα του δυϊσμού (Ιεραρχία ← Βάση εξουσίας → Γνώση) που κυριαρχεί και ο οποίος πρεσβεύει ότι μόνο ο ένας πόλος είναι ο επιθυμητός. Η διαδικασία αυτή που ευνοεί τον ένα από τους δυο πόλους εντάσσεται στο πλαίσιο της προσπάθειας για αυτοεπιβεβαίωση και αυτοσεβασμό που πηγάζει από την αντίληψη ότι η βάση της εξουσίας είναι η γνώση. Αντίθετα οι γυναίκες πρεσβεύουν μέσα από την βιωματική τους εμπειρία, την αντίληψη ότι η βάση της εξουσίας είναι η ιεραρχία, καθότι αν και πολλές – όπως εξάλλου και πολλοί άνδρες – κατέχουν τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα και ουσιαστικές δεξιότητες που συνιστούν το απαραίτητο γνωσιακό προαπαιτούμενο για ανέλιξη, εν τούτοις δεν κατέχουν στην συντριπτική τους πλειοψηφία θέση εξουσίας (ιεραρχική θέση) σε αντίθεση με τους άνδρες που κατέχουν. Δηλαδή υφίσταται η ικανότης αλλά δεν υφίσταται το δικαίωμα προς ενέργεια.

Παρόμοια είναι και η τάση στην ερώτηση σχετικά με την αυτονομία αλλά όχι στον ίδιο βαθμό έντασης καθόσον οι βαθμολογίες είναι 4.72 και 3.6 για άνδρες και γυναίκες αντίστοιχα. Τέλος, ο συνολικός δείκτης αντίληψης με 3.91 και 3.55 βαθμολογίες για άνδρες και γυναίκες ακολουθεί την ίδια τάση που περιγράφηκε παραπάνω, καθώς και ο μερικός δείκτης λήψης αποφάσεων ο οποίος όμως χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ένταση, λόγω ευρύτερου χάσματος μεταξύ των βαθμολογιών ανδρών 4.14, και γυναικών 3.16. Επιπλέον από την παραγοντική ανάλυση του Κεφαλαίου 3.3.3.5 και τον Πίνακα 126 του Παραρτήματος Ε καθίσταται φανερό ότι ο 3^{ος} παράγοντας που αναφέρεται στον χαμηλό αριθμό των κανόνων, στη γνώση ως βάση εξουσίας και στις αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους έχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ ανδρών και γυναικών. Έτσι όσο οι άνδρες εκτιμούν ότι υπάρχει χαμηλός αριθμός κανόνων, η βάση της εξουσίας είναι η γνώση και υπάρχουν αυξημένες ευκαιρίες επαφών με συναδέλφους, οι γυναίκες εκτιμούν το αντίθετο. Συνεπώς σε μια τέτοια περίπτωση για τις γυναίκες ο αριθμός των κανόνων είναι αυξημένος, η βάση της εξουσίας τείνει να είναι η ιεραρχία και οι ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους είναι μειωμένες.

Ο πίνακας 127 που εμπεριέχεται στο Παράρτημα Ε της παρούσης μελέτης, εκφράζει τις τυχόν διαφοροποιήσεις μεταξύ εργαζομένων που έχουν επίπεδο εκπαίδευσης έως και ανώτερη και εκείνων που έχουν ανώτατη εκπαίδευση.

Αναφορικά με τον ακόλουθο πίνακα, ο οποίος εκφράζει τις τυχόν διαφοροποιήσεις μεταξύ εργαζόμενων που έχουν επίπεδο εκπαίδευσης έως και ανώτερη και εκείνων που έχουν ανώτατη εκπαίδευση, η αντίληψη των εργαζομένων με ανώτατη εκπαίδευση πρεσβεύει ότι υπάρχει περισσότερος βαθμός αυτονομίας από την

αντίστοιχη αντίληψη των εργαζομένων που έχουν έως και ανώτερη εκπαίδευση. Η αντίληψη αυτή πιθανόν να εδράζεται στην κατοχή από αυτούς διοικητικής θέσης η οποία έχει εξ ορισμού μεγαλύτερη αυτονομία από τις μη διοικητικές θέσεις.

Ο συνολικός δείκτης αντίληψης για την συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση των εργαζομένων κλίνει και πάλι προς τους εργαζόμενους με ανωτάτη εκπαίδευση, ενώ για τον μερικό δείκτη των κανόνων εργασίας, η αντίληψη των εργαζομένων με ανώτατη εκπαίδευση πρεσβεύει ότι δεν υπάρχουν τόσο πολλοί κανόνες και δεν είναι τόσο απαραίτητη η εφαρμογή τους σε σχέση με την αντίληψη των εργαζομένων που έχουν έως και ανώτερη εκπαίδευση οι εν λόγω πρεσβεύουν ότι υπάρχουν πολλοί κανόνες των οποίων η τήρηση θεωρείται απαραίτητη.

Συμπερασματικά και στην κατηγοριοποίηση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης ο δυϊσμός επικρατεί, όπου οι εργαζόμενοι με ανώτατη εκπαίδευση, έχουν την «διευρυμένη» αντίληψη, την αντίληψη διακριτικής ευχέρειας σε αντιδιαστολή με τους εργαζόμενους χωρίς ανώτατη εκπαίδευση που έχουν την «περιοριστική» αντίληψη, εκείνη της περιορισμένης «ελευθερίας»....

Ο ακόλουθος πίνακας 128 αναφέρεται στις διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων με κριτήριο την ηλικία τους και εμπεριέχεται στο Παράρτημα Ε. Έτσι οι εργαζόμενοι διαφοροποιούνται σε εκείνους έως 40 ετών και εκείνους άνω των 40 ετών. Η κατηγορία των έως και 40 ετών εργαζομένων έχει την αντίληψη ότι η επικοινωνία έχει πληροφοριακό και συμβουλευτικό προσανατολισμό σε αντιδιαστολή με εκείνους τους εργαζόμενους που είναι άνω των 40 ετών, γεγονός που υποστηρίζεται από τον 7^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του κεφαλαίου 3.3.3.5 του παραπάνω πίνακα του Παραρτήματος Ε, όπου η σχέση μεταξύ των απαντήσεων των δυο κατηγοριών εργαζομένων συσχετίζεται αρνητικά, όπου οι γυναίκες είναι λιγότερο πεπεισμένες ότι η επικοινωνία έχει συμβουλευτικό και πληροφοριακό χαρακτήρα από τους άνδρες εργαζόμενους.

Ο επόμενος πίνακας αναφέρεται τις στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζομένων στην βάση του επιπέδου των αποδοχών τους, και εμπεριέχεται στο Παράρτημα Ε (Πίνακας 129).

Η γενική παρατήρηση που προκύπτει ως αποτέλεσμα από τον παραπάνω πίνακα είναι ότι οι εργαζόμενοι με αποδοχές άνω των € 18000 αντιλαμβάνονται την θέση εργασίας τους με τέτοιο τρόπο έτσι αυτός να συνάδει περισσότερο με την περιγραφή της όπως αυτή αποτυπώνεται στο ερωτηματολόγιο, ενώ η αντίληψη των εργαζομένων με έως € 18000 συνάδει πολύ λιγότερο από την περιγραφή της.

Αναλυτικότερα :

Ο συνολικός δείκτης αντίληψης για μεν τους έως € 18000 είναι 3.60 ενώ για τους άνω των € 18000 είναι 4.02 γεγονός που συνάδει με την παραπάνω γενική παρατήρηση. Όσο οι βαθμολογίες πλησιάζουν στην μέγιστη βαθμολογία, 7, τόσο περισσότερο η αντίληψη αυτή εκφράζει την περιγραφή της θέσεως εργασίας, ενώ όσο πλησιέστερα βρίσκεται στην ελάχιστη βαθμολογία, το 1, τόσο λιγότερο συνάδει, ή η περισσότερο απάδει από την περιγραφή της.

Η ίδια τάση συγκέντρωσης των βαθμολογιών προς το 7 παρατηρείται για τους εργαζόμενους με άνω των € 18000 σε αντιδιαστολή με εκείνους που έχουν, έως € 18000 εισόδημα στους επί μέρους δείκτες λήψης αποφάσεων και περιεχομένου εργασίας. Η πολικότητα μεταξύ των δυο κατηγοριών εργαζομένων γίνεται ιδιαίτερα εντονότερη στον επί μέρους δείκτη λήψης αποφάσεων όπου οι βαθμολογίες είναι 3,37 και 4.30 για έως € 18000 και άνω των € 18000 εργαζομένους.

Αναφορικά με τις βαθμολογίες των επί μέρους ερωτήσεων, το μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ των δύο κατηγοριών εργαζομένων παρατηρείται στην ερώτηση σχετικά με το

περιεχόμενο της εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι με άνω των € 18000 πρεσβεύουν την αντίληψη ότι η εργασία τους παρέχει υψηλό βαθμό πρόκλησης, ενώ οι κάτω των € 18000 εργαζόμενοι έχουν την αντίληψη ότι η θέση εργασίας τους παρέχει περιορισμένη πρόκληση και περιεχόμενο (βαθμολογία 5.22 και 3.67). Η ερμηνεία για την εν λόγω πολικότητα των εν λόγω βαθμολογιών πιθανότατα εδράζεται στο γεγονός ότι οι υψηλότερες αμοιβές συσχετίζονται και με ιεραρχικά υψηλότερες θέσεις ή/και μεγαλύτερη υπηρεσιακή ηλικία. Οι ιεραρχικά υψηλότερες θέσεις με μεγαλύτερο εύρος πρόκλησης, επιλογών και διακριτικής ευχέρειας σε σχέση με θέσεις που δεν έχουν διοικητική φύση και οι οποίες χαρακτηρίζονται – ιδιαίτερα στο υπό μελέτη οργανισμό – από αυστηρή τυποποίηση, επανάληψη, προσοχή στην λεπτομέρεια, περιορισμούς, προγραμματισμένες αποφάσεις και προβλεψιμότητα. Η δυαδικότητα εκφράζει και πάλι εαυτήν με την μορφή διοικητική θέση \leftrightarrow Μη διοικητική θέση, γεγονός που σημαίνει σε επίπεδο αντίληψης και όχι πάντοτε συμπεριφοράς, «Πρόκληση» \leftrightarrow «Αδιαφορία – Ρουτίνα». Η επόμενη ερώτηση – με το δεύτερο μεγαλύτερο χάσμα – σχετίζεται ιδιαίτερα με την προηγούμενη ερώτηση και αναφέρεται στον βαθμό αυτονομίας τον οποίο οι άνω των € 18000 εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως ιδιαίτερα υψηλό, ενώ οι κάτω των € 18000 ως χαμηλό. Ο βαθμός της αυτονομίας διασυνδέεται εν πολλοίς με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης. Σε ένα θεωρητικό πλαίσιο, οι διοικητικές θέσεις ενσωματώνουν λόγω του χαρακτήρα τους δράσεις που κατά κανόνα εστιάζονται στις επιλογές και όχι στους περιορισμούς, που είναι το καθοριστικό στοιχείο των μη διοικητικών θέσεων. Η εγγενής υπόθεση στην παραπάνω συλλογιστική παραμένει και πάλι το γεγονός της συσχέτισης των αποδοχών με την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

Η ίδια πολικότητα παρατηρείται και στις υπόλοιπες ερωτήσεις αλλά με μικρότερο χάσμα μεταξύ των βαθμολογιών των έως € 18000 και άνω των € 18000 εργαζομένων. Έτσι η ερώτηση για αυξημένες επαφές με συναδέλφους έχει βαθμολογικό χάσμα 1.45 (βαθμολογίες 3.51 και 4.96), η ερώτηση σχετική με τον βαθμό ελευθερίας έχει χάσμα 1.17 (βαθμολογίες 3.09 και 4.26), η ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών 1.07 (βαθμολογίες 3.23 και 4.3), η γενικότητα των στόχων 1.02 (βαθμολογίες 4.28 και 3.26) και τέλος οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων χαρακτηρίζονται από ένα χάσμα 0,97 (βαθμολογίες 3.84 και 2.87). Εξάλλου η πολικότητα αυτή υποστηρίζεται και από τον 2^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του κεφαλαίου 3.3.3.5 και του παραπάνω πίνακα του Παραρτήματος Ε, όπου οι απαντήσεις των δυο κατηγοριών εργαζομένων έχουν αρνητική συσχέτιση. Έτσι, εφόσον οι έχοντες € 18000 και άνω ως εισόδημα εκτιμούν ότι απολαμβάνουν μια εργασία με προκλητικό περιεχόμενο, οι πρωτοβουλίες ενθαρρύνονται, η εξειδίκευση είναι χαμηλού επιπέδου και οι στόχοι τους έχουν γενικό χαρακτήρα, τότε οι έχοντες έως €18000 εκτιμούν ότι η εργασία τους δεν είναι τόσο προκλητική, οι πρωτοβουλίες ενθαρρύνονται λιγότερο οι στόχοι είναι πιο συγκεκριμένοι και τέλος ότι έχουν υψηλότερου επιπέδου εξειδίκευση.

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζομένων στη βάση του τύπου προέλευσης, Χωριό / Ημιαστική περιοχή και πόλη εμπεριέχονται στον Πίνακα 130 που εμφανίζεται στο Παράρτημα Ε.

Συνοψίζοντας, στο παρόν κεφάλαιο εξετάστηκαν η επίδραση των δημογραφικών, κοινωνικών και οικονομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων πάνω στην αντίληψη τους σχετικά με την θέση εργασίας τους. Η προσπάθεια επικεντρώθηκε στην διάγνωση του βαθμού κατά τον οποίον οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά.

Τα κυριότερα αποτελέσματα για τα πλέον σημαντικά κοινωνικο-οικονομικο-δημογραφικά των εργαζομένων έχουν ως ακολούθως.

- Διευθυντής – Προϊστάμενος – Υπάλληλος

Γενική Παρατήρηση : Οι μέσες βαθμολογίες των διευθυντών είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, τους επί μέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη αντίληψης

Μεγαλύτερο Χάσμα : Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται στην ερώτηση σχετική με το «περιεχόμενο της εργασίας» στην οποία η μέση βαθμολογία των διευθυντών είναι 5.75 και των υπαλλήλων 3,73.

Χαμηλότερη Βαθμολογία : Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία παρατηρείται στην ερώτηση σχετική με την «Ενθάρρυνση Πρωτοβουλιών και Καινοτομιών» όπου οι υπάλληλοι έχουν μέση βαθμολογία 2.97 και οι διευθυντές 4.38.

- Καταστήματα – Κεντρικές Υπηρεσίες

Γενική Παρατήρηση : Οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη από τις αντίστοιχες των εργαζομένων στα καταστήματα.

Μεγαλύτερο Χάσμα : Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται στην ερώτηση την σχετική με τις επαφές με συναδέλφους στην οποία η μέση βαθμολογία των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες είναι 5.13 και των αντίστοιχων στα καταστήματα 3.42.

Χαμηλότερη Βαθμολογία : Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία παρατηρείται στην ερώτηση σχετική με τον «Αριθμό των Κανόνων» όπου οι εργαζόμενοι στα καταστήματα έχουν μέση βαθμολογία 2.58 και οι αντίστοιχοι στις κεντρικές υπηρεσίες 4.09.

- Άνδρες – Γυναίκες

Γενική Παρατήρηση : Οι μέσες βαθμολογίες των ανδρών εργαζομένων είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη από τις αντίστοιχες των γυναικών.

Μεγαλύτερο Χάσμα : Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται στην ερώτηση ότι «η βάση της εξουσίας είναι η γνώση», όπου οι γυναίκες έχουν μέση βαθμολογία 2.8 και οι άνδρες 4.61

Χαμηλότερη βαθμολογία : Η χαμηλότερη βαθμολογία παρατηρείται στην ερώτηση ότι «η βάση της εξουσίας είναι η γνώση» όπου οι βαθμολογίες είναι για τους άνδρες 4.61 και τις γυναίκες 2.8.

- Ανώτερη – Ανώτατη Εκπαίδευση

Γενική Παρατήρηση : Οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων με ανώτατη εκπαίδευση είναι υψηλότερες για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη από τις αντίστοιχες των εργαζομένων με έως ανώτερη εκπαίδευση.

Μεγαλύτερο Χάσμα : Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται στην ερώτηση την σχετική με τον «βαθμό αυτονομίας», στην οποία η μέση

βαθμολογία των εργαζομένων με έως ανώτερη εκπαίδευση είναι 3,58 και των αντίστοιχων με ανώτατη εκπαίδευση είναι 4.47.

Χαμηλότερη βαθμολογία : Η χαμηλότερη βαθμολογία παρατηρείται στον επιμέρους δείκτη αντίληψης, όπου οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων με έως ανώτερη εκπαίδευση είναι 2.55 και οι αντίστοιχες εκείνων με ανώτατη εκπαίδευση είναι 3,37

- Αποδοχές έως € 18000 – Αποδοχές άνω € 18000

Γενική Παρατήρηση : Η αντίληψη των εργαζομένων με άνω των € 18000 συνάδει περισσότερο με την περιγραφή της θέσεως εργασίας από ότι η αντίστοιχη αντίληψη των εργαζομένων με λιγότερα των € 18000 που συνάδει λιγότερο με την εν λόγω περιγραφή.

Μεγαλύτερο Χάσμα : Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται στην ερώτηση την σχετική με το «Περιεχόμενο της Εργασίας» στην οποία η μέση βαθμολογία των εχόντων λιγότερα από € 18000 είναι 3.26, ενώ των εχόντων άνω των € 18000 είναι 5.00

Χαμηλότερη βαθμολογία : Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία παρατηρείται στην ερώτηση την σχετική με «Μισθολογικές διαφορές» στην οποία οι έχοντες άνω των € 18000 έχουν μέση βαθμολογία 2.87, ενώ οι έχοντες λιγότερα των € 18000 έχουν 3.84.

3.3.3.4 Οι συσχετισμοί των Επιμέρους Αντιλήψεων

Στον πίνακα 131 του Παραρτήματος Ε παρατίθενται οι συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στις επιμέρους αντιλήψεις των ερωτώμενων για τη θέση εργασίας τους. Για τον υπολογισμό των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Επιπλέον στο Παράρτημα Ε παρατίθεται ο πίνακας 132 σχετικός με τους συμβολισμούς για διευκόλυνση της ανάγνωσης του πίνακα συσχετισμών.

Από τον παραπάνω πίνακα που περιλαμβάνει τις συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων ερωτήσεων, παρατηρούνται γενικώς τα ακόλουθα :

Η κύρια συγκέντρωση των συσχετίσεων εμφανίζεται στις ερωτήσεις 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 και 21 οι οποίες αφορούν κυρίως την λήψη αποφάσεων, το περιεχόμενο και τους κανόνες εργασίας. Οι παραπάνω ερωτήσεις συσχετίζονται κατά κανόνα με τις υπ' αριθμόν 5 – 8 – επίπεδο εξειδίκευσης, βάση εξουσίας, δέσμευση πόρων και αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία – καθώς και μεταξύ τους όπως για παράδειγμα η υπ' αριθμόν 15 ερώτηση (προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας) συσχετίζεται με τις υπ' αριθμόν 16, 17, 18, 20 και 21 ερωτήσεις.

Για παράδειγμα, παρατηρείται ότι η αντίληψη ελευθερίας όσο αφορά τον «Αριθμό υφισταμένων» είναι θετικά συσχετισμένη με την αντίληψη ελευθερίας όσο αφορά τον «Αριθμό υφισταμένων προϊστάμενου» καθώς και τις «Μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων». Δηλαδή, έντονη αντίληψη ελευθερίας (αντίστοιχα μη ελευθερίας) όσο αφορά τον «Αριθμό υφισταμένων» συνδέεται με έντονη αντίληψη ελευθερίας (αντίστοιχα μη ελευθερίας) όσο αφορά τον «Αριθμό υφισταμένων του προϊστάμενου» και τις «Μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων».

Η συντριπτική πλειοψηφία των συσχετίσεων είναι θετική, αλλά ένας αριθμός από τις ερωτήσεις σχετίζονται αρνητικά. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 14, 15 και 16 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% και 17 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% συσχετίζονται αρνητικά με την ερώτηση υπ' αριθμόν 6.

Συνεπώς η εξειδίκευση της θέσης εργασίας είναι αρνητικά συσχετισμένη με την αντίληψη ελευθερίας όσο αφορά τον «Βαθμό αυτονομίας», το «Περιεχόμενο εργασίας», τον «Βαθμό ελευθερίας σε εργασία», την «Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών». Δηλαδή, η υψηλή εξειδίκευση της θέσης συνδέεται με χαμηλή αντίληψη ελευθερίας (αντίστοιχα μη ελευθερίας) όσο αφορά τον «Βαθμό αυτονομίας», το «Περιεχόμενο εργασίας», τον «Βαθμό ελευθερίας σε εργασία» την «Ενθάρρυνση Πρωτοβουλίας και Καινοτομιών». Ανάλογα συμπεράσματα προκύπτουν από την μελέτη των υπόλοιπων στοιχείων του πίνακα.

Έτσι λοιπόν όσο χαμηλώνει το επίπεδο εξειδίκευσης τόσο αυξάνει η αυτονομία του εργαζομένου, τόσο αυξάνει η προκλητικότητα και το περιεχόμενο της εργασίας, τόσο αυξάνει ο βαθμός ελευθερίας στην εργασία και τόσο αυξάνει ο βαθμός ενθάρρυνσης των πρωτοβουλιών και των καινοτομιών και οσάκις αυξάνει το επίπεδο εξειδίκευσης μειώνονται οι συσχετιζόμενες με αυτήν μεταβλητές.

Στο Παράρτημα Ε παρατίθενται η λεπτομερής μελέτη και ανάλυση όλων των συσχετίσεων που είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 5%.

Από την παραπάνω λεπτομερή ανάλυση των συσχετίσεων διαπιστώνεται η ύπαρξη των ακόλουθων χαρακτηριστικών στη θέση εργασίας όπως τα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι :

- Η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού κανόνων όπως τεκμαίρεται από τις συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 5 και 4, 7 και 5, 18 και 5, 9 και 5, 11 και 5. Η εν λόγω ύπαρξη ενισχύεται και από τα αποτελέσματα του κεφαλαίου 3.3.2 το οποίο ανέδειξε ένα ιδιαίτερα υψηλό δείκτη τυπικότητας για τον υπό μελέτη οργανισμό.
- Η τήρηση των υφιστάμενων κανόνων όπως αυτή τεκμαίρεται από τις συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 19 και 8, 19 και 16, 19 και 18.
- Το επίπεδο εξειδίκευσης είναι υψηλό σύμφωνα με τις συσχετίσεις των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 9 και 6, 15 και 6.
- Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι όπως αυτό τεκμαίρεται από τις συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 10 και 9, 9 και 5.
- Η έλλειψη αυτονομίας σύμφωνα με τις συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 16 και 5, 16 και 6, 18 και 4, 16 και 11, 16-14, 16-15, 17-14.
- Η αποθάρρυνση πρωτοβουλιών σύμφωνα με τις συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 17 και 5, 17 και 7, 17 και 11, 17 και 8.

Συμπερασματικά και με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ο υπό μελέτη οργανισμός αποθαρρύνει την πρωτοβουλία, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί και τηρεί ένα πλέγμα κανόνων και διαδικασιών που έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της αυτονομίας και διακριτικής ευχέρειας γενικά.

Η παραπάνω αντίληψη για τον περιοριστικό χαρακτήρα των θέσεων εργασίας φαίνεται να συμφωνεί με τα γενικά συμπεράσματα του κεφαλαίου 3.3.2 σχετικού με τον δείκτη τυπικότητας, όπου υψηλά επίπεδα του δείκτη αυτού τεκμαίρουν περιορισμό και έλλειψη διακριτικής ευχέρειας και επιλογών των εργαζομένων. Αναφορικά με τις συσχετίσεις ανάμεσα στους επιμέρους δείκτες αντίληψης των ερωτώμενων, ο πίνακας 133 του Παραρτήματος Ε είναι ενδεικτικός.

Για τον υπολογισμό των συσχετίσεων αυτών χρησιμοποιήθηκε ο μη-παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Οι συσχετίσεις που παρατηρούνται στον πίνακα αυτό αναφέρονται σε συσχετίσεις με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Όλες οι παρατηρούμενες συσχετίσεις είναι θετικές, έτσι ο δείκτης λήψης αποφάσεων συσχετίζεται με τους αντίστοιχους δείκτες περιεχομένου εργασίας, κανόνων εργασίας και αντίληψης επικοινωνίας, και ο δείκτης περιεχομένου εργασίας με τον δείκτη αντίληψης κανόνων εργασίας και αντίληψης επικοινωνίας.

3.3.3.5 Παραγοντική Ανάλυση Επιμέρους Αντιλήψεων

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως για την απεικόνιση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους, χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 21 ερωτήσεις.

Με την χρήση της παραγοντικής ανάλυσης είναι δυνατόν να συνοψιστούν οι πληροφορίες των 21 ερωτήσεων σε ένα μικρότερο βαθμό παραγόντων, δημιουργώντας έτσι κάποιους «συνθετικούς» δείκτες, οι οποίοι εν συνεχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν (αντί των 21 ερωτήσεων) σε άλλες αναλύσεις σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές.

Ειδικότερα, στις 21 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.498, στοιχεία τα οποία συντείνουν στην χρήση παραγοντικής ανάλυσης.
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 21 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 8, στους οποίους και θα στηριχθεί η μελέτη μας, έτσι ώστε να ερμηνεύουνε ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (75%) της μεταβλητότητας των αρχικών items.

Στο πίνακα 134 που εμπεριέχονται στο Παράρτημα Ε παρατίθενται οι επιβαρύνσεις των 8 παραγόντων τις 21 ερωτήσεις, που προέκυψαν από την ανάλυση.

Με έντονη γραμματοσειρά στον πίνακα αυτό έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0,4 έτσι ώστε να υφίσταται καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα. Οι αποκρίσεις στις ερωτήσεις 4 και 12 έχουν αντιστραφεί έτσι ώστε να έχουν την ίδια κατεύθυνση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις.

Όπως γίνεται φανερό ο 1^{ος} παράγοντας επιβαρύνεται και επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από την αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με την :

- ο Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος
- ο Υψηλό βαθμό αυτονομίας
- ο Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας
- ο Υψηλό βαθμό ελευθερίας σε εργασία
- ο Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών
- ο Μη ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών
- ο Όχι απαραίτητη τήρηση όλων των κανόνων
- ο Επιτρεπτή αντικατάσταση πόρων/υλικών, μεθόδων και χρονισμού.

Με άλλα λόγια εστιάζεται στην Αυτονομία, Ευελιξία και Ελευθερία

Ο 2^{ος} παράγοντας χαρακτηρίζεται και επιβαρύνεται από την αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με την :

- ο Χαμηλή εξειδίκευση θέσης εργασίας
- ο Γενικότητα των στόχων για τους οποίους είμαι υπεύθυνος

και την αντίληψη μη ελευθερίας αναφορικά με το :

- ο Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας
- ο Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών.

Ο 3^{ος} παράγοντας εκφράζει την αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με τον :

- ο Χαμηλό αριθμό κανόνων που διέπουν την εργασία
- ο Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση
- ο Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων

καθώς και την αντίληψη μη ελευθερίας αναφορικά με τον :

- ο Μικρό αριθμό ιεραρχικών επιπέδων²⁷

Ανάλογη είναι και η ερμηνεία των υπόλοιπων παραγόντων, οι οποίοι επιβαρύνονται με πολύ λιγότερες ερωτήσεις.

²⁷ Και εδώ, οι αποκρίσεις στα items 4 και 12 έχουν αντιστραφεί έτσι ώστε να έχουν την ίδια κατεύθυνση με τα υπόλοιπα items (μικρές τιμές δηλώνουν αντίληψη μη ελευθερίας, ενώ μεγάλες τιμές δηλώνουν αντίληψη ελευθερίας).

3.3.3.6 Ανάλυση Αντίληψης της Θέσης Εργασίας με την χρήση γραμμικών μοντέλων

Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 3.3.3 για την μελέτη της αντίληψης των ατόμων αναφορικά με την θέση εργασίας τους και γενικότερα της μονάδας στην οποία εργάζονται χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 21 επιμέρους ερωτήσεις. Η βαθμονόμηση της κλίμακας είχε ως εξής: Το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Συμφωνώ απόλυτα».

Με βάση τις εν λόγω 21 ερωτήσεις δημιουργείται ένας «Συνολικός Δείκτης Αντίληψης». Ο δείκτης αυτός προκύπτει ως ο μέσος όρος των 21 ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις 4 και 12 αντιστρέφονται έτσι ώστε σε κάθε περίπτωση τιμές κοντά στο 1 να δηλώνουν μειωμένη αντίληψη ελευθερίας, ενώ όσο οι τιμές πλησιάζουν το 7 να δηλώνουν αυξημένη αντίληψη ελευθερίας.

Εκτός από τον «Συνολικό Δείκτη Αντίληψης» δημιουργήθηκαν και οι εξής 5 επιμέρους δείκτες αντίληψης:

- Δείκτης αντίληψης Λήψης Αποφάσεων (με βάση τις ερωτήσεις 3, 7, 8, 14, 17, 20)
- Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας (με βάση τις ερωτήσεις 6, 9, 15, 16, 21)
- Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας (με βάση τις ερωτήσεις 18, 19)
- Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης (με βάση τις ερωτήσεις 1, 2, 4, 5)
- Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας (με βάση τις ερωτήσεις 10, 11, 13)

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται μια συστηματική μελέτη του τρόπου με τον οποίο η «Αντίληψη» συνδέεται με:

- Τον σχεδιασμό της θέσης εργασίας
- Την κουλτούρα του οργανισμού
- Την προσωπικότητα του εργαζομένου

Η μελέτη των σχέσεων αυτών είναι δυνατό να επιτευχθεί με την χρήση **γραμμικών μοντέλων**, όπου:

- Η αντίληψη της θέσης εργασίας, η οποία εκφράζεται μέσα από τους αντίστοιχους δείκτες αντίληψης (τόσο τον συνολικό όσο και τους επιμέρους δείκτες), είναι ουσιαστικά η εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου
- Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας ποσοτικοποιείται με βάση την κατηγοριοποίηση των θέσεων σε :
 - ο Κεντρικές υπηρεσίες (Εσόδων-Υποστήριξης)
 - ο Καταστήματα δικτύου (S-A-B-Γ-Θ)καθώς και
 - ο Διευθυντής
 - ο Προϊστάμενος
 - ο Υπάλληλος

Οι κατηγοριοποιήσεις αυτές θα χρησιμοποιηθούν ως 'fixed factors' στην ανάπτυξη του μοντέλου.

- Όσο αφορά την κουλτούρα της επιχείρησης θα εξετασθεί η εισαγωγή στο μοντέλο (ως επεξηγηματικές συνεχείς μεταβλητές, 'covariates') των ακόλουθων δεικτών που εκφράζουν την υφιστάμενη ή προτιμώμενη κουλτούρα (όπως αυτή διακρίνεται σε 4 κατηγορίες : Οικογενειακή-Περιπτωσιακή-Αγοράς-Ιεραρχική).

Μελετάται επιπλέον και η απόκλιση της υφιστάμενης από την προτιμώμενη κουλτούρα για κάθε ένα από τα 4 είδη αυτής.

- Η προσωπικότητα των εργαζομένων εκφράζεται επίσης με την χρήση σειράς δεικτών (οι οποίοι έχουν προκύψει ως μέσοι όροι των βαθμολογιών που αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε κατάλληλες αντίστοιχες κλίμακες προσωπικότητας και βρίσκονται, επίσης, στην κλίμακα 1 ως 7). Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες προσωπικότητας που θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα ανάλυση ως επεξηγηματικές συνεχείς μεταβλητές είναι οι εξής:
 - Δείκτης Ατομικισμός-Συλλογικότητας (Τιμές κοντά στο 1 υποδηλώνουν Ατομικισμό, ενώ τιμές προς το 7 Συλλογικότητα)
 - Δείκτης Ατομικισμού (Μεγάλες τιμές υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα Ατομικισμού)
 - Δείκτης Συλλογικότητας (Μεγάλες τιμές υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα Συλλογικότητας)
 - Δείκτης Ανισότητα Ισχύος (Μεγάλες τιμές υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα συγκέντρωσης ισχύος)
 - Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας (Μεγάλες τιμές υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα αποφυγής αβεβαιότητας)

Προ της ανάπτυξης του γραμμικού μοντέλου, διενεργούνται ακολούθως κάποιες αρχικές αναλύσεις οι οποίες διευκολύνουν την μετέπειτα ανάπτυξη του μοντέλου αυτού.

3.3.3.6.1 Έλεγχοι Κανονικότητας

Μια από τις υποθέσεις των γραμμικών μοντέλων, έτσι ώστε να είναι αξιόπιστη η στατιστική συμπερασματολογία που στηρίζεται σε αυτά, είναι ότι τα δεδομένα αποτελούν τυχαίο δείγμα από έναν κανονικό πληθυσμό. Στον πίνακα 135 του Παραρτήματος Ε παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του Kolmogorov-Smirnov ελέγχου κανονικότητας για όλες τις συνεχείς μεταβλητές που σκοπεύουμε να χρησιμοποιήσουμε στο γραμμικό μοντέλο μας. Όπως γίνεται προφανές σε καμία σχεδόν περίπτωση δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H_0 : «α δεδομένα προέρχονται από κανονικό πληθυσμό» (Monte Carlo Sig. (2-tailed) > 0.05), και ως εκ τούτου συνάγεται ότι η υπόθεση της κανονικότητας ικανοποιείται σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις. Εξάιρεση αποτελεί ο δείκτης «Αποφυγή Αβεβαιότητας» για τον οποίο οριακά απορρίπτεται η υπόθεση κανονικότητας.

3.3.3.6.2 Συσχετίσεις

Ένα χρήσιμο βήμα πριν την ανάπτυξη του γραμμικού μοντέλου είναι η εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των δεικτών αντίληψης (εξαρτημένη μεταβλητή) με τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν ως επεξηγηματικές μεταβλητές. Η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων αποτελεί μια ένδειξη ότι οι αντίστοιχοι επεξηγηματικοί δείκτες παίζουν στατιστικά σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του μοντέλου. Διευκρινίζεται βέβαια ότι αυτό δεν είναι απόλυτο καθώς εδώ παρουσιάζονται μεμονωμένα οι συσχετίσεις μεταξύ ζευγών δεικτών, ενώ το γραμμικό μοντέλο εξετάζει συνολικά τις επιδράσεις όλων των επεξηγηματικών δεικτών στην εξαρτημένη μεταβλητή-δείκτη.

Στον πίνακα 136 του Παραρτήματος Ε παρουσιάζεται ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (μαζί με το αντίστοιχο statistical significance level, τιμές του οποίου μικρότερες από 5% αντιστοιχούν σε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις) για κάθε ζεύγος επεξηγηματικού-εξαρτημένου δείκτη. Οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις έχουν επισημανθεί με έντονη γραμματοσειρά στον πίνακα αυτό.

Αναφορικά με τον δείκτη αντίληψης της θέσης εργασίας παρατηρούνται τα ακόλουθα στον παραπάνω πίνακα :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα.
Υψηλές τιμές του εν λόγω δείκτη συνδέονται με 'υψηλές τιμές υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας. Δηλαδή οι υψηλές τιμές της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας αυξάνουν την αίσθηση ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας στους εργαζόμενους αναφορικά με την θέση εργασίας τους.
 - Την χαμηλή υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
Υψηλές τιμές του εν λόγω δείκτη συνδέονται με χαμηλές τιμές της υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας. Η χαμηλή βαθμολογία της υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας που εστιάζεται στην εσωτερική συνοχή, πειθαρχία και έλεγχο, δημιουργεί αυξημένη αίσθηση διακριτικής ευχέρειας και ελευθερίας.

- Με περιπτώσεις όπου η υφιστάμενη οικογενειακή και περιπτωσιακή κουλτούρα είναι σε υψηλότερα επίπεδα από τις αντίστοιχες προτιμώμενες κουλτούρες.
Δηλαδή οσάκις η υφιστάμενη οικογενειακή και περιπτωσιακή κουλτούρα έχουν υψηλότερες βαθμολογίες από τις αντίστοιχες προτιμώμενες – οικογενειακή και περιπτωσιακή – τότε δημιουργείται αυξημένη αίσθηση ελευθερίας και επιλογής στους εργαζόμενους αναφορικά με την θέση εργασίας τους.
- Υψηλές τιμές του δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας. Δηλαδή οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας αντιλαμβάνονται την θέση εργασίας τους ως εμπεριέχουσα μεγάλο εύρος ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας.
- Την απόκλιση της περιπτωσιακής και οικογενειακής κουλτούρας
Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ της υφιστάμενης - προτιμώμενης περιπτωσιακής και οικογενειακής κουλτούρας αντίστοιχα, τόσο υψηλότερη είναι η αίσθηση ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους.
- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης είναι αρνητικά συσχετισμένος με
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
Η υψηλή βαθμολογία της υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας διασυνδέεται αρνητικά με τον συνολικό δείκτη αντίληψης. Ως εκ τούτου, σε περιπτώσεις όπου η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα έχει υψηλές τιμές, υφίσταται μια αίσθηση περιορισμένης ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας, λόγω της έμφασης της κουλτούρας αυτής στον έλεγχο και εσωτερική ολοκλήρωση.

Αναφορικά με τους μερικούς δείκτες αντίληψης παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Ο δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
Υψηλές τιμές του εν λόγω δείκτη, που σημαίνει υψηλή αίσθηση ελευθερίας αναφορικά με την λήψη αποφάσεων, συνδέονται με υψηλή βαθμολογία της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
Υψηλές τιμές του δείκτη λήψεως αποφάσεων συνδέονται με υψηλή βαθμολογία της υφιστάμενης περιπτωσιακής κουλτούρας, γεγονός που καταδεικνύει υψηλή αίσθηση ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας στην λήψη αποφάσεων. Η αίσθηση αυτή εδράζεται στα χαρακτηριστικά της περιπτωσιακής κουλτούρας μεταξύ των οποίων είναι ενθάρρυνση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της ανανέωσης.
 - Την απόκλιση της οικογενειακής κουλτούρας
Δηλαδή όσο μεγαλύτερο είναι το χάσμα μεταξύ της βαθμολογίας της υφιστάμενης από την προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα, τόσο μεγαλύτερη η θετική συσχέτιση με τον δείκτη αντίληψης λήψεως των αποφάσεων, γεγονός που οφείλεται στην έμφαση της εν λόγω κουλτούρας στην στήριξη και στην ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στα τεκταινόμενα του οργανισμού.
 - Τις υψηλές τιμές του δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας.

Δηλαδή υψηλές βαθμολογίες του εν λόγω δείκτη – υψηλή προτίμηση για δομημένα περιβάλλοντα που εξασφαλίζουν προβλεψιμότητα, ασφάλεια και χαμηλά επίπεδα ανυσηχίας – διευρύνουν ως αποτέλεσμα την αίσθηση ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας του υποκειμένου που λειτουργεί σε τέτοια περιβάλλοντα.

- Ο δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφισταμένη ιεραρχική κουλτούρα
Η υψηλή βαθμολογία της ιεραρχικής κουλτούρας σχετίζεται αρνητικά με τον δείκτη αυτόν. Στην περίπτωση αυτή υφίσταται μια αίσθηση περιορισμένης ελευθερίας και επιλογών στην λήψη αποφάσεων, καθότι η κουλτούρα αυτή μέσω της χρησιμοποίησης κανόνων, διαδικασιών και εγχειριδίων επιχειρεί τον περιορισμό της διακριτικής ευχέρειας του χειρισμού και την απρόσωπη επεξεργασία και χειρισμό του αντικειμένου, μειώνοντας ως συνεπακόλουθο την αίσθηση ελευθερίας στην λήψη των αποφάσεων.
 - Την απόκλιση της ιεραρχικής κουλτούρας
Ο δείκτης αυτός είναι συμβατός με τον προηγούμενο, καθότι όσο μεγαλύτερη η απόκλιση, μεταξύ υφιστάμενης από την προτιμώμενη ιεραρχική κουλτούρα, τόσο ισχυρότερη καθίσταται η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα. Συνέπεια της απόκλισης αυτής είναι να περιορίζεται η ελευθερία στην λήψη των αποφάσεων λόγω των εγγενών χαρακτηριστικών της κουλτούρας αυτής όπως τονίστηκε και παραπάνω.
 - Τον δείκτη προσωπικότητας ατομικισμού
Δηλαδή όσο υψηλότερος ο δείκτης αυτός τόσο μεγαλύτερη η αρνητική συσχέτιση με τον δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων. Συνεπώς υψηλή βαθμολογία στον ατομικισμό διασυνδέεται με περιορισμένη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων.
- Ο δείκτης αντίληψης περιεχομένου εργασίας είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφισταμένη οικογενειακή κουλτούρα
Οι υψηλές τιμές για την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα έχουν θετική συσχέτιση με την αντίληψη αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας.
Δηλαδή η έντονα υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα σχετίζεται με αυξημένη ελευθερία αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας του υποκειμένου. Η ελευθερία αυτή εδράζεται στα εγγενή χαρακτηριστικά της εν λόγω κουλτούρας όπως η ενδυνάμωση, η συμμετοχή, η δέσμευση με τον οργανισμό, η συναίνεση και η αίσθηση του «ανήκω» σε ένα φιλικό και γεμάτο υποστήριξη περιβάλλον.
 - Την απόκλιση της περιπτωσιακής κουλτούρας
Όσο ευρύτερο είναι το χάσμα μεταξύ υφιστάμενης και προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας, τόσο μεγαλύτερη η θετική συσχέτιση με τον εν λόγω δείκτη.
Συνεπώς, όσο πιο έντονη η υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση ελευθερίας αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας του υποκειμένου. Αυτό οφείλεται στο ότι η περιπτωσιακή κουλτούρα στερείται συγκεντρωτικής δομής και ισχύος · η ισχύς αντιθέτως κατευθύνεται, όχι από πάνω προς τα κάτω, αλλά από

εργαζόμενο σε εργαζόμενο, από δραστηριότητα σε δραστηριότητα στην βάση της εκάστοτε απαιτούμενης τεχνογνωσίας.

- Τον δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας
Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία στον δείκτη αυτόν, τόσο περισσότερο συσχετισμένος θετικά είναι αυτός με τον δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας.

Αναλυτικότερα ο υψηλός δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας συνιστά την προτίμηση για περιβάλλοντα λειτουργίας που είναι δομημένα, προβλέψιμα και ασφαλή. Ως συνέπεια τα επίπεδα ανησυχίας μειώνονται με συνέπεια να αυξάνει η αίσθηση ελευθερίας και επιλογών αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους, ακριβώς λόγω της παρεχόμενης ασφάλειας.

- Ο δείκτης περιεχομένου εργασίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
Οι υψηλές βαθμολογίες για προτίμηση της περιπτωσιακής κουλτούρας συσχετίζονται αρνητικά με τον παραπάνω δείκτη, καθόσον η περιπτωσιακή κουλτούρα – εφόσον είναι υφιστάμενη – εξυπακούει και οδηγεί σε αβεβαιότητα και μη προβλεψιμότητα του περιεχομένου της εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στα εγγενή χαρακτηριστικά της εν λόγω κουλτούρας, όπως η καινοτομική και δημιουργική σκέψη που εξυπακούει την οργανωμένη αναρχία και πειθαρχημένη φαντασία αυξάνοντας έτσι τα επίπεδα ανησυχίας αβεβαιότητας και μη προβλεψιμότητας αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας.
- Ο δείκτης αντίληψης των κανόνων εργασίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την απόκλιση της κουλτούρας της αγοράς
Δηλαδή οι υψηλές τιμές του συγκεκριμένου δείκτη αντίληψης – έντονη αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με τους κανόνες εργασίας, οι κανόνες δεν είναι περιοριστικοί – συνδέεται αρνητικά με περιπτώσεις όπου η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς είναι σε χαμηλότερα επίπεδα από την προτιμώμενη κουλτούρα της αγοράς.
- Ο δείκτης του ορίου διοίκησης είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Τον δείκτη προσωπικότητας ατομικισμός
Οι υψηλές τιμές του δείκτη ορίου διοίκησης – που συνεπάγεται ευρύ όριο διοίκησης και κατά τεκμήριο χαλαρότερη επιστασία – συνδέεται θετικά με τις υψηλές βαθμολογίες του ατομικισμού. Συνεπώς το ευρύ όριο διοίκησης και ιδιαίτερα στην περίπτωση απουσίας κανόνων, συνεισφέρει στην δυνατότητα διεύθυνσης της ατομικιστικής συμπεριφοράς.
- Ο δείκτης αντίληψης επικοινωνίας είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
Δηλαδή η έντονη παρουσία της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας συνδέεται με έντονη αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με την επικοινωνία, λόγω των εγγενών χαρακτηριστικών της κουλτούρας αυτής όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

- Ο δείκτης αντίληψης επικοινωνίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - ο Την προτιμώμενη κουλτούρα της αγοράς
 Η έντονη αντίληψη ελευθερίας συσχετίζεται με την χαμηλή προτίμηση για την κουλτούρα της αγοράς, η οποία επικεντρώνεται στην νίκη, την παραγωγικότητα, τα αποτελέσματα, το κέρδος και την ανταγωνιστικότητα, μειώνοντας έτσι την αίσθηση ελευθερίας και επιλογών.

3.3.3.6.3 Μερικές Συσχετίσεις

Οι συσχετίσεις που παρουσιάστηκαν προηγουμένως στο κεφάλαιο 3.3.3.6.2 περιγράφουν την γραμμική συσχέτιση ανάμεσα σε ένα ζεύγος δεικτών χωρίς να λαμβάνουν υπόψη κάποια άλλη πληροφορία. Με τις μερικές συσχετίσεις που παρουσιάζονται παρακάτω επιχειρείται η εξέταση των συσχετίσεων ζευγών δεικτών λαμβάνοντας όμως ταυτόχρονα υπόψη τόσο τον «σχεδιασμό της θέσης» κάθε εργαζόμενου, δηλαδή το είδος της θέσης (κεντρικές υπηρεσίες-καταστήματα) όσο και την ίδια την θέση του εργαζόμενου στην ιεραρχία. (υπάλληλος – προϊστάμενος – διευθυντής)

Όπως εμφανίζεται από τον πίνακα 137 του Παραρτήματος Ε, ο οποίος λαμβάνει υπόψη του τον σχεδιασμό της θέσης (κέντρο – περιφέρεια και ιεραρχική θέση), κάποιες από τις συσχετίσεις του πίνακα αυτού δεν είναι πλέον στατιστικά σημαντικές.

Αναλυτικότερα :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης εξακολουθεί να είναι συσχετισμένος με
 - ο Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - ο Τον δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας
 Δεν είναι όμως στατιστικά σημαντικές οι συσχετίσεις με
 - ο Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - ο Την απόκλιση οικογενειακής κουλτούρας
 - ο Την απόκλιση περιπτωσιακής κουλτούρας
- Ο δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων εξακολουθεί να είναι συσχετισμένος με
 - ο Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - ο Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - ο Την απόκλιση οικογενειακής κουλτούρας
 - ο Την απόκλιση ιεραρχικής κουλτούρας
 Δεν είναι όμως στατιστικά σημαντικές οι συσχετίσεις με
 - ο Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
 - ο Τον δείκτη προσωπικότητας ατομικισμός
 - ο Τον δείκτη προσωπικότητας αποφυγή αβεβαιότητας

- Ο δείκτης αντίληψης κανόνων εργασίας δεν είναι συσχετισμένος με την απόκλιση κουλτούρα της αγοράς
- Οι επιμέρους δείκτες αντίληψης περιεχομένου εργασίας, ορίου διοίκησης και επικοινωνίας διατηρούν τις ίδιες συσχετίσεις.

3.3.3.6.4 Έλεγχοι Μέσων Επιπέδων

Αναφορικά με την μεμονωμένη μελέτη των δεικτών αντίληψης με τον σχεδιασμό της θέσης (ο οποίος εκφράζεται με συγκεκριμένες κατηγοριοποιήσεις των θέσεων), χρησιμοποιήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι (μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis tests) για να εξετασθεί αν οι μέσες τιμές των δεικτών μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά.

Στους πίνακες 138 και 139 του Παραρτήματος Ε παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%).

Από το πίνακα 138, ο οποίος αφορά την ιεραρχική βαθμίδα των εργαζομένων, καθίσταται προφανές ότι για το συνολικό δείκτη αντίληψης, και τους επί μέρους δείκτες λήψης αποφάσεων και περιεχομένου εργασίας, ο διευθυντής έχει την υψηλότερη βαθμολογία. Δηλαδή η αίσθηση ελευθερίας, επιλογών και διακριτικής ευχέρειας αυξάνει όσο αυξάνει το επίπεδο της θέσης · ως εκ τούτου η υψηλότερη αίσθηση ελευθερίας υπάρχει στις θέσεις των διευθυντών, μετά στις αντίστοιχες των προϊσταμένων και τέλος το χαμηλότερο επίπεδο «ελευθερίας» απαντάται στους υπαλλήλους. Η εν λόγω θετική σχέση υπάρχει για όλες τις «αντιλήψεις» και για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ανεξαρτήτως εάν ο διευθυντής, προϊστάμενος, υπάλληλος εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες ή κατάστημα.

Από τον πίνακα 139, ο οποίος αφορά την χωροθέτηση εργασίας, κεντρικές υπηρεσίες ή κατάστημα, καθίσταται προφανής η θετική συσχέτιση, ανεξαρτήτως ιεραρχική βαθμίδας, της συνολικής αντίληψης και των επί μέρους δεικτών περιεχομένου και κανόνων εργασίας με την χωροθέτηση εργασίας. Παρατηρείται μια αυξημένη αίσθηση ελευθερίας για όλους τους δείκτες στις κεντρικές υπηρεσίες η οποία όμως μειώνεται σημαντικά στα καταστήματα.

Οι παρατηρούμενοι θετικοί συσχετισμοί μεταξύ των παραπάνω δεικτών αντίληψης και της ιεραρχικής βαθμίδας και της χωροθέτησης εδράζονται σε εγγενή χαρακτηριστικά των δυο τελευταίων μεταβλητών. Ειδικότερα, τόσο τα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας όσο και οι κεντρικές υπηρεσίες, προσδιορίζονται από «προβλήματα» και αντικείμενα που από την φύση τους είναι γενικού, επιτελικού χαρακτήρα, χωρίς ιδιαίτερα χρονική κρισιμότητα σε αντιδιαστολή τόσο με τα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα, όσο και με τα καταστήματα που χαρακτηρίζονται από αντικείμενα που είναι απτά, άμεσα προσδιορίσιμα, και με αμεσότητα χρονισμού και ως εκ τούτου περιοριστικού χαρακτήρα.

3.3.3.6.5 Ανάλυση Συνδιακύμανσης

Όπως και προηγουμένως αναφέρθηκε, κεφάλαιο 3.3.3.6, για την μελέτη της σχέσης της αντίληψης με σειρά επεξηγηματικών μεταβλητών θα χρησιμοποιηθούν γραμμικά μοντέλα. Ειδικότερα, καθώς οι δείκτες αντίληψης προσεγγίζουν την κανονική

κατανομή θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση συνδιακύμανσης η οποία αποτελεί ειδική περίπτωση των γραμμικών μοντέλων.

Τα αποτελέσματα της εν λόγω ανάλυσης για κάθε δείκτη αντίληψης παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες 140, 141, 142, 143, 144 και 145 του Παραρτήματος Ε.

Από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα 140 που αφορά την Μελέτη του Συνολικού Δείκτη Αντίληψης διαπιστώνεται ότι ο δείκτης αντίληψης των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Την ιεραρχική βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου
- Τον τύπο της θέσης
- Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας

Αναλυτικότερα και με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται ο εργαζόμενος τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο του «Συνολικού Δείκτη Αντίληψης» που έχουν για την εργασία τους. Δηλαδή αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως εμπειρόχουσα μεγαλύτερα περιθώρια ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας. Γενικά οι υψηλότερες ιεραρχικές θέσεις εργασίας εκ της φύσεως τους – αδόμητος χαρακτήρας «προβλημάτων» - σχεδιάζονται έτσι ώστε να απολαμβάνουν μεγαλύτερα περιθώρια ελευθερίας από εκείνες του χαμηλότερου επιπέδου που συνδιαλέγονται με προβλήματα αυστηρά δομημένα και ως εκ τούτου υποκείμενα σε προγραμματισμένες εκ προοιμίου λύσεις που περιορίζουν τις επιλογές.
- Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα έχουν γενικά χαμηλότερο «Συνολικό Δείκτη Αντίληψης» από τους συναδέλφους τους στις κεντρικές υπηρεσίες. Συνεπώς οι εργαζόμενοι έχουν μικρότερη αίσθηση ελευθερίας από τους συναδέλφους τους στο κεντρικό επίπεδο λόγω της φύσεως της εργασίας και ως εκ τούτου της διαφοροποίησης μεταξύ κέντρου και καταστημάτων. Ο σχεδιαστικός, επιτελικός χαρακτήρας των υπηρεσιών του κέντρου τις αντιδιαστέλλει από τον εκτελεστικό χαρακτήρα των καταστημάτων, τα οποία λόγω της γεωγραφικής πολυπλοκότητας λειτουργούν στη βάση ενός αυστηρού συστήματος κανόνων και διαδικασιών, επικουρούμενου και από την φύση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών · διαχείριση κατά κανόνα όχι των ίδιων κεφαλαίων αλλά εκείνων των τρίτων, γεγονός που οδηγεί σε μια εξ ορισμού θεσμοθετημένα περιοριστική λειτουργία.
- Όσο εντονότερη – υψηλή βαθμολογία – θεωρούν οι εργαζόμενοι την ύπαρξη της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας στον οργανισμό, τόσο υψηλότερο γίνεται το επίπεδο του «Συνολικού Δείκτη Αντίληψης» των εν λόγω εργαζομένων. Δηλαδή, εφόσον εκτιμούν ότι η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό είναι η οικογενειακή, τόσο η αίσθηση ελευθερίας την οποία απολαμβάνουν είναι ιδιαίτερα διευρυμένη λόγω των εγγενών χαρακτηριστικών του εν λόγω συστήματος αξιών, που ενσωματώνει η κουλτούρα αυτή, όπως η συμμετοχή, ή δέσμευση, η άτυπη λειτουργία και η ενδυνάμωση.

Από την ανάλυση του πίνακα 141 σχετικού με τον Δείκτη Αντίληψης Λήψης Αποφάσεων διαπιστώνεται ότι ο δείκτης αυτός των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Την βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου
- Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας
- Το επίπεδο «Ατομικισμός – Συλλογικότητας» όπως αυτό εκφράζεται από τον αντίστοιχο δείκτη

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Όσο υψηλότερη είναι η ιεραρχική βαθμίδα στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο του μερικού δείκτη «Αντίληψης Λήψεως Αποφάσεων». Συνεπώς εργαζόμενοι στην υψηλότερη ιεραρχική βαθμίδα – διευθυντές – έχουν εντονότερη αίσθηση ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων που απολαμβάνουν στην θέση εργασίας τους, από αντίστοιχους συναδέλφους που βρίσκονται σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο. Συνεπώς, οι προϊστάμενοι έχουν χαμηλότερη αίσθηση ελευθερίας από τους διευθυντές και οι υπάλληλοι χαμηλότερη αίσθηση ελευθερίας από τους προϊστάμενους.
- Όσο εντονότερη θεωρούν οι εργαζόμενοι την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα στον οργανισμό τους, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο του δείκτη αντίληψης λήψεων αποφάσεων. Δηλαδή εργαζόμενοι που εκτιμούν ότι η κουλτούρα του οργανισμού είναι η οικογενειακή, αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν μια αντίληψη ότι έχουν διευρυμένο επίπεδο ελευθερίας στην λήψη αποφάσεων, λόγω των χαρακτηριστικών της κουλτούρας αυτής που εστιάζεται στην συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων δέσμευση κλπ, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.
- Όσο χαμηλότερες είναι οι τιμές του δείκτη ατομικισμός – συλλογικότητα – δηλαδή υψηλές τιμές ατομικισμού – τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο του «Δείκτη Αντίληψης Λήψεως Αποφάσεων». Δηλαδή, οι εργαζόμενοι με έντονη την αίσθηση ατομικισμού έχουν υψηλότερη την αντίληψη ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας που εκτιμούν ότι έχουν στην λήψη αποφάσεων.

Από τον πίνακα 142 σχετικού με τον Δείκτη Αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας διαπιστώνεται ότι ο δείκτης αυτός των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Την βαθμίδα της θέσης του εργαζόμενου
- Τον τύπο της θέσης αυτού
- Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας.
- Τον βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας

Αναλυτικότερα με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι εργαζόμενοι στην ιεραρχική βαθμίδα του διευθυντή έχουν στατιστικά υψηλότερη αντίληψη ελευθερίας για το περιεχόμενο της εργασίας τους σε σχέση με τους προϊσταμένους και υπαλλήλους, λόγω του αδόμητου χαρακτήρα της θέσεως και την έλλειψη χρονικής αμεσότητας όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως.
- Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα γενικώς έχουν χαμηλότερο δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας από τους συναδέλφους τους στις κεντρικές υπηρεσίες. Συνεπώς η αίσθηση ελευθερίας που απολαμβάνουν σε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας τους – περιορισμένη, διευρυμένη ελευθερία – είναι μειωμένη με την αντίστοιχη των συναδέλφων τους των κεντρικών υπηρεσιών, όπως έχει αιτιολογηθεί και προηγουμένως.
- Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα έχει υψηλές τιμές, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο του «Δείκτη Αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας» των εν λόγω εργαζομένων. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν εντονότερη αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους.

- Όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα αποφυγής αβεβαιότητας, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο του «Δείκτη Αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας». Συνεπώς, εργαζόμενοι με αυξημένα επίπεδα αποφυγής αβεβαιότητας, έχουν εντονότερη αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους.

Από τον πίνακα 143 σχετικό με τον Δείκτη Αντίληψης Κανόνων Εργασίας διαπιστώνεται ότι ο δείκτης αυτός των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Την βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου
- Τον τύπο της θέσης αυτού
- Τον τρόπο αλληλεπίδρασης βαθμίδας και τύπου
- Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Η ιεραρχική βαθμίδα του εργαζομένου
Δηλαδή όσο υψηλότερη είναι η ιεραρχική θέση του εργαζομένου τόσο εντονότερη είναι η αντίληψη του δείκτη αντίληψης κανόνων εργασίας. Συνεπώς οι εργαζόμενοι στην θέση του διευθυντού έχουν την αντίληψη ότι η εργασία τους εμπεριέχει κανόνες με μεγάλο εύρος ελευθερίας σε σχέση με εργαζόμενους σε χαμηλότερη ιεραρχική θέση.
- Ομοίως, το ίδιο ισχύει και για τους εργαζόμενους στις κεντρικές υπηρεσίες, των οποίων η αντίληψη για τον δείκτη αντίληψης των κανόνων εργασίας βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο σε σχέση με εργαζόμενους στα καταστήματα.
- Όσο εντονότερη θεωρούν οι εργαζόμενοι την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, τόσο υψηλότερο και το επίπεδο του δείκτη αντίληψης κανόνων εργασίας. Δηλαδή έχουν εντονότερη αντίληψη ελευθερίας αναφορικά με τους κανόνες που διέπουν την εργασία τους.
- Αναφορικά με την αλληλεπίδραση της ιεραρχικής βαθμίδας και του τύπου της θέσης του εργαζομένου (κεντρικές υπηρεσίες – καταστήματα) χρησιμοποιείται ο παρακάτω πίνακας μέσω των τιμών :

Πίνακας Μέσων Τιμών					
Βαθμίδα θέσης	Τύπος	Δείκτης Αντίληψης Κανόνων Εργασίας			
		Μέση Τιμή	Τυπ.Σφ.	95% Διαστ. Εμπ.	
				Κάτω όριο	Άνω όριο
Διευθυντής	Καταστήματα	3.336	0.512	2.312	4.359
	Κεντρ. υπηρεσίες	4.194	0.581	3.031	5.358
Προϊστάμενος	Καταστήματα	3.414	0.486	2.442	4.386
	Κεντρ. υπηρεσίες	2.497	0.685	1.126	3.868
Υπάλληλος	Καταστήματα	2.377	0.313	1.750	3.003
	Κεντρ. υπηρεσίες	3.996	0.462	3.072	4.920

a Evaluated at covariates appeared in the model: Υφιστάμενη κουλτούρα: Οικογενειακή = 18.4177.

Πίνακας 146

Από τον παραπάνω πίνακα 146 προκύπτει :

- Στα καταστήματα οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι παρουσιάζουν ανάλογα επίπεδα «Αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας», ενώ τα αντίστοιχα επίπεδα

των υπαλλήλων των καταστημάτων είναι αρκετά χαμηλότερα. Συνεπώς, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι έχουν την αντίληψη ότι η εργασία τους εμπεριέχει κανόνες που τους παρέχουν υψηλότερο βαθμό ελευθερίας σε σχέση με την αντίστοιχη αντίληψη των υπαλλήλων των καταστημάτων.

- Αναφορικά με τις κεντρικές υπηρεσίες οι προϊστάμενοι έχουν τα χαμηλότερα επίπεδα αντίληψης κανόνων εργασίας σε σχέση με τους διευθυντές και υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών. Πιθανή εξήγηση αποτελεί ο αδόμητος χαρακτήρας και η έλλειψη αμεσότητας και χρονισμού των επιτελικών υπηρεσιών όπου ο προϊστάμενος υπόκειται στην μετάθεση των ευθυνών από την πλατφόρμα και συγχρόνως στην πίεση από το υπερκείμενο κλιμάκιο για αμεσότητα αποτελεσμάτων και χρονισμού. Συνεπώς, ο προϊστάμενος, ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός συνθλίβεται μεταξύ δυο ιεραρχικών επιπέδων με συνέπεια την περιορισμένη αίσθηση ελευθερίας.
- Οι διευθυντές και υπάλληλοι στις κεντρικές υπηρεσίες έχουν υψηλότερη αντίληψη των κανόνων εργασίας από τους αντίστοιχους συναδέλφους τους στα καταστήματα, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τους προϊστάμενους των κεντρικών υπηρεσιών.

Συνεπώς, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι έχουν εντονότερο το αίσθημα της ελευθερίας που απολαμβάνουν αναφορικά με τους κανόνες εργασίας ενώ οι προϊστάμενοι έχουν μειωμένη την αίσθηση της ελευθερίας σχετικά με τους κανόνες εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους τους των καταστημάτων.

Από τον πίνακα 144 σχετικό με το Δείκτη Αντίληψης Ορίου Διοίκησης διαπιστώνεται ότι ο δείκτης αυτός των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Τον βαθμό ατομικισμού
Δηλαδή όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα ατομικισμού, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο αντίληψης του ορίου διοίκησης · έχουν δηλαδή εντονότερη αντίληψη ελευθερίας από εκείνους με χαμηλότερα επίπεδα ατομικισμού, λόγω της πεπερασμένης προϊσταμενικής ικανότητας πέρα ενός αριθμού υφιστάμενων – ιδιαίτερα στην περίπτωση έλλειψης ή ελλειπούς εφαρμογής κανόνων – γεγονός που διευρύνει τα όρια ελευθερίας.

Από τον πίνακα 145 σχετικό με τον Δείκτη Αντίληψης Επικοινωνίας διαπιστώνεται ότι ο δείκτης αυτός των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Τον βαθμό της υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας.
- Τον βαθμό της προτιμώμενης κουλτούρας της αγοράς

Πιο συγκεκριμένα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Όσο εντονότερη θεωρούν οι εργαζόμενοι την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα τόσο υψηλότερο και το επίπεδο του 'Δείκτη Αντίληψης Επικοινωνίας' αυτών (δηλαδή έχουν εντονότερη αντίληψη ελευθερίας).
- Αντίστροφα, όσο μικρότερος είναι ο βαθμός προτίμησης των εργαζομένων προς την κουλτούρα της αγοράς τόσο υψηλότερο και το επίπεδο του 'Δείκτη Αντίληψης Επικοινωνίας' (δηλαδή έχουν εντονότερη αντίληψη ελευθερίας).

Συμπερασματικά, ο συνολικός δείκτης και οι μερικοί δείκτες αντίληψης επηρεάζονται από τις ακόλουθες μεταβλητές όπως εμφανίζεται και στον παρακάτω πίνακα.

ΔΕΙΚΤΕΣ		Μ Ε Τ Α Β Λ Η Τ Ε Σ							
X		Βαθμίδα	Κ.Υ. Καταστήματα	Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα	Ατομικισμός Συλλογικότητας	Αποφυγή Αβεβαιότητας	Ατομικισμός	Προτιμώμενη Κουλτούρα Αγοράς	Αλληλεπίδραση Βαθμίδος ΚΥ – Κατ/των
ΜΕΡΙΚΟΙ	Λήψεως Αποφάσεων	B↑ ΛΑ↑		ΥΟΚ↑ ΛΑ↑			A↑ ΛΑ↑		
	Περιεχομένου Εργασίας	B↑ ΠΕ↑	ΚΥ↑ Κατ/τα↓ ΠΕ↓ ΠΕ↓	ΥΟΚ↑ ΠΕ↑		ΑΑ↑ ΠΕ↑			
	Κανόνες Εργασίας	B↑ ΚΕ↑	ΚΥ↑ Κατ/τα↓ ΠΕ↓ ΠΕ↓	ΥΟΚ↑ ΚΕ↑					Παρακαλώ δείτε κείμενο §
	Επικοινωνίας			ΥΟΚ↑ Ε↑				ΠΚΑ↓ Ε↑	
	Όριο Διοίκησης						A↑ ΟΔ↑		
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ		B↑ ΣΔΑ↑	ΚΥ↑ Κατ/τα↓ ΣΔΑ↓ ΣΔΑ↓	ΥΟΚ↑ ΣΔΑ↑					

Πίνακας 147

Όπου : B = Ιεραρχική Βαθμίδα
 ΛΑ = Λήψη Αποφάσεων
 ΠΕ = Περιεχόμενο Εργασίας
 ΚΕ = Κανόνες Εργασίας

ΥΟΚ = Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
 ΟΔ = Όριο Διοίκησης
 ΣΔΑ = Συνολικός Δείκτης Αντίληψης
 ΑΑ = Αποφυγή Αβεβαιότητας

ΚΥ = Κεντρικές Υπηρεσίες
 Κατ/τα = Καταστήματα
 ΠΚΑ = Προτιμώμενη Κουλτούρα Αγοράς
 Α = Ατομικισμός

3.3.4 Μελέτη Προσωπικότητας Εργαζομένων

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, το θέμα της «προσωπικότητας» των εργαζομένων το οποίο συνδέεται με τα υπόλοιπα εξεταζόμενα θέματα (αντίληψη και δέσμευση ως προς εργασία, απόδοση κ.ο.κ.), θα εξετασθεί με βάση τους 3 παρακάτω άξονες:

- Ατομικισμός - Συλλογικότης
- Ανισότητα Ισχύος
- Αποφυγή Αβεβαιότητας

Για την μελέτη των αξόνων αυτών της προσωπικότητας των εργαζομένων χρησιμοποιούνται ξεχωριστές 7βάθμιες κλίμακες, οι οποίες περιλαμβάνουν 19, 5 και 4 επιμέρους ερωτήσεις, αντίστοιχα.

Η βαθμονόμηση των κλιμάκων άρχεται από το 1 το οποίο αντιστοιχεί στο «Ιδιαίτερα ασήμαντη /ο» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Ιδιαίτερα σημαντική /ό».

Η στατιστική ανάλυση της προσωπικότητας των εργαζομένων ακολουθεί την ίδια λογική και προσέγγιση όπως και προηγουμένα η ανάλυση της αντίληψης «ελευθερίας» στο Κεφάλαιο 3.3.3. Έτσι λοιπόν τα βήματα που θα ακολουθούνται είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων (3 άξονες) με βάση τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.
- Περιγραφικά στατιστικά για την αποτύπωση των επιμέρους στοιχείων προσωπικότητας. Τα στατιστικά αυτά μέτρα επιτρέπουν επιπλέον την σύγκριση της βαρύτητας μεταξύ διαφορετικών στοιχείων προσωπικότητας.
- Μελέτη επίδρασης των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στα στοιχεία προσωπικότητάς τους με βάση τους στατιστικούς έλεγχους που χρησιμοποιήθηκαν και στην περίπτωση της μελέτης της αντίληψης.
- Μελέτη συσχετίσεων ανάμεσα στα επιμέρους στοιχεία προσωπικότητάς των εργαζομένων
- Παραγοντική ανάλυση των στοιχείων προσωπικότητας τόσο συνολικά όσο και ξεχωριστά καθώς όσο και για κάθε έναν από τους 3 υπό μελέτη άξονες δηλαδή ατομικισμός σε σχέση με συλλογικότητα, ανισότητα ισχύος και αποφυγή αβεβαιότητας.

3.3.4.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων για την μέτρηση κάθε ενός άξονα προσωπικότητας χρησιμοποιείται ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach, ο οποίος περιγράφεται αναλυτικά στο Παράρτημα I, Στατιστικές Τεχνικές.

Αναφορικά με την :

- **Κλίμακα Ατομικισμός - Συλλογικότης**

Με βάση το δείγμα μας (65 παρατηρήσεις) και 19 ερωτήσεις, ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι 0.6655.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρούμε εναλλάξ μια-μια τις ερωτήσεις από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 148 που εμπεριέχεται στο Παράρτημα ΣΤ της παρούσης μελέτης.

Από τον πίνακα αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο η αφαίρεση της 19^{ης} ερώτησης (αναφορικά με λήψη αποφάσεων από προϊστάμενο χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με υφιστάμενους) φαίνεται να βελτιώνει ουσιαστικά την αξιοπιστία της κλίμακας. Το στοιχείο αυτό θα ληφθεί υπόψη στις αναλύσεις που ακολουθούν.

- **Κλίμακα Ανισότητα Ισχύος**

Με βάση το δείγμα μας (66 παρατηρήσεις) και 5 ερωτήσεις, ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι 0.5522.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρείται εναλλάξ μια-μια τις ερωτήσεις από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 149 που εμπεριέχεται στο Παράρτημα ΣΤ. Από αυτόν δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια ερώτηση που να είναι αναγκαίο να αφαιρεθεί.

- **Κλίμακα Αποφυγή Αβεβαιότητας**

Με βάση το δείγμα μας (66 παρατηρήσεις) και 4 ερωτήσεις, ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι 0.6707.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρείται εναλλάξ μια-μια ερώτηση από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 150 που εμφανίζεται στο Παράρτημα ΣΤ της παρούσης μελέτης. Όπως καθίσταται προφανές η αφαίρεση της ερωτήσεως υπ' αριθμός 4 βελτιώνει σημαντικά την αξιοπιστία της κλίμακας και αυτό θα ληφθεί υπόψη στις αναλύσεις που θα ακολουθήσουν.

3.3.4.2 Περιγραφικά Μέτρα

Με την αριθμητική χρησιμοποίηση της βαθμολόγησης των ερωτώμενων στα επιμέρους ζητήματα που εκφράζουν την προσωπικότητά τους, προσδιορίζεται στη βάση περιγραφικής στατιστικής μια συνολική εικόνα της προσωπικότητας των εργαζομένων, και ειδικότερα των στοιχείων αυτών που συνθέτουν την προσωπικότητά τους.

Στον πίνακα 151 του Παραρτήματος ΣΤ παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες για κάθε ζήτημα. Όσο η μέση βαθμολογία ενός ζητήματος πλησιάζει το μέγιστο 7 τόσο περισσότερο σημαντικό είναι το συγκεκριμένο θέμα κατά την άποψη των ερωτώμενων. Το αντίθετο ισχύει για μέσες βαθμολογίες που προσεγγίζουν το 1.

Στον παραπάνω πίνακα τον σχετικό με τον δείκτη ατομικότητας – συλλογικότητας παρατηρείται ότι οι ερωτήσεις που κατά κανόνα προσδιορίζουν τις εν λόγω καταστάσεις προσωπικότητας είναι οι υπ' αριθμόν 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 12, 14, 19 και οι υπ' αριθμόν 4, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18 αντίστοιχα.

Δεδομένης της παραπάνω κατανομής μεταξύ συλλογικότητας και ατομικισμού, η μέση βαθμολογία των ερωτήσεων που κατά κύριο λόγο τις εκφράζουν είναι 6.02 και 5.83 αντίστοιχα. Οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες αντιστοιχούν με την ερώτηση υπ' αριθμόν 7 (Καλές συνθήκες εργασίας) με βαθμολογία 6.82 και η οποία εκφράζει ατομικότητα, η υπ' αριθμόν 16 (Αποδοχή από τα μέλη της ομάδος) με βαθμολογία 6.73 και η οποία εκφράζει συλλογικότητα, η 4 (πλήρης χρησιμοποίηση των ικανοτήτων μου) με βαθμολογία 6.68 που εκφράζει συλλογικότητα.

Στο Παράρτημα ΣΤ εμπεριέχεται μια εκτενής αναφορά σχετικά με τα κοινωνικά πρότυπα ατομικισμού και συλλογικότητας και τα αποτελέσματα των προτύπων αυτών σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας. Τα πρότυπα αυτά εμπεριέχονται στον Πίνακα 152, ενώ τα αποτελέσματα τους στον Πίνακα 153 αντίστοιχα.

3.3.4.3 Μελέτη Επίδρασης των Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στα στοιχεία της προσωπικότητάς τους, όπως η ιεραρχική βαθμίδα, τύπος υπηρεσίας, το φύλλο, η εκπαίδευση, η ηλικία, οι αποδοχές και ο τόπος προέλευσης.

Αναλυτικότερα, με την χρήση στατιστικών ελέγχων εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Οι διαφορές που εξετάζονται αφορούν :

- Τις βαθμολογίες που αποδίδουν τα άτομα στις ερωτήσεις των διαφόρων κλιμάκων
- Μέσους δείκτες, που υπολογίζονται σαν απλοί, αστάθμητοι μέσοι όροι ομάδων ερωτήσεων
- Τιμές παραγόντων όπως αυτοί περιγράφονται αναλυτικότερα στην συνέχεια.

Στους πίνακες που περιλαμβάνονται στο Παράρτημα ΣΤ παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%).

Στον Πίνακα 154 του Παραρτήματος ΣΤ εμφανίζονται οι ερωτήσεις για τις οποίες οι διαφορές μεταξύ διευθυντών, προϊσταμένων και υπαλλήλων είναι στατιστικά σημαντικές. Από τον παραπάνω πίνακα καθίσταται προφανές ότι οι υψηλές μέσες τιμές τεκμαίρουν υψηλό βαθμό ατομικότητας για την υπ' αριθμόν 5 ερώτηση «Παροχή χρόνου για προσωπική ζωή», με προεξάρχουσες τις μέσες απαντήσεις των υπαλλήλων, ακολουθούμενες από τις αντίστοιχες των προϊσταμένων και τελευταίοι στην κλίμακα ατομικότητος εμφανίζονται οι διευθυντές.

Αντιθέτως, υψηλό βαθμό συλλογικότητος τεκμαίρουν οι μέσες απαντήσεις στις υπ' αριθμόν 16 και 17 ερωτήσεις, «Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας» και «θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδος». Τον υψηλότερο βαθμό συλλογικότητος εκφέρουν οι μέσες βαθμολογίες των διευθυντών τόσο για τον 16 όσο και για την 17 ερώτηση γεγονός που είναι συμβατό με την μη ατομικότητα τους στην ερώτηση 5. Αναφορικά με την υπ' αριθμόν 16 οι μέσες βαθμολογίες των υπαλλήλων έχουν την δεύτερη υψηλότερη συλλογικότητα με τους προϊσταμένους να έπονται. Το αντίστροφο συμβαίνει στην υπ' αριθμόν 17 ερώτηση, αλλά οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων είναι πολύ περισσότερο διευρυμένες από εκείνες της ερωτήσεως υπ' αριθμόν 16. Η άρνηση των υπαλλήλων να θυσιάσουν τους ατομικούς στόχους στο βωμό της επιτυχίας της ομάδος (ερώτηση 16), συνάδει με την

απάντηση τους στην ερώτηση 5, όπου και οι δύο απαντήσεις υποδηλώνουν ατομικότητα σε σχέση με τον Διευθυντή και Προϊστάμενο.

Σχετικά με την ανισότητα ισχύος και την υπ' αριθμόν 5 ερώτηση «Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους» χαρακτηριστικές είναι τόσο οι μέσες βαθμολογίες των διευθυντών που θεωρούν την εν λόγω ερώτηση ιδιαίτερα ασήμαντη (μέση βαθμολογία 1.50) όσο και οι αντίστοιχες των υπαλλήλων που πρόσκεινται στις μέσες βαθμολογίες των διευθυντών (1.71) με τους Προϊσταμένους να αποστασιοποιούνται από τις εν λόγω μέσες απαντήσεις (2.27). Η μέση βαθμολογία του διευθυντού και του υπαλλήλου σηματοδοτούν από την μια τον συγκεντρωτισμό των Διευθυντών ενώ από την άλλη την «απόσυρση» και την αποδοχή τους status quo από πλευράς υπαλλήλων. Αναφορικά δε με την μέση βαθμολογία του προϊσταμένου, αυτή εκφράζει τις ακαμψίες και τα αδιέξοδα του μεσαίου management λόγω του συγκεντρωτισμού των διευθυντών και του εφησυχασμού των υπαλλήλων.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας χαρακτηρίζεται από τις υψηλές μέσες βαθμολογίες τόσο για την ερώτηση υπ' αριθμόν 2 όσο και την υπ' αριθμόν 4. Η τήρηση των διαδικασιών και οδηγιών θεωρείται από τους διευθυντές ως ιδιαίτερα σημαντική καθόσον μέσα από την εν λόγω τήρηση καθιστούν το μέλλον και το άγνωστο προβλέψιμο και συνεπώς διοικήσιμο. Η εν λόγω τήρηση προϋποθέτει την ύπαρξη κανόνων και διαδικασιών οι οποίοι με την τήρηση τους τυποποιούν την λειτουργία και ως εκ τούτου μειώνουν την αβεβαιότητα. Η μέση βαθμολογία των διευθυντών για την ερώτηση 4, «τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας», είναι ιδιαίτερα υψηλή γεγονός που συνάδει με τις υψηλές μέσες βαθμολογίες τους στην ερώτηση υπ' αριθμόν 2, καθώς και με τον υψηλό βαθμό του δείκτη τυπικότητας στο Κεφάλαιο 3.1.

Ως εκ τούτου, για τους Διευθυντές ο τρόπος μείωσης του κινδύνου που προέρχεται από το μέλλον και το άγνωστο συνιστάται από την απαίτηση των Διευθυντών να τηρούνται οι οδηγίες και διαδικασίες – ως μέσο - οι οποίες εμπεριέχονται σε εγχειρίδια εργασίας, γεγονός που αποτελεί τυποποίηση της λειτουργίας. Η τυποποίηση της λειτουργίας καθιστά την συνεισφορά των υπαλλήλων όχι τόσο σημαντική, καθόσον περιορίζει το εύρος της διακριτικής τους ευχέρειας και ελευθερίας. Έτσι η τυποποιημένη λειτουργία καθίσταται ανεξάρτητη από το ποιος την διεκπεραιώνει καθιστώντας την με τον τρόπο αυτό προβλέψιμη, ελεγχόμενη και ως εκ τούτου διοικήσιμη γεγονός που εμφανίζεται εξάλλου και από τις σημαντικά χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες των υπαλλήλων και στις δύο ερωτήσεις υπ' αριθμόν 2 και 4. Ο μέσος δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας συνάδει με την παραπάνω ανάλυση όπου υπάρχει ιδιαίτερα υψηλή μέση βαθμολογία τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους Προϊσταμένους, ενώ σημαντικά χαμηλότερη είναι η μέση βαθμολογία των υπαλλήλων.

Συνεπώς η διοικητική ιεραρχία – και στην περίπτωση μας αυτή αποτελείται από διευθυντές και προϊσταμένους – εκτιμά ότι η αβεβαιότητα μειώνεται μέσα από την τυποποίηση της λειτουργίας που επιτυγχάνεται με την τήρηση των κανόνων και διαδικασιών οι οποίες αναφέρονται λεπτομερώς στα εγχειρίδια εργασίας. Έτσι η λειτουργία καθίσταται ανεξάρτητη από το πρόσωπο του υπαλλήλου που την διενεργεί δημιουργώντας μια κατάσταση που είναι εκ προοιμίου γνωστή, ως εκ τούτου ελεγχόμενη και συνεπώς διοικήσιμη. Ως εκ τούτου ο διοικητικός μηχανισμός, είναι αυτός που γνωρίζει (the Known) και η κατάσταση είναι αυτό που θα πρέπει να γνωρίσουμε και να το καταστήσουμε ελεγχόμενο και διοικήσιμο (the Knowable).

Εξάλλου όπως καθίσταται φανερό από τον 4^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 154 του Παραρτήματος ΣΤ' οι απαντήσεις των Διευθυντών

συσχετίζονται αρνητικά με τις αντίστοιχες των προϊστάμενων και υπαλλήλων. Συνεπώς όσο εντονότερος είναι ο βαθμός υποστήριξης του «Πνεύματος της ομάδος» από τους Διευθυντές, τόσο χαμηλότερη τείνει να γίνεται η υποστήριξη των Προϊσταμένων και των Υπαλλήλων, με τους τελευταίους να έχουν την αρνητικότερη σχέση για το εν λόγω «πνεύμα ομάδος» των Διευθυντών.

Όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 155 του Παραρτήματος ΣΤ δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ εκείνων που εργάζονται στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες. Ο 7^{ος} παράγοντας όμως της παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 155 του Παραρτήματος ΣΤ, που αναφέρεται στην υψηλού βαθμού ελευθερία, πλήρη χρησιμοποίηση ικανοτήτων και την αναγκαιότητα ο προϊστάμενος να χρησιμοποιεί την εξουσία του, τεκμαίρει μια αρνητική σχέση μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι στις κεντρικές υπηρεσίες εκτιμούν ότι έχουν υψηλού βαθμού ελευθερία, χρησιμοποιούν πλήρως τις ικανότητές και ότι δεν υπάρχει συχνή αναγκαιότητα για τον προϊστάμενο να χρησιμοποιεί την εξουσία του, ενώ οι εργαζόμενοι στα καταστήματα εκτιμούν ότι έχουν λιγότερη ελευθερία, δεν χρησιμοποιούν πλήρως τις ικανότητες τους και ότι απαιτείται συχνότερα από τους προϊστάμενους να χρησιμοποιούν την εξουσία τους, στην οποία αυτοί υπόκεινται.

Αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζομένων με βάση την βαθμίδα εκπαίδευσης δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, ενώ ο 3^{ος} παράγοντας της παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 156 του Παραρτήματος ΣΤ εμφανίζει την αρνητική σχέση των απαιτήσεων μεταξύ των εργαζομένων με έως ανώτερη εκπαίδευση, όπου οι με έως ανώτερη εκπαίδευση εκτιμούν ότι δεν υφίσταται «προϊσταμενική ισχύ», ενώ οι της ανώτατης εκπαίδευσης ότι η προϊσταμενική ισχύ υφίσταται σε υψηλότερα επίπεδα.

Ο Πίνακας 157 στο Παράρτημα ΣΤ εμπεριέχει τις στατικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανδρών – γυναικών σχετικά με το βαθμό ατομικότητας – συλλογικότητας.

Οι γυναίκες εργαζόμενοι εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες αναφορικά με τον βαθμό συλλογικότητας σχετικά με την ερώτηση υπ' αριθμόν 5 του παραπάνω πίνακα, ενώ ο βαθμός της συλλογικότητας τους είναι σημαντικά χαμηλότερος από εκείνης των ανδρών στην υπ' αριθμόν 9 ερώτηση «Υπαρξη συγκεκριμένων κανόνων τάξης και συμμόρφωσης», λόγω της προτιμησιακής εφαρμογής των κανόνων υπέρ των ανδρών εργαζομένων.

Ο αυξημένος βαθμός συλλογικότητας των γυναικών σηματοδοτεί τον διττό ρόλο των γυναικών στις σύγχρονες κοινωνίες που αποτελείται τόσο από το ρόλο της γυναίκας ως εργαζόμενης, αλλά όσο και ως οικοκυράς, που υπόκειται δυνητικά σε διακρίσεις στη βάση του φύλλου και των συνεπαγόμενων «ιδιαιτεροτήτων» του. Όπως γίνεται φανερό από τον Πίνακα 157 του Παραρτήματος ΣΤ υφίσταται μια αρνητική σχέση μεταξύ των απαιτήσεων των ανδρών και γυναικών στο 1^ο παράγοντα – τήρηση κανόνων, 2^ο παράγοντα – ελευθερία εργαζομένων και στον 7^ο παράγοντα.

Οι άνδρες εκτιμούν ότι οι κανόνες υπάρχουν και τηρούνται, ενώ οι γυναίκες ότι τηρούνται λιγότερο. Οι γυναίκες εκτιμούν ότι οι εργαζόμενοι έχουν ελευθερία ενώ οι άνδρες ότι υπάρχει χαμηλότερο επίπεδο από αυτό που εκτιμούν οι γυναίκες και τέλος οι άνδρες πρεσβεύουν ότι χρησιμοποιούν πλήρως τις ικανότητές τους, ότι δεν απαιτείται συχνά η χρήση της εξουσίας του προϊστάμενου, ενώ οι γυναίκες σε αντιδιαστολή εκτιμούν ότι χρησιμοποιούν λιγότερο τις ικανότητες τους και ότι συχνά απαιτείται η χρήση της εξουσίας του προϊστάμενου.

Αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζομένων σε εκείνους έως 40 ετών και εκείνους άνω των 40, παρατηρούνται τα ακόλουθα στον πίνακα 158 του Παραρτήματος ΣΤ.

Οι άνω των 40 ετών εργαζόμενοι έχουν υψηλές μέσες βαθμολογίες για τις υπ' αριθμόν 2 και 3 ερωτήσεις του δείκτη Αποφυγής Αβεβαιότητας, γεγονός που πιστοποιείται και από τον μέσο δείκτη της Αποφυγής Αβεβαιότητας για τους εργαζομένους της κατηγορίας αυτής. Οι άνω των 40 ετών εργαζόμενοι πιθανότατα ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό – Διευθυντές, Προϊστάμενοι – τόσο λόγω της ηλικίας όσο και λόγω της πολιτικής προαγωγών στον Οργανισμό. Ως εκ τούτου η λογική μείωσης του κινδύνου και της αβεβαιότητας που περιγράφηκε παραπάνω για την διαφοροποίηση μεταξύ Διευθυντών, Προϊσταμένων και Υπαλλήλων, ισχύει και στην συγκεκριμένη περίπτωση. Γενικώς, υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια εμπεριέχουν μεγαλύτερο εύρος επιλογών και διακριτικής ευχέρειας από τα χαμηλότερα.

Αναφορικά με τον Ατομικισμό-Συλλογικότητα, οι άνω των 40 ετών εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλότερου βαθμού ατομικότητα, στην υπ' αριθμόν 3 ερώτηση, από τους έως 40 ετών εργαζομένους, λόγω της θετικής συσχέτισης μεταξύ ηλικίας, ετών υπηρεσίας και συσσωρευθείσας εμπειρίας. Αντιθέτως, οι έως 40 ετών εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό ατομικότητας από τους άνω των 40 ετών στην υπ' αριθμόν 5 ερώτηση «Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή», ενώ ο βαθμός συλλογικότητας των άνω των 40 ετών εργαζομένων είναι υψηλότερος από τον αντίστοιχο των έως 40 ετών στην υπ' αριθμόν 17 ερώτηση που αφορά «την θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας». Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνω των 40 ετών εργαζόμενοι κατέχουν διοικητικές θέσεις – για τους λόγους που εκτέθηκαν προηγουμένως – και ως εκ τούτου είναι υπεύθυνοι για συλλογικά αποτελέσματα, στο βωμό των οποίων απαιτείται η θυσία κάποιων ατομικών, προσωπικών στόχων. Αναφορικά με τον 2^ο παράγοντα του Πίνακα 158 του Παραρτήματος ΣΤ οι έως 40 ετών εργαζόμενοι πρεσβεύουν την ύπαρξη ελευθερίας, ενώ οι άνω των 40 εκτιμούν την ύπαρξη χαμηλότερου επιπέδου ελευθερίας. Ο 4^{ος} παράγοντας του Πίνακα 158 του Παραρτήματος ΣΤ – ομαδικό πνεύμα – συνηγορεί για την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος για τους άνω των 40 ετών, ενώ οι κάτω των 40 ετών – λόγω της αρνητικής σχέσης – την ύπαρξη χαμηλότερου επιπέδου ομαδικού πνεύματος.

Στον Πίνακα 159 του Παραρτήματος ΣΤ εμφανίζονται οι διαφοροποιήσεις των εργαζομένων βάσει του εύρους των αποδοχών τους.

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα η διαφορά των μέσων βαθμολογιών μεταξύ εκείνων που έχουν έως € 18000 και άνω των € 18000 είναι ιδιαίτερα σημαντική αναφορικά με την υπ' αριθμόν 4 ερώτηση που αναφέρεται στα εγχειρίδια εργασίας. Έτσι οι έχοντες αποδοχές άνω των €18000 εκτιμούν ως ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι τα εγχειρίδια με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας. Η κατηγορία αυτή των εργαζομένων πιθανόν να κατέχει διοικητικές θέσεις λόγω του εύρους των αποδοχών της, δεδομένου ότι οι αποδοχές διασυνδέονται με τα έτη υπηρεσιακής ηλικίας, τα οποία έτη διασυνδέονται με διοικητικές θέσεις, και όλα τα παραπάνω διασυνδέονται με αμοιβές. Ως εκ τούτου για την αποφυγή του κινδύνου, οι εν λόγω μέσα από τα εγχειρίδια επιδιώκουν την τυποποίηση της λειτουργίας, καθιερώνοντας το απρόσωπο της λειτουργίας, καθιστώντας την έτσι προβλέψιμη, ελεγχόμενη και διοικήσιμη, γεγονός που τεκμαίρεται και από το μέσο δείκτη Αποφυγής Αβεβαιότητας και τον Παράγοντα Αποφυγής Αβεβαιότητας του Πίνακα 159 του Παραρτήματος ΣΤ.

Στον Παράρτημα ΣΤ ο Πίνακας 160 εμφανίζει τις διαφοροποιήσεις μεταξύ εργαζομένων που προέρχονται από το χωριό / ημιαστική περιοχή και εκείνων από την πόλη.

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγεται ότι οι εργαζόμενοι που προέρχονται από χωριό έχουν σημαντικά υψηλότερη μέση βαθμολογία από τους αντίστοιχους της πόλης αναφορικά με την ερώτηση υπ' αριθμόν 11 «Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στην γενικότητα του συνόλου», γεγονός που τους προσδίδει υψηλότερο βαθμό ατομικότητας. Ομοίως και για την Αποφυγή Αβεβαιότητας έχουν υψηλότερες μέσες βαθμολογίες από τους προερχόμενους από πόλη, αναφορικά με την υπ' αριθμό 3 ερώτηση σχετική με τους κανόνες και κανονισμούς.

Συμπερασματικά από τους διενεργηθέντες στατιστικούς ελέγχους, διαπιστώνονται τα ακόλουθα σχετικά με τις στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες βαθμολογίες των διαφορετικών εργαζομένων.

- **Ιεραρχική Βαθμίδα**

Η ερώτηση 5 «Παροχή χρόνου για προσωπική ζωή» τεκμαίρει ατομικότητα στην οποία οι Υπάλληλοι έχουν την υψηλότερη, ακολουθούμενοι από τους Προϊστάμενους, ενώ οι Διευθυντές έχουν το χαμηλότερο βαθμό ατομικότητας. Οι ερωτήσεις 16 και 17, «Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας» και «Θυσία ατομικών στόχων στο βαθμό της επιτυχίας της ομάδας» εκφράζουν την συλλογικότητα, όπου και για τις δυο ερωτήσεις τον υψηλότερο βαθμό συλλογικότητας έχουν οι Διευθυντές γεγονός που συνάδει και την βαθμολογία τους στην ερώτηση υπ' αριθμόν 5. Αναφορικά με την ανισότητα ισχύος χαρακτηριστικές είναι οι μέσες βαθμολογίες των Διευθυντών στην ερώτηση «οι Διευθυντές δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφιστάμενους» όπου οι Διευθυντές έχουν την χαμηλότερη βαθμολογία. Στις ερωτήσεις υπ' αριθμόν 2 και 4, που εντάσσονται στην αποφυγή αβεβαιότητας, η διοικητική ιεραρχία Διευθυντές και Προϊστάμενοι εκτιμά ότι η αβεβαιότητα μειώνεται με την τυποποίηση της λειτουργίας. Αναφορικά με το «Πνεύμα της ομάδας», ως έκφραση της συλλογικότητας, η σχέση μεταξύ των Διευθυντών και Προϊσταμένων / Υπαλλήλων είναι αρνητική · όσο εντονότερα υποστηρίζουν οι Διευθυντές το «Πνεύμα της ομάδας» τόσο χαμηλότερη τείνει να γίνεται η υποστήριξη του από Προϊσταμένους / Υπαλλήλους

- **Βαθμίδα Εκπαίδευσης**

Αναφορικά με την Προϊσταμενική ισχύ οι εργαζόμενοι με έως και ανώτερη εκπαίδευση εκτιμούν ότι δεν υφίσταται προϊσταμενική ισχύ, ενώ οι εργαζόμενοι με ανώτατη εκπαίδευση πρεσβεύουν ότι αυτή υφίσταται σε υψηλότερα επίπεδα.

- **Φύλλο**

Οι γυναίκες έχουν σημαντικά υψηλότερο βαθμό συλλογικότητας από τους άνδρες αναφορικά με την ερώτηση «Παροχή χρόνου για προσωπική ζωή», ενώ τα επίπεδα συλλογικότητας τους είναι σημαντικά χαμηλότερα από εκείνα των ανδρών στην ερώτηση «Υπαρξη συγκεκριμένων κανόνων τάξης και συμμόρφωσης».

- **Ηλικία**

Οι άνω των 40 ετών εργαζόμενοι έχουν υψηλές μέσες βαθμολογίες στις ερωτήσεις Αποφυγής Αβεβαιότητας, ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται και από υψηλότερο βαθμό ατομικότητα στην ερώτηση «Υψηλού βαθμού ελευθερία» από τους έως 40 ετών εργαζόμενους.

Οι έως 40 ετών χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό ατομικότητας από τους άνω των 40 ετών στην ερώτηση «Παροχή χρόνου για προσωπική ζωή», ενώ ο

βαθμός συλλογικότητας των άνω των 40 ετών εργαζόμενους στην ερώτηση «Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδος».

- Αποδοχές

Οι έχοντες εισόδημα άνω των € 18000 θεωρούν ως ιδιαίτερα σημαντικά τα εγχειρίδια για την διεκπεραίωση της εργασίας σε σχέση με εκείνους που έχουν έως € 18000.

- Τόπος Προέλευσης

Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από το χωριό έχουν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τους αντίστοιχους από την πόλη αναφορικά με την ερώτηση «Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στην γενικότητα του συνόλου», ενώ έχουν υψηλότερες βαθμολογίες σχετικά με την ερώτηση που αναφέρεται σε κανόνες και κανονισμούς σε σχέση με τους εργαζόμενους από την πόλη, προσδίδοντας τους υψηλότερο βαθμό ατομικότητας και υψηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας αντίστοιχα.

3.3.4.4 Συσχετισμοί Επιμέρους Πτυχών Προσωπικότητας

Στον πίνακα 162 του Παραρτήματος ΣΤ που ακολουθεί παρατίθενται οι συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στις επιμέρους πτυχές που προσδιορίζουν την προσωπικότητα των ερωτώμενων, βάσει του μη-παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Με (***) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Από τον πίνακα συσχετίσεων παρατηρείται, για παράδειγμα, ότι οι «Υψηλές αμοιβές» είναι θετικά συσχετισμένες με την «Υψηλού βαθμού ελευθερία», την «Ενθάρρυνση λήψεως ατομικών αποφάσεων» και το να είναι «Η εταιρία ικανή να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το πλήθος». Δηλαδή όσο μεγαλύτερη (αντίστοιχα μικρότερη) η βαρύτητα στις «Υψηλές αμοιβές» τόσο μεγαλύτερη (αντίστοιχα μικρότερη) η βαρύτητα των 3 προαναφερθέντων χαρακτηριστικών.

Η υψηλού επιπέδου ελευθερία (No 3) είναι θετικά συσχετισμένη με την ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών (No 10), την εταιρία να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το πλήθος (No 14), την θυσία ατομικών στόχων στο βαθμό της επιτυχίας της ομάδας (No 17). Η πλήρης χρησιμοποίηση των ικανοτήτων σου (No 4) είναι θετικά συσχετισμένη με την επιτυχία της ομάδος πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου (No 15).

Η παροχή χρόνου για προσωπική ζωή, οικογενειακή ζωή είναι θετικά συσχετισμένη με την ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας (No 13). Οι καλές συνθήκες εργασίας (No 7) είναι θετικά συσχετισμένη με την εταιρία που σε φροντίζει για όλα (No 8). Η εταιρία που σε φροντίζει για όλα είναι θετικά συσχετισμένη με την ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας (No 13).

Ανάλογα συμπεράσματα προκύπτουν από την μελέτη των υπόλοιπων στοιχείων του πίνακα στα οποία παρατηρούνται μόνο θετικές συσχετίσεις.

Ο πίνακας 161 σχετικός με τους συμβολισμούς για διευκόλυνση της ανάγνωσης του πίνακα συσχετισμών, παρατίθεται στο Παράρτημα ΣΤ.

3.3.4.5 Παραγοντική Ανάλυση Προσωπικότητας Εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, για την απεικόνιση της «προσωπικότητας» των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 28 συνολικά items, τα οποία διαχωρίζονταν σε 3 βασικούς άξονες

- Ατομικισμός - Συλλογικότης
- Ανισότητα Ισχύος
- Αποφυγή Αβεβαιότητας

Η παρούσα ενότητα επιχειρεί την παραγοντική ανάλυση του πλήθους αυτού των ερωτήσεων, έτσι ώστε να συγκεντρωθεί η πληροφορία που απορρέει από αυτές σε έναν μικρότερο αριθμό παραγόντων.

Μεθοδολογικά ακολουθήθηκαν 2 εναλλακτικές προσεγγίσεις :

- Οι 28 ερωτήσεις αντιμετωπίστηκαν ενιαία και εφαρμόστηκε σε αυτές παραγοντική ανάλυση, αγνοώντας καταρχήν το ότι καθένα ανήκε σε έναν από τους 3 προαναφερθέντες άξονες.
- Οι ερωτήσεις κάθε άξονα αναλύθηκαν ξεχωριστά.

Αναλυτικότερα :

Συνολική αντιμετώπιση όλων των ερωτήσεων

Στις 28 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.482, στοιχεία τα οποία συντείνουν στην χρήση παραγοντικής ανάλυσης.
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 28 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 10, έτσι ώστε να ερμηνευθεί ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (72%) της μεταβλητότητας των αρχικών ερωτήσεων.

Στον πίνακα 163 του Παραρτήματος ΣΤ παρατίθενται οι επιβαρύνσεις των 10 παραγόντων στις 28 ερωτήσεις που προέκυψαν από την ανάλυση.²⁷

Με βάση αυτόν τον πίνακα επιβαρύνσεων προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Ο πρώτος παράγοντας αντιπροσωπεύει ουσιαστικά τον άξονα «Αποφυγή Αβεβαιότητας» (με βάση όλα τα στοιχεία προσωπικότητας που τον απαρτίζουν) καθώς και από το στοιχείο «Υπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης», που συνεισφέρει στην δημιουργία προβλεψιμότητας και ασφάλειας.

²⁷ Με έντονη γραμματοσειρά έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0.4, έτσι ώστε να υπάρχει μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

Η ερώτηση η σχετική με την «ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων τάξης και συμμόρφωσης» είναι συμπληρωματική και ολοκληρώνει το σύνολο των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον εν λόγω άξονα. Ως εκ τούτου η αβεβαιότητα μειώνεται μέσα από την ύπαρξη κανόνων, γνώση των απαιτήσεων της θέσης, τις απαραίτητες οδηγίες για την υλοποίησή της, τα εγχειρίδια εργασίας και την απαίτηση των προϊσταμένων για την τήρησή τους, καθιστώντας την κατάσταση προβλέψιμη μέσα από την τυποποίηση της και έτσι διοικήσιμη. Ο παράγων αυτός θα μπορούσε να οριστεί ως «Η τήρηση των κανόνων και διαδικασιών».

Ο δεύτερος παράγων εκφράζει, την υψηλού βαθμού ελευθερία, την ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών, την ενθάρρυνση λήψης ατομικών αποφάσεων και την εταιρία που κάνει κάποιον να ξεχωρίζει από το πλήθος. Τον κοινό παρανομαστή όλων των παραπάνω παραγόντων αποτελεί η ελευθερία του εργαζόμενου, έτσι ο δεύτερος παράγων θα μπορούσε να οριστεί ως «η ελευθερία του εργαζόμενου».

Ο τρίτος παράγων εκφράζει την αποφυγή κοινωνικών σχέσεων των προϊσταμένων με υφιστάμενους, την συμφωνία των εργαζομένων με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους και την μη εκχώρηση σημαντικών αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων στους υφιστάμενους. Ο τρίτος παράγων θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως «προϊσταμενική ισχύ».

Ο τέταρτος παράγων εκφράζει την ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης, την επιτυχία της ομάδος ως πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου και την ενθάρρυνση της πίστης στην ομάδα από τους προϊσταμένους. Όπως καθίσταται προφανές ο παράγων αυτός αναφέρεται στο «πνεύμα της ομάδος».

Ανάλογη είναι και η ερμηνεία των υπόλοιπων παραγόντων υπ' αριθμόν 5, 6, 7, 8, 9 και 10 που έχουν χαμηλότερο αριθμό επιβαρύνσεων.

Αντιμετώπιση των ερωτήσεων ανά άξονα

Ατομικισμός – Συλλογικότητας

Στις 19 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.472, στοιχεία τα οποία συντείνουν στην χρήση παραγοντικής ανάλυσης.
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 19 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 8, έτσι ώστε να ερμηνευθεί ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (74%) της μεταβλητότητας των αρχικών items.

Στον πίνακα 164 του Παραρτήματος ΣΤ παρατίθενται οι επιβαρύνσεις των 8 παραγόντων στις 19 ερωτήσεις που προέκυψαν από την ανάλυση.²⁸

Όπως καθίσταται φανερό από τον παραπάνω πίνακα ο πρώτος παράγων εκφράζει την ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών την ενθάρρυνση λήψεως ατομικών αποφάσεων και εταιρία ικανή να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το «πλήθος» και ορίζεται ως ο παράγων του «ατομικισμού».

Ο δεύτερος παράγων ορίζεται ως ο παράγων της «ασφάλειας».

Ο τρίτος της «ελευθερίας», ο τέταρτος του «ομαδικού πνεύματος» κ.ο.κ.

Ανισότητα Ισχύος

Στις 5 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.64, στοιχεία τα οποία συντείνουν στην χρήση παραγοντικής ανάλυσης.
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 5 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 2, έτσι ώστε να ερμηνευθεί ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (74%) της μεταβλητότητας των αρχικών items.

Στον πίνακα 165 του Παραρτήματος ΣΤ παρατίθενται οι επιβαρύνσεις των 2 παραγόντων στις 5 ερωτήσεις που προέκυψαν από την ανάλυση.²⁹ Με βάση τα αποτελέσματα αυτά προκύπτει ότι ο άξονας προσωπικότητας «Ανισότητα Ισχύος» μπορεί να διαχωριστεί σε 2 παράγοντες. Η «αναγκαιότητα του προϊστάμενου να χρησιμοποιεί την εξουσία του» εκφράζει ουσιαστικά τον έναν παράγοντα. Στον παράγοντα αυτό «συμμετέχει» και το στοιχείο «Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους», και θα μπορούσε να οριστεί ως «η χρησιμοποίηση της προϊσταμενικής εξουσίας».

Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από τα στοιχεία «Οι προϊστάμενοι σπανίως θα πρέπει να ζητούν τις απόψεις των υφισταμένων τους», «Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν κοινωνικές επαφές με τους εργαζόμενους», «Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να διαφωνούν με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους», «Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους», και θα μπορούσε να οριστεί ως παράγων «προϊσταμενική εξουσία».

²⁸ Με έντονη γραμματοσειρά έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0.4, έτσι ώστε να υπάρχει μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

²⁹ Με έντονη γραμματοσειρά έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0.4, έτσι ώστε να έχουμε μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

Αποφυγή Αβεβαιότητας

Στις 4 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.639, στοιχεία τα οποία συντείνουν στην χρήση παραγοντικής ανάλυσης.
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Από τους 4 θεωρητικά παράγοντες, αρκεί να κρατήσουμε μόνον έναν, έτσι ώστε να ερμηνεύουν το 54% της μεταβλητότητας των αρχικών items.

Στον πίνακα 166 του Παραρτήματος ΣΤ παραθέτουμε τις επιβαρύνσεις του παράγοντα στις 4 ερωτήσεις που προέκυψαν από την ανάλυση.³⁰ Όπως βλέπουμε ο άξονας αποφυγή αβεβαιότητας είναι ουσιαστικά μονοδιάστατος, καθώς όλες οι ερωτήσεις συνιστούν έναν και μόνο παράγοντα.

³⁰ Με έντονη γραμματοσειρά έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0.4, έτσι ώστε να έχουμε μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

3.3.5 Μελέτη Δέσμευσης

Η δέσμευση των εργαζομένων ως προς την εργασία τους μπορεί να διαχωριστεί σε δέσμευση ως προς:

- Την θέση εργασίας
- Τους συναδέλφους
- Τον προϊστάμενο
- Την εταιρία.

Επιπλέον, η δέσμευση ως προς οποιονδήποτε από τους παραπάνω παράγοντες μπορεί να διακριθεί σε

- Συναισθηματική
- Κανονιστική
- Εξαναγκαστική

Ως εκ τούτου θα αναλυθούν και μελετηθούν 12 διαφορετικού τύπου δεσμεύσεις.

Για την μελέτη όλων των προαναφερθέντων μορφών δέσμευσης των εργαζομένων χρησιμοποιούνται ξεχωριστές 7βάθμιες κλίμακες. Κάθε κλίμακα αποτελείται από 4 με 6 επιμέρους items.

Η βαθμονόμηση των κλιμάκων άρχεται από το 1 το οποίο αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Συμφωνώ απόλυτα».

Η στατιστική ανάλυση της δέσμευσης των εργαζομένων ακολουθεί την ίδια λογική όπως και προηγούμενα η ανάλυση της αντίληψης ελευθερίας και της προσωπικότητας των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν τα βήματα που θα υλοποιηθούν είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων (για κάθε είδος δέσμευσης) με βάση τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.
- Περιγραφικά στατιστικά για την αποτύπωση των επιμέρους στοιχείων προσωπικότητας. Τα στατιστικά αυτά μέτρα επιτρέπουν επιπλέον την σύγκριση της βαρύτητας μεταξύ διαφορετικών στοιχείων δέσμευσης.
- Μελέτη επίδρασης των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στα στοιχεία δέσμευσης με βάση τους στατιστικούς έλεγχους που χρησιμοποιήθηκαν και στην περίπτωση της μελέτης της αντίληψης και της προσωπικότητας.
- Μελέτη του μεγέθους και των συσχετίσεων ανάμεσα στα διάφορα είδη δέσμευσης. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες ενότητες όπου εξετάζοντο αναλυτικά οι συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους ερωτήσεων των κλιμάκων εδώ, λόγω του πλήθους των ερωτήσεων που ουσιαστικά καθιστά μη ενδιαφέρουσα την σύγκριση των συσχετίσεων αυτών, εξετάζουμε το μέγεθος και τις συσχετίσεις μεταξύ των δεικτών των διαφόρων ειδών δέσμευσης.

Σημειώνεται ότι για τον προσδιορισμό της συσχέτισης μεταξύ των δεικτών δέσμευσης χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (αντί του μη παραμετρικού συντελεστή Spearman που χρησιμοποιείται στις προηγούμενες περιπτώσεις) καθώς οι δείκτες αυτοί οι οποίοι έχουν προκύψει ως μέσοι όροι μιας σειράς ερωτήσεων μπορούν να θεωρηθούν ότι βρίσκονται σε μια συνεχή κλίμακα

ενώ επιπλέον ικανοποιείται και η υπόθεση κανονικότητας αυτών (σύμφωνα με τον έλεγχο κανονικότητας Kolmogorov-Smirnoff).

- Παραγοντική ανάλυση των στοιχείων δέσμευσης για κάθε ένα από τα 4 είδη δέσμευσης (δέσμευση ως προς θέση εργασίας, συναδέλφους, προϊστάμενο, οργανισμό). Σημειώνεται εδώ ότι ενώ στις προηγούμενες παραγοντικές αναλύσεις ο αριθμός των παραγόντων προέκυπτε από συγκεκριμένη στατιστική μεθοδολογία (κρατούσαμε τόσους παράγοντες ώστε να ερμηνεύουμε ένα δεδομένο ποσοστό μεταβλητότητας των αρχικών δεδομένων) στην παρούσα ανάλυση προκύπτει με βάση την θεωρία με την οποία αναπτύχθηκαν οι συγκεκριμένες κλίμακες. Πιο συγκεκριμένα, κάθε είδος δέσμευσης αποτελείται από 3 διαστάσεις (Συναισθηματική, Κανονιστική, Εξαναγκαστική) και βάση αυτού προσδιορίζονται οι ερωτήσεις των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων. Για τον λόγο αυτό αναμένεται ότι σε κάθε παραγοντική ανάλυση οι κυρίαρχοι παράγοντες θα είναι τρεις. Χρησιμοποιώντας λοιπόν αξιωματικά 3 παράγοντες είναι δυνατό να εξετασθεί η εγκυρότητα των χρησιμοποιούμενων θεωρητικών υποθέσεων.

3.3.5.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων για την μέτρηση κάθε μία μορφή δέσμευσης χρησιμοποιείται ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.

Οι προκύπτουσες τιμές όπως εμφανίζονται στον πίνακα 167 του Παραρτήματος Z είναι αρκετά υψηλές (ο γενικός κανόνας απαιτεί τιμές μεγαλύτερες από 0.7) και υποδηλώνουν ότι το χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο «μετράει με αξιοπιστία» τις συγκεκριμένες έννοιες.

3.3.5.2 Περιγραφικά Μέτρα

Στον πίνακα 168 του Παραρτήματος Z παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες για κάθε ερώτηση. Όσο η μέση βαθμολογία μιας ερώτησης πλησιάζει το μέγιστο 7 τόσο μεγαλύτερη η δέσμευση των ερωτώμενων. Το αντίθετο ισχύει για μέσες βαθμολογίες που προσεγγίζουν το 1.

3.3.5.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στις διάφορες μορφές δέσμευσης αυτών, όπως η ιεραρχική βαθμίδα, ο τύπος υπηρεσίας, το φύλλο, οι αποδοχές, ο τόπος προέλευσης, η εκπαίδευση κλπ.

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας στατιστικούς ελέγχους εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Οι διαφορές που εξετάζουμε αφορούν :

- Τις βαθμολογίες που αποδίδουν τα άτομα στις ερωτήσεις των διαφόρων κλιμάκων
- Μέσους δείκτες, που υπολογίζονται σαν απλοί, αστάθμητοι μέσοι όροι ομάδων ερωτήσεων

- Τιμές παραγόντων όπως αυτοί περιγράφονται αναλυτικότερα στην συνέχεια.

Στους πίνακες που βρίσκονται στο Παράρτημα Z παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%).

3.3.5.3.1 Μελέτη «Δέσμευσης με Θέση Εργασίας»

Από τον Πίνακα 169 του Παραρτήματος Z συνάγεται ότι η συναισθηματική δέσμευση των διευθυντών με την θέση εργασίας για τις υπ' αριθμόν ερωτήσεις 1, 4 και 5 είναι υψηλότερου βαθμού από τις αντίστοιχες των προϊσταμένων και υπαλλήλων. Η εν λόγω δέσμευση τεκμαίρεται εξ' άλλου και από τον μέσο δείκτη συναισθηματικής δέσμευσης ο οποίος είναι υψηλότερος για τους διευθυντές, με μέση βαθμολογία 5,05, με δεύτερο υψηλότερο τον μέσο δείκτη των υπαλλήλων, 4,314, και τρίτο το αντίστοιχο δείκτη των προϊσταμένων. Ο εν λόγω δείκτης πιθανόν να υποδηλώνει δυνητικά την δυσκολία ανέλιξης και εσωτερικής κινητικότητας προς τα ανώτερα κλιμάκια των μεσαίων στελεχών.

Αναφορικά με τον μέσο δείκτη κανονιστικής δέσμευσης με την θέση εργασίας παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη δέσμευση αφορά τους διευθυντές με μέση βαθμολογία 3.950 και έπονται οι υπάλληλοι με μέσο δείκτη 3.143 (η διαφορά διευθυντών – προϊσταμένων δεν είναι στατιστικά σημαντική). Η εξαναγκαστική δέσμευση εμφανίζει τους διευθυντές με τον υψηλότερο βαθμό δέσμευσης, δεύτερη υψηλότερη δέσμευση τους προϊσταμένους και τρίτους τους υπαλλήλους. Χαρακτηριστική είναι η έλλειψη δέσμευσης των υπαλλήλων, σχετικά με την υπ' αριθμόν 9 ερώτηση «Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στη θέση μου».

Εξάλλου από το 1^ο παράγοντα της Παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 169 του Παραρτήματος Z - «Ζω για την θέση εργασίας μου» - καθίσταται εμφανής η αρνητική σχέση μεταξύ Διευθυντών και Προϊσταμένων και Διευθυντών και Υπαλλήλων όπου οι απαντήσεις είναι στατιστικά σημαντικές. Έτσι οι Διευθυντές «ζουν» για την θέση εργασίας τους, ενώ τόσο οι Προϊστάμενοι όσο κυρίως οι υπάλληλοι αισθάνονται και εκτιμούν ότι «ζουν» λιγότερο για την θέση εργασίας τους λόγω της παραπάνω αναφερθείσας αρνητικής σχέσης.

Σχετικά με την διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες, χαρακτηριστικός είναι ο πίνακας 170 του Παραρτήματος Z που αναφέρεται στην συναισθηματική δέσμευση με τη θέση εργασίας.

Όπως εμφανίζεται στον παραπάνω πίνακα οι εργαζόμενοι στα καταστήματα έχουν υψηλότερες μέσες βαθμολογίες από τους αντίστοιχους των κεντρικών υπηρεσιών αναφορικά με την ερώτηση υπ' αριθμόν 3 και ως εκ τούτου υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης με την εργασία τους. Η εν λόγω υψηλότερη δέσμευση στην συγκεκριμένη ερώτηση, «Αισθάνομαι τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στη θέση εργασίας μου σαν δικά μου», φαίνεται να οφείλεται στην αμεσότερη σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι στα καταστήματα, για υλοποίηση και ενεργοποίηση εσόδων, σε σχέση με τους εργαζόμενους στις κεντρικές υπηρεσίες.

Αναφορικά με τον βαθμό δέσμευσης μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων με την θέση εργασίας τους, αυτός εμφανίζεται στον πίνακα 171 του Παραρτήματος Z.

Ο μέσος δείκτης κανονιστικής δέσμευσης του παραπάνω πίνακα καταδεικνύει ότι οι άνδρες εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο δείκτη της εν λόγω δέσμευσης από τις γυναίκες εργαζόμενες, γεγονός που εμμέσως εμφανίζεται και από τον 1^ο παράγοντα του Πίνακα 171 του Παραρτήματος Z όπου υφίσταται μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των

απαντήσεων των ανδρών και των γυναικών. Οι άνδρες «ζουν» για την θέση εργασίας, ενώ οι γυναίκες – λόγω της αρνητικής συσχέτισης – «ζουν» λιγότερο για αυτήν.

Σχετικά με τις διαφοροποιήσεις στο βαθμό δέσμευσης μεταξύ εργαζόμενων με έως ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευσης, δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Η δέσμευση με την θέση εργασίας των εργαζομένων έως 40 και άνω των 40 ετών εμφανίζεται στον Πίνακα 172 του Παραρτήματος Ζ, όπου ο μέσος δείκτης κανονιστικής δέσμευσης με την θέση εργασίας είναι υψηλότερος για εργαζόμενους άνω των 40 ετών.

Χαρακτηριστική είναι η μέση βαθμολογία των έως 40 ετών εργαζομένων στην ερώτηση υπ' αριθμόν 9 «Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στη θέση μου», η οποία τεκμαίρει την υψηλότερη δυνητική κινητικότητα των νεότερων ηλικιών για εναλλακτικές λύσεις, γεγονός που αναιρεί την «ηθική υποχρέωση» κάποιου να παραμείνει στη θέση του γεγονός που συνδέεται και με μεγαλύτερη συγκριτικά ηλικία, και που εκφράζεται από το μέσο δείκτη κανονιστικής δέσμευσης που είναι υψηλότερος για τους άνω των 40 ετών εργαζόμενους καθώς και από τον υπ' αριθμόν 1 παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του πίνακα 171 του Παραρτήματος Ζ, όπου οι άνω των 40 φαίνεται πως «ζουν» περισσότερο για την θέση εργασίας τους σε σχέση με εκείνους τους εργαζόμενους έως 40 ετών λόγω της αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο, σχέση που υποστηρίζεται και από το μέσο δείκτη κανονιστικής δέσμευσης.

Η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση με την θέση εργασίας των εργαζομένων με αποδοχές έως € 18000 και άνω των € 18000 εμφανίζεται στον πίνακα 173 του Παραρτήματος Ζ, όπου η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με έως € 18000 είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη εκείνων με άνω τα €18000.

Η κανονιστική δέσμευση με την θέση εργασίας είναι υψηλότερη για τους εργαζόμενους με άνω των € 18000 γεγονός εξ' άλλου που τεκμαίρεται και από τον μέσο δείκτη κανονιστικής δέσμευσης.

Αναφορικά με το επίπεδο δέσμευσης με την θέση εργασίας των εργαζομένων που προέρχονται από χωριό / ημιαστική περιοχή και πόλη παρατηρούνται τα ακόλουθα στον πίνακα 174 του Παραρτήματος Ζ.

Η συναισθηματική δέσμευση με την θέση εργασίας των εργαζομένων που προέρχονται από το χωριό / ημιαστική περιοχή είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη των εργαζομένων που προέρχονται από την πόλη, καθόσον προέρχονται από μικρές, κλειστές κοινωνίες που καθιστούν το πρόβλημα «κοντινό» και δικό τους. Αναφορικά με την κανονιστική δέσμευση αυτή εκφράζεται μέσα από τις ερωτήσεις υπ' αριθμόν 7 και 11, όπου για με την υπ' αριθμόν 7 η δέσμευση εκείνων που προέρχονται από την πόλη είναι ελαφρώς υψηλότερη, αλλά παρά ταύτα οι μέσες βαθμολογίες στην ερώτηση αυτή σηματοδοτούν και για τους προερχόμενους από την πόλη και το χωριό μια έλλειψη ηθικής δέσμευσης με την θέση εργασίας. Για την υπ' αριθμόν 11 η δέσμευση των εργαζομένων από το χωριό/ημιαστική περιοχή είναι αρκετά υψηλότερη από την αντίστοιχη των προερχόμενων από την πόλη (μέση βαθμολογία 5.27 και 4.03), γνώση που αποτελεί πιθανότητα προϊόν της πολιτισμική έκθεσης του εργαζομένου.

3.3.5.3.2 Μελέτη «Δέσμευσης με Συναδέλφους»

Στην ενότητα αυτή θα μελετηθεί το επίπεδο δέσμευσης που παρατηρείται, αναφορικά με τις τρεις διαστάσεις δεσμεύσεων την συναισθηματική, κανονιστική και εξαναγκαστική, σε σχέση με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως

διευθυντής – προϊστάμενος – υπάλληλος, εργαζόμενοι σε καταστήματα και κεντρικές υπηρεσίες, άνδρας και γυναίκα εργαζόμενοι, επίπεδο εκπαίδευσης κτλ.

Στον πίνακα 175 του Παραρτήματος Z εμφανίζονται οι διαφορετικού επιπέδου δεσμεύσεις με συναδέλφους στη βάση της διαφοροποίησης των εργαζομένων ως διευθυντές, προϊστάμενοι και υπάλληλοι.

Αναφορικά με τον μέσο δείκτη κανονιστικής δέσμευσης με συναδέλφους η διαφορά διευθυντών – προϊσταμένων δεν είναι στατιστικά σημαντική. Η εν λόγω όμως δέσμευση των διευθυντών είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη των υπαλλήλων. Η συναισθηματική δέσμευση των διευθυντών με τους συναδέλφους τους είναι η υψηλότερη σε σχέση με τις αντίστοιχες των προϊσταμένων και υπαλλήλων για τις υπ' αριθμόν 3 και 4 ερωτήσεις. Αντίθετα η συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων με τους συναδέλφους τους είναι η υψηλότερη σε σχέση με την αντίστοιχη των διευθυντών και προϊσταμένων των οποίων οι μέσες βαθμολογίες δεν έχουν σημαντικές διαφορές. Ο παράγων 1 της παραγοντικής ανάλυσης του πίνακα 175 του Παραρτήματος Z – οι συνάδελφοι είναι πολύτιμοι – υποδηλώνει ότι οι διευθυντές θεωρούν ότι οι συνάδελφοι είναι πολύτιμοι σε αντίθεση με τους προϊστάμενους αλλά κυρίως με τους υπαλλήλους που τους θεωρούν λιγότερο «πολύτιμους».

Για τον εν λόγω τύπο δέσμευσης με συναδέλφους δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες.

Στην περίπτωση της διαφοροποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων, παρατηρείται για τους άνδρες υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση με τους συναδέλφους από ότι στις γυναίκες αναφορικά με τις ερωτήσεις υπ' αριθμό 3 και 4 όπως εμφανίζεται στον πίνακα 176 του Παραρτήματος Z.

Αναφορικά με την διαφοροποίηση μεταξύ εργαζομένων που έχουν έως ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση σχετικά με την δέσμευση τους με συναδέλφους, έχουμε τον πίνακα 177 του Παραρτήματος Z. Όπως εμφανίζεται από τον παραπάνω πίνακα ο μέσος δείκτης συναισθηματικής δέσμευσης με τους συναδέλφους είναι υψηλότερος για τους εργαζομένους με έως ανώτερη εκπαίδευση σε σχέση με τους αντίστοιχους με ανώτατη. Από την παραγοντική ανάλυση του πίνακα 177 του Παραρτήματος Z, ο 1^{ος} παράγων – οι συνάδελφοι είναι πολύτιμοι – καταδεικνύει ότι αυτοί εκτιμούν οι εργαζόμενοι με έως ανώτερη εκπαίδευση, ενώ εκείνοι με ανώτατη ότι δεν είναι τόσο πολύτιμοι λόγω της αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δυο κατηγοριών εργαζομένων. Ομοίως ο 3^{ος} παράγοντας του ίδιου πίνακα – εργασία με συναδέλφους είναι ελαχιστοποίηση ζημίας – υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με ανώτατη εκπαίδευση εκτιμούν ότι η εργασία με συναδέλφους αποτελεί ελαχιστοποίησης ζημίας, ενώ οι αντίστοιχοι με έως ανώτερη εκπαίδευση το αντίθετο λόγω της αρνητικής συσχέτισης που παρατηρείται μεταξύ τους.

Στον πίνακα 178 του Παραρτήματος Z η συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους είναι υψηλότερη για εργαζομένους έως 40 ετών σε σχέση με τους άνω των 40 ετών εργαζομένους, ενώ οι εργαζόμενοι με έως ανώτερη εκπαίδευση εκτιμούν ότι η εργασία με συναδέλφους είναι ελαχιστοποίηση ζημίας σε αντίθεση με εκείνους που έχουν ανώτατη εκπαίδευση λόγω της αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δυο κατηγοριών εργαζομένων.

Η διαφοροποίηση των εργαζομένων στη βάση του εύρους των αποδοχών τους και οι σχετικές δεσμεύσεις τους με συναδέλφους εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα 179 του Παραρτήματος Z. Από τον παραπάνω πίνακα καθίσταται προφανές ότι το επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης με συναδέλφους είναι υψηλότερο για εργαζομένους με έως € 18000 αν και το επίπεδο της εν λόγω δέσμευσης δεν είναι υψηλό (3,37 / 7,0). Το επίπεδο της κανονιστικής δέσμευσης, τόσο για τις επί μέρους ερωτήσεις υπ'

αριθμόν 7 και 8 όσο και για τον μέσο δείκτη κανονιστικής δέσμευσης με συναδέλφους είναι υψηλότερο για τους εργαζόμενους με άνω των € 18000 αποδοχές γεγονός που σηματοδοτεί το ηθικό κόστος και όχι μόνο που θα μπορούσε να επιφέρει η αποχώρηση από τον οργανισμό σε αυτό το επίπεδο των αποδοχών και ως εκ τούτου η δέσμευση. Η παραπάνω λογική υποστηρίζεται εξ' άλλου και από τις χαμηλού επιπέδου κανονιστικές δεσμεύσεις στις ερωτήσεις 7 και 8 για τους έως € 18000 εργαζόμενους με μέσες βαθμολογίες 2.0/7 και 2.21/7.

Οι εργαζόμενοι με € 18000 και άνω – σύμφωνα με τον 2^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του πίνακα 179 του Παραρτήματος Z – αντιλαμβάνονται ότι η εργασία με συναδέλφους είναι επιθυμητό και σωστό, ενώ για τους έως € 18000 είναι λιγότερο επιθυμητό και σωστό. Ομοίως ο 3^{ος} παράγοντας του ίδιου πίνακα για τους έως των € 18000 υποδηλοί ότι η εργασία με συναδέλφους είναι ελαχιστοποίηση ζημίας ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους άνω € 18000 εισόδημα.

Αναφορικά με το τόπο προέλευσης των εργαζομένων δεν υφίσταται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που προέρχονται από το χωριό / ημιαστική περιοχή και εκείνων που προέρχονται από την πόλη.

3.3.5.3.3 Μελέτη «Δέσμευσης με Προϊστάμενο»

Στην ενότητα αυτή θα μελετηθεί το επίπεδο δέσμευσης που παρατηρείται με τον προϊστάμενο σε σχέση με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα :

Αναφορικά με την διαφοροποίηση μεταξύ διευθυντών – προϊσταμένων και υπαλλήλων έχουμε τον πίνακα 180 του Παραρτήματος Z.

Ο μέσος δείκτης συναισθηματικής δέσμευσης είναι υψηλότερος για τους υπαλλήλους και ακολουθείται από τους διευθυντές και προϊσταμένους, γεγονός που στηρίζεται και από το μέσο δείκτη συναισθηματικής δέσμευσης. Εξάλλου σύμφωνα με τον παράγοντα 3 της παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 180 του Παραρτήματος Z οι υπάλληλοι είναι «πιστοί στον προϊστάμενο» σε αντίθεση με τους προϊσταμένους που είναι λιγότερο πιστοί και ακόμη λιγότερο πιστοί οι Διευθυντές λόγω της υφιστάμενης αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων.

Το επίπεδο εξαναγκαστικής δέσμευσης με τον προϊστάμενο, σχετικά με την ερώτηση 11, είναι υψηλότερο για τους εργαζόμενους στις κεντρικές υπηρεσίες όπως εμφανίζεται στον πίνακα 181 του Παραρτήματος Z.

Η εν λόγω υψηλότερη εξαναγκαστική δέσμευση με τον προϊστάμενο, των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες, οφείλεται στην φύση των υπηρεσιών αυτών ως δευτερογενείς λειτουργίες με συνέπεια, και σε συγκεκριμένο τον υψηλό μέσο όρο ηλικίας και υπηρεσιακής εμπειρίας, οι εν λόγω εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται την κατάσταση ως εμπεριέχουσα αυξημένο κίνδυνο και λιγότερες δυνητικές επιλογές.

Στον πίνακα 182 του Παραρτήματος Z εμφανίζεται ότι ο μέσο δείκτης συναισθηματικής δέσμευσης με τον προϊστάμενο να είναι υψηλότερος για τις γυναίκες εργαζόμενους.

Οι γυναίκες γενικά χαρακτηρίζονται ως περισσότερο σχεσιακές και φορτισμένες συναισθηματικά από τους άνδρες, γεγονός που τεκμαίρεται εξάλλου και από τις μέσες βαθμολογίες στις σχετικές ερωτήσεις υπ' αριθμόν 2 και 3 και τον μέσο δείκτη συναισθηματικής δέσμευσης. Επιπλέον όπως εμφανίζεται από τον 3^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 182 του Παραρτήματος Z, οι γυναίκες είναι πολύ περισσότερο πιστές στον προϊστάμενο τους από τους άνδρες λόγω της αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δυο εν λόγω κατηγοριών εργαζομένων. Η διαφοροποίηση των

εργαζομένων στη βάση του επιπέδου εκπαίδευσης δεν εμπεριέχει στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Ο πίνακας 183 του Παραρτήματος Z διαφοροποιεί τις διαφορετικού τύπου δεσμεύσεις με τον προϊστάμενο στη βάση των εργαζομένων έως 40 και εκείνων που είναι άνω των 40 ετών.

Οι εργαζόμενοι έως 40 ετών έχουν υψηλότερο μέσο δείκτη συναισθηματικής δέσμευσης με τον προϊστάμενο από τους άνω των 40 ετών εργαζομένων. Οι άνω των 40 ετών, με μέση βαθμολογία συναισθηματικής δέσμευσης 3.114 /7.0, δεν έχουν υψηλότερη δέσμευση με τον προϊστάμενο, διότι ο προϊστάμενος τους πιθανόν να είναι ομοιόβαθμος τους που προήχθη, με συνέπεια τυχόν πικρίες και αντιδράσεις και τουλάχιστον έλλειψη συναισθηματικής δέσμευσης μαζί του. Σχετικά με τον μέσο δείκτη εξαναγκαστικής δέσμευσης, αυτός παρατηρείται να είναι και εδώ υψηλότερος για τους έως 40 ετών εργαζόμενους.

Η διαφοροποίηση της δέσμευσης με τον προϊστάμενο στη βάση του εύρους των αποδοχών καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι έως € 18000 έχουν υψηλότερο μέσο δείκτη συναισθηματικής δέσμευσης από εκείνους που έχουν άνω των € 18000, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 184 του Παραρτήματος Z, γεγονός που υποστηρίζεται και από τον 3^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του πίνακα 184 του Παραρτήματος Z, ενώ ο τόπος προέλευσης των εργαζομένων δεν διαφοροποιεί τους εργαζόμενους αναφορικά με τους τύπους δέσμευσης με τον προϊστάμενο.

3.3.5.3.4 Μελέτη «Δέσμευσης με τον Οργανισμό»

Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθεί η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό στη βάση των διαφορετικών τους χαρακτηριστικών, όπως βαθμίδα ιεραρχίας, αμοιβές κλπ., όπως έγινε εξάλλου και στα κεφάλαια 3.3.5.3.1, 2 και 3

Ο πίνακας 185 του Παραρτήματος Z περιλαμβάνει τις διαφορετικού τύπου δεσμεύσεις για διευθυντές – προϊσταμένους – υπαλλήλους.

Όπως εμφανίζεται από τον παραπάνω πίνακα η διαφορά του μέσου δείκτη συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό δεν είναι στατιστικά σημαντική μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου, είναι όμως μεταξύ διευθυντού και προϊσταμένου και διευθυντού και υπαλλήλου. Η υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό απαντάται στην μέση βαθμολογία των διευθυντών, καθώς και στον μέσο δείκτη συναισθηματικής δέσμευσης γεγονός το οποίο υποστηρίζεται και από τον 1^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 185 του Παραρτήματος Z. Οι διευθυντές και για τις επιμέρους ερωτήσεις 6 και 11 έχουν την υψηλότερη κανονιστική δέσμευση. Συνεπώς οι διευθυντές έχουν την υψηλότερη κανονιστική και συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό.

Ο επόμενος πίνακας 186 του Παραρτήματος Z επιλαμβάνεται της διαφοροποίησης των εργαζομένων, σε εκείνους που εργάζονται σε καταστήματα και σε εκείνους σε κεντρικές υπηρεσίες.

Ο βαθμός της συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό για την υπ' αριθμόν 4 ερώτηση είναι υψηλότερος για τους εργαζόμενους στα καταστήματα, αν και η διαφορά μεταξύ τους και των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή. Η διαφοροποίηση των εργαζομένων μεταξύ ανδρών και γυναικών εμφανίζεται στον πίνακα 187 του Παραρτήματος Z.

Χαρακτηριστική είναι η απάντηση των γυναικών εργαζομένων οι οποίες έχουν την υψηλότερη εξαναγκαστική δέσμευση με τον οργανισμό από τους άνδρες, οι οποίες εκτιμούν την ανυπαρξία εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση αποχώρησής τους. Συνεπώς οι γυναίκες έχουν την εν λόγω δέσμευση όχι λόγω επιλογής, αλλά διότι δεν

έχουν εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που αποχωρήσουν από τον οργανισμό ή και υψηλό κόστος λόγω αποχώρησης, λόγω της μειωμένης σε σχέση με τους άνδρες εργασιακής κινητικότητας.

Αναφορικά με την συναισθηματική δέσμευση, οι ερωτήσεις 3 και 5 οδηγούν τους άνδρες σε υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό, ενώ η ερώτηση 2 οδηγεί τις γυναίκες σε υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση («Μου αρέσει να συζητώ τα της εταιρίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας»). Αυτά τεκμαίρονται και από τον 1^ο και 3^ο παράγοντα της παραγοντικής ανάλυσης του Πίνακα 187 του Παραρτήματος Ζ και οι οποίοι αντιστοιχούν στο «Είμαι στον οργανισμό γιατί μου αρέσει και είναι σωστό» και «Αποχώρηση από τον οργανισμό σημαίνει θυσίες και απουσία εναλλακτικών λύσεων».

Ο πίνακας 188 του Παραρτήματος Ζ, αναφέρεται στην διαφοροποίηση των εργαζομένων στη βάση του επιπέδου εκπαίδευσης και τις συνεπακόλουθες δεσμεύσεις των εν λόγω.

Ο μέσος δείκτης εξαναγκαστικής δέσμευσης με τον οργανισμό των εργαζομένων με έως και ανώτερη εκπαίδευση είναι υψηλότερος του αντίστοιχου μέσου δείκτη των εργαζομένων με ανώτατη εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι με έως ανώτερα εκπαίδευση έχουν λιγότερες επιλογές σε αντιδιαστολή από τους απόφοιτους ανωτάτης εκπαίδευσης και ως εκ τούτου υψηλότερο ρίσκο με συνέπεια η δέσμευση τους να ενεργοποιείται – όχι από συναισθηματικούς ή λόγους ηθικής – από την λογική της αποφυγής του πόνου και της θυσίας, ενώ η διαφοροποίηση των εργαζομένων στη βάση της ηλικίας και του εύρους των αποδοχών δεν έχει στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Ο πίνακας 189 του Παραρτήματος Ζ, διαφοροποιεί τους εργαζομένους στη βάση του τύπου προέλευσης. Από τον πίνακα αυτόν καθίσταται προφανές ότι οι εργαζόμενοι οι προερχόμενοι από χωριό / ημιαστική περιοχή έχουν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό σε σχέση με τους εργαζόμενους από την πόλη και με τον αντίστοιχο δείκτη να ανέρχεται σε 5.041 και 4.305, γεγονός που υποστηρίζεται και από τους μέσους αντίστοιχους δείκτες.

Μετά την ανάλυση των στατιστικά σημαντικών διαφορών στις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικών με τις διαφορετικού τύπου δεσμεύσεις, διενεργείται μια κατηγοριοποίηση των δεσμεύσεων αυτών στη βάση της εντάσεως τους και των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικοοικονομικών) των εργαζομένων.

Έτσι οι δεσμεύσεις κατηγοριοποιούνται στην υψηλότερη σχετική δέσμευση, και τις χαμηλότερες σχετικές δεσμεύσεις οι οποίες αντιστοιχούν στο 1, και στο 2 και 3 για τις χαμηλότερες. Οι εν λόγω κατηγοριοποιήσεις των δεσμεύσεων αυτών εμφανίζονται στο Πίνακα 190 του Παραρτήματος Ζ.

Η αναλυτική απεικόνιση του παραπάνω πίνακα απεικονίζεται στο Πίνακα 191 του Παραρτήματος Ζ όπου εμφανίζεται η υψηλότερη (1), η δεύτερη υψηλότερη (2) και η τρίτη υψηλότερη δέσμευση, συναισθηματική, κανονιστική, εξαναγκαστική στη βάση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των εργαζομένων.

Από τον πίνακα 192 του Παραρτήματος Ζ, ο οποίος αποτελεί την σύνοψη του προηγούμενου πίνακα 191 συνάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα :

- Η κυριαρχούσα δέσμευση είναι η συναισθηματική, δευτερεύοντως η κανονιστική και η εξαναγκαστική είναι ουσιαστικώς μη υφιστάμενη, όπου οι συσχετίσεις ανέρχονται σε 23 για την συναισθηματική, 16 για την κανονιστική και 2 για την εξαναγκαστική δέσμευση αντίστοιχα.

- Αναφορικά με την ένταση των δεσμεύσεων παρατηρείται και πάλι ότι η υψηλότερη ένταση απαντάται στην συναισθηματική δέσμευση με 10 συσχετισμούς «Υψηλότερης δέσμευσης», η κανονιστική με 7 συσχετισμούς και με 1 η εξαναγκαστική δέσμευση αντίστοιχα. Σχετικά με την δεύτερη υψηλότερη ένταση δέσμευσης αυτή απαντάται στην συναισθηματική δέσμευση με 10 συσχετισμούς, ενώ η κανονιστική με 7 και 1 η εξαναγκαστική δέσμευση αντίστοιχα. Τέλος στην τρίτη υψηλότερη δέσμευση και πάλι η συναισθηματική είναι προεξάρχουσα με 3 συσχετισμούς, η κανονιστική με 2 και η εξαναγκαστική με κανένα αντίστοιχα.
- Η συναισθηματική δέσμευση έχει την υψηλότερη ένταση με τον προϊστάμενο, οργανισμό, θέση εργασίας και συναδέλφους με 4, 3, 2 και 1 συσχετισμούς, ενώ η δεύτερη υψηλότερη ένταση δέσμευσης είναι με τον προϊστάμενο, οργανισμό, θέση εργασίας και συναδέλφους με 4, 3, 2 και 1 συσχετισμούς και η τρίτη υψηλότερη ένταση δέσμευσης είναι με τον οργανισμό, προϊστάμενο και θέση εργασίας με 1 συσχετισμό για κάθε μία από τις εν λόγω εστίες δέσμευσης αντίστοιχα.
Συνολικά, στην συναισθηματική δέσμευση έχουμε 9, 7, 5 και 2 συσχετισμούς – ανεξαρτήτως έντασης της δέσμευσης – με τον προϊστάμενο, τον οργανισμό, την θέση εργασίας και τους συναδέλφους αντίστοιχα.
Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσε να συναχθεί ότι η συναισθηματική δέσμευση εστιάζεται στον οργανισμό – ως τη θεσμική, αντικειμενική οντότητα – και τον προϊστάμενο – ως το φυσικό πρόσωπο, πέρα από τον θεσμικό του ρόλο, με τον οποίο ενεργοποιείται ή απενεργοποιείται η ψυχολογική εγγύτητα μεταξύ εργαζόμενου και «χώρου εργασίας».
- Η κανονιστική δέσμευση έχει την υψηλότερης έντασης δέσμευση με την θέση εργασίας, τους συναδέλφους και τον οργανισμό με 4, 2 και 1 συσχετισμούς, η δεύτερη υψηλότερη έντασης δέσμευση είναι με την θέση εργασίας, συναδέλφους και τον οργανισμό με 4, 2 και 1 συσχετισμούς αντίστοιχα, ενώ η τρίτη υψηλότερη ένταση είναι με την θέση εργασίας και συναδέλφους με 1 και 1 συσχετισμούς αντίστοιχα. Η δέσμευση αυτή με την θέση εργασίας φαίνεται να υποδηλώνει «εγκλωβισμό» όχι με τον οργανισμό αυτόν καθαυτόν, αλλά αντιθέτως με την θέση εργασίας καθόσον ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από χαμηλή ενδοοργανωσιακή κινητικότητα που τεκμαίρεται από τον μέσο χρόνο παραμονής των εργαζομένων στην ίδια θέση που ανέρχεται σε 4.7 χρόνια.
Συνολικά, στην κανονιστική δέσμευση – ανεξάρτητα έντασης δέσμευσης – έχουμε 9, 5 και 2 συσχετισμούς με την θέση εργασίας, τους συναδέλφους και τον οργανισμό.
- Η εξαναγκαστική δέσμευση έχει την υψηλότερη ένταση δέσμευσης με τον προϊστάμενο με 1 συσχετισμό και την δεύτερη υψηλότερη ένταση με τον προϊστάμενο και πάλι, με 1 συσχετισμό.

3.3.5.4 Μέγεθος και Συσχέτιση Μορφών Δέσμευσης

Με βάση τις επιμέρους ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την προσέγγιση των 3 διαστάσεων δέσμευσης (συναισθηματική, κανονιστική και εξαναγκαστική), διαμορφώνονται 3 δείκτες για κάθε μια από τις μορφές δέσμευσης αντίστοιχα, που αναφέρονται στη θέση εργασίας, στους συναδέλφους, στον προϊστάμενο και στον

οργανισμό. Αναλυτικότερα, ο κάθε δείκτης προκύπτει ως ο μέσος αριθμητικός των βαθμολογιών των ερωτώμενων στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

- «Δέσμευση με Θέση Εργασίας»

Τα βασικά περιγραφικά μέτρα των δεικτών αυτών για την δέσμευση με την θέση εργασίας συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Δείκτης	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέγεθος Δείγματος
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	4.4000	1.1427	66
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	3.4576	1.0473	66
Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας	4.0795	1.4198	66

Πίνακας 193

Οι συσχετίσεις (βάσει του συντελεστή συσχέτισης Pearson) μεταξύ των 3 μορφών δέσμευσης συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

	Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας
Συναισθηματική	--	.436(**)	.180
Κανονιστική		--	.403(**)
Εξαναγκαστική			--

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 194

- «Δέσμευση με Συναδέλφους»

Τα βασικά περιγραφικά μέτρα των δεικτών αυτών για την δέσμευση με συναδέλφους συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Δείκτης	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέγεθος Δείγματος
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	4.0970	1.1466	66
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	3.5667	1.1977	66
Εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους	3.5106	1.3619	66

Πίνακας 195

Οι συσχετίσεις (βάσει του συντελεστή συσχέτισης Pearson) μεταξύ των 3 μορφών δέσμευσης συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

	Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους
Συναισθηματική	--	.609(**)	.479(**)
Κανονιστική		--	.536(**)
Εξαναγκαστική			--

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 196

• «Δέσμευση με Προϊστάμενο»

Τα βασικά περιγραφικά μέτρα των δεικτών αυτών για την δέσμευση με προϊστάμενο συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Δείκτης	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέγεθος Δείγματος
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	3.5104	1.4511	66
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	3.1061	1.2799	66
Εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο	3.1447	1.4920	66

Πίνακας 197

Οι συσχετίσεις (βάσει του συντελεστή συσχέτισης Pearson) μεταξύ των 3 μορφών δέσμευσης συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

	Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο
Συναισθηματική	--	.544(**)	.408(**)
Κανονιστική		--	.683(**)
Εξαναγκαστική			--

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 198

- «Δέσμευση με Οργανισμό»

Τα βασικά περιγραφικά μέτρα των δεικτών αυτών για την δέσμευση με τον οργανισμό συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Δείκτης	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέγεθος Δείγματος
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	4.7823	1.0795	65
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	3.9308	1.2997	65
Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας	4.1821	1.2958	65

Πίνακας 199

Οι συσχετίσεις (βάσει του συντελεστή συσχέτισης Pearson) μεταξύ των 3 μορφών δέσμευσης συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

	Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας
Συναισθηματική	--	.538(**)	.321(**)
Κανονιστική		--	.487(**)
Εξαναγκαστική			--

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 200

Συμπερασματικά, οι μέσες τιμές των δεικτών δέσμευσης μέσα από τα περιγραφικά μέτρα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα

Δέσμευση	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ			
	Θέση Εργασίας	Συνάδελφοι	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Συναισθηματική	4.4000	4.0970	3,5104	4.7823
Κανονιστική	3,4576	3,5667	3,1061	3.9308
Εξαναγκαστική	4.0795	3.5106	3,1447	4.1821

Πίνακας 201

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγονται οι ακόλουθες ενδείξεις αναφορικά με τις διαφορετικές μορφές δέσμευσης :

- Η συναισθηματική δέσμευση είναι η κυριαρχούσα δέσμευση ανεξαρτήτως εστίας, ακολουθούμενη από την εξαναγκαστική η οποία όμως έχει μεγάλες αποκλίσεις και τέλος, η κανονιστική δέσμευση αποτελεί την δέσμευση με την χαμηλότερη ένταση ανεξαρτήτως της εστίας δέσμευσης με εξαίρεση τους συναδέλφους.
- Οι εστίες με την υψηλότερη ένταση συναισθηματικής δέσμευσης είναι η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό (βαθμολογία 4.7823) και έπεται η συναισθηματική δέσμευση με την θέση εργασίας (βαθμολογία 4.400). Ακολουθώντας, η εξαναγκαστική δέσμευση με τον οργανισμό (βαθμολογία 4.1821) και η εξαναγκαστική δέσμευση με την θέση εργασίας (βαθμολογία 4.0795), ενώ έπεται η κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό (βαθμολογία 3.9308) και η κανονιστική δέσμευση με την θέση εργασίας (βαθμολογία 3.4576).
- Οι χαμηλότερης έντασης δεσμεύσεις απαντώνται με τον προϊστάμενο ανεξαρτήτως της διάστασης της δέσμευσης (συναισθηματική, κανονιστική, εξαναγκαστική) μεταξύ των διαφόρων εστιών δέσμευσης. Η χαμηλότερη δέσμευση με τον προϊστάμενο είναι η κανονιστική δέσμευση με τον προϊστάμενο, σηματοδοτώντας την έλλειψη ηθικής υποχρέωσης για δέσμευση μαζί του, η οποία συνδυαζόμενη με τις αντίστοιχες συναισθηματική και εξαναγκαστική δέσμευση υποδηλώνουν από την μια έλλειψη δέσμευσης για παραμονή στον οργανισμό ηθικού ή/και συναισθηματικού χαρακτήρα και από την άλλη αδυναμία του προϊστάμενου να καταστήσει την αποχώρηση απαγορευτικά δαπανηρή για τον εργαζόμενο.
- Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ανεξαρτήτως των διαστάσεων της δέσμευσης – όπως προαναφέρθηκε – οι εστίες με την υψηλότερη ένταση είναι και για τις τρεις ο οργανισμός και η θέση εργασίας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τον θεσμικό και όχι τον προσωπικό τους χαρακτήρα.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι προεξάρχουσες δεσμεύσεις είναι θεσμικού χαρακτήρα και όχι προσωποπαγούς, με την συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό και με την θέση εργασίας να έχουν την υψηλότερη ένταση δέσμευσης. Εξάλλου φαίνεται πως η θέση εργασίας αποτελεί μια επιπλέον εστία δέσμευσης ενισχύοντας την άποψη ότι η δέσμευση δεν είναι μόνο πολυδιαστασιακή αλλά ταυτόχρονα και πολυεστιακή όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.3 (Becker, op.cit, 1992), (Mathien and Zajac, op.cit, 1990), (Mayer and Schoorman, op.cit., 1992), (Meyer and Allen op.cit., 1984), (Meyer and Allen, op.cit., 1991), (Morrow, op.cit., 1993), (O'Reilly and Chatman, op.cit., 1996), (Reichers, op.cit., 1985), (Reichers, op.cit., 1986), (Angle and Perry, op.cit., 1986), (Hunt and Morgach, op.cit. 1994), (Becker, op.cit. 1996).

3.3.5.5 Παραγοντική Ανάλυση

Ένας συμπληρωματικός τρόπος για την εξέταση του κατά πόσο τα επιμέρους αντικείμενα κάθε κλίμακας μετρούν πράγματι μια συγκεκριμένη έννοια (είδος δέσμευσης στην περίπτωση μας) είναι η παραγοντική ανάλυση.

- «Δέσμευση με Θέση Εργασίας»

Στις 15 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική μέθοδος με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.656
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 15 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 3, στους οποίους και θα στηριχθεί η μελέτη μας
- Οι 3 πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν το 53.8% της συνολικής μεταβλητότητας των αρχικών δεδομένων.

Στον πίνακα 202 στο Παράρτημα Z εμπεριέχονται οι επιβαρύνσεις των 15 ερωτήσεων στους 3 παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, ο παράγοντας 1 θα μπορούσε να ονομασθεί «Ζω για την θέση Εργασίας μου», ο υπ' αριθμόν 2 ως «Πρέπει να μείνω στην εργασία μου» και ο υπ' αριθμόν 3 ως «Αλλαγή της θέσης εργασίας σημαίνει θυσία», θέσεις που υποδεικνύουν συναισθηματικού, κανονιστικού και εξαναγκαστικού χαρακτήρα δέσμευσης αντίστοιχα.

• Δέσμευση με Συναδέλφους

Στις 15 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική μέθοδος με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.787
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 15 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 3, στους οποίους και θα στηριχθεί η μελέτη μας
- Οι 3 πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν το 60.3% της συνολικής μεταβλητότητας των αρχικών δεδομένων (items).

Στον πίνακα 203 που παρατίθεται στο Παράρτημα Z εμπεριέχονται οι επιβαρύνσεις των 15 ερωτήσεων στους 3 παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα ο παράγων υπ' αριθμόν 1 ορίζεται ως «Οι συνάδελφοι είναι πολύτιμοι», ο υπ' αριθμόν 2 ως «Η εργασία με συναδέλφους είναι σωστό και επιθυμητό» και ο υπ' αριθμόν 3 ως «Η εργασία με τους συναδέλφους είναι ελαχιστοποίηση της ζημίας», θέσεις που υποδεικνύουν συναισθηματικού, κανονιστικού και εξαναγκαστικού χαρακτήρα δεσμεύσεις αντίστοιχα.

- **Δέσμευση με Προϊστάμενο**

Στις 15 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική μέθοδος με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.774
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 15 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 3, στους οποίους και θα στηριχθεί η μελέτη μας
- Οι 3 πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν το 62.5% της συνολικής μεταβλητότητας των αρχικών δεδομένων.

Στον πίνακα 204 που παρατίθεται στο Παράρτημα Ζ εμπεριέχονται οι επιβαρύνσεις των 15 ερωτήσεων στους 3 παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα ο παράγων υπ' αριθμόν 1 ορίζεται ως «Η παραμονή με τον προϊστάμενο είναι θέμα ηθικής αλλά και απουσίας εναλλακτικών λύσεων», ο υπ' αριθμόν 2 ως «Είμαι με τον προϊστάμενο μου γιατί μου αρέσει και γιατί πρέπει» και ο υπ' αριθμόν 3 ως «Είμαι πιστός στον προϊστάμενο μου», θέσεις που υποδεικνύουν κανονιστικού / εξαναγκαστικού, συναισθηματικού / κανονιστικού και κανονιστικού χαρακτήρα δεσμεύσεις αντίστοιχα.

- **«Δέσμευση με Οργανισμό»**

Στις 15 ερωτήσεις εφαρμόστηκε παραγοντική μέθοδος με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.801
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 15 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 3, στους οποίους και θα στηριχθεί η μελέτη μας
- Οι 3 πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν το 59.9% της συνολικής μεταβλητότητας των αρχικών δεδομένων.⁵⁴

⁵⁴ Με έντονη γραμματοσειρά έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0.4, έτσι ώστε να υφίσταται μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

Στον πίνακα 205 που παρατίθεται στο Παράρτημα Ζ εμπεριέχονται οι επιβαρύνσεις των 15 ερωτήσεων στους 3 παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, ο παράγων υπ' αριθμόν 1 ορίζεται ως «Είμαι στον οργανισμό γιατί μου αρέσει και είναι το σωστό» θέση που υποδεικνύει συναισθηματικού και κανονιστικού χαρακτήρα δέσμευση, ο υπ' αριθμόν 2 ως «Η παραμονή μου στον οργανισμό οφείλεται στην ανάγκη και στην επιθυμία μου γι' αυτό» θέση που υποδεικνύει κανονιστικού και εξαναγκαστικού χαρακτήρα δέσμευση και ο υπ' αριθμόν 3 ως «Αποχώρηση από τον οργανισμό σημαίνει θυσίες και απουσία εναλλακτικών λύσεων», θέση που υποδεικνύει κανονιστικού και εξαναγκαστικού χαρακτήρα δέσμευση.

Η παραπάνω παραγοντική ανάλυση φαίνεται να καταδεικνύει πως για κάθε εστία δέσμευσης – θέση εργασίας, συνάδελφοι, προϊστάμενος, οργανισμός – υπάρχουν τρεις παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης – συναισθηματική, κανονιστική και εξαναγκαστική – και για κάθε εστία δέσμευσης επαληθεύοντας την εγκυρότητα των χρησιμοποιούμενων θεωρητικών μοντέλων.

3.3.5.6 Ανάλυση Δέσμευσης Εργαζομένων με την χρήση γραμμικών μοντέλων

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 3.3.5 η δέσμευση των εργαζομένων ως προς την εργασία τους διαχωρίζεται σε 4 τύπους – εστίες δέσμευσης - ανάλογα με την οντότητα την οποία αφορά (θέση εργασίας, συναδέλφους, προϊστάμενο, οργανισμό) καθώς και σε 3 διαστάσεις δέσμευσης (συναισθηματική, κανονιστική, εξαναγκαστική). Για την προσέγγιση αυτών χρησιμοποιούνται κατάλληλοι δείκτες οι οποίοι προκύπτουν ως αριθμητικοί μέσοι των βαθμολογιών που αποδίδουν οι ερωτώμενοι σε κατάλληλες κλίμακες. Οι δείκτες αυτοί έχουν εύρος τιμών 1 έως 7, όπου τιμές κοντά στο 1 υποδηλώνουν χαμηλά επίπεδα δέσμευσης ενώ τιμές προς το 7 υψηλά επίπεδα δέσμευσης.

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται μια πιο συστηματική μελέτη του τρόπου με τον οποίο η «Δέσμευση» συνδέεται με:

- Την αντίληψη «ελευθερίας» των εργαζομένων αναφορικά με την θέσης εργασίας τους
- Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Η μελέτη των σχέσεων αυτών είναι δυνατό να επιτευχθεί με την χρήση γραμμικών μοντέλων, όπου:

- Η δέσμευση των εργαζομένων ως προς την εργασία, η οποία εκφράζεται μέσα από 12 συνολικά δείκτες, είναι ουσιαστικά η εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου.
- Η αντίληψη ελευθερίας των εργαζομένων αναφορικά με την θέσης εργασίας τους εκφράζεται με την χρήση δεικτών (τόσο ενός συνολικού όσο και επιμέρους δεικτών). Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες αντίληψης που θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα ανάλυση ως εξηγηματικές συνεχείς μεταβλητές είναι οι εξής:
 - ο Συνολικός δείκτης αντίληψης
 - ο Δείκτης αντίληψης λήψεων αποφάσεων
 - ο Δείκτης αντίληψης περιεχομένου εργασίας
 - ο Δείκτης αντίληψης κανόνων εργασίας

- ο Δείκτης αντίληψης ορίου διοίκησης
- ο Δείκτης αντίληψης επικοινωνίας

Για όλους τους παραπάνω δείκτες, τιμές κοντά στο 1 δηλώνουν μειωμένη αντίληψη ελευθερίας, ενώ τιμές κοντά στο 7 δηλώνουν μεγαλύτερη αντίληψη ελευθερίας.

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που θα ληφθούν υπόψη στην ανάλυση (ως 'fixed factors' στην ανάπτυξη του μοντέλου) είναι:
 - ο Το φύλο των εργαζομένων
 - ο Η ηλικία (Έως 40 ετών – Άνω των 40 ετών)
 - ο Ο μισθός στο βαθμό που αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων
 - ο Ο βαθμός αστικοποίησης του τόπου προέλευσής (Χωριό/Ημιαστική περιοχή – Αστική περιοχή)

Πριν την ανάπτυξη του γραμμικού μοντέλου, διενεργούνται κάποιες αρχικές αναλύσεις οι οποίες βοηθούν στην μετέπειτα ανάπτυξη του, ενώ κάποιες άλλες στην ανάπτυξη του γραμμικού μοντέλου.

3.3.5.6.1 Έλεγχοι Κανονικότητας

Ο πίνακας 206 του Παραρτήματος Z αναφέρεται στους ελέγχους κανονικότητας των δεσμεύσεων διαφορετικών διαστάσεων και εστιών

3.3.5.6.2 Συσχετίσεις

Ο πίνακας 207 του Παραρτήματος Z αναφέρεται στις παρατηρούμενες συσχετίσεις μεταξύ διαφορετικών δεσμεύσεων στοιχείων προσωπικότητας, αντίληψης και κουλτούρας.

3.3.5.6.3 Μερικές Συσχετίσεις

Ο πίνακας 208 του Παραρτήματος Z εμπεριέχει τις μερικές συσχετίσεις μεταξύ δέσμευσης αντίληψης και κουλτούρας.

3.3.5.6.4 Έλεγχοι Μέσων Επιπέδων

Αναφορικά με τον έλεγχο μέσων επιπέδων μεταξύ των διαφόρων μορφών δέσμευσης και συγκεκριμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών, παρατηρούνται τα ακόλουθα με βάση τον πίνακα 209 του Παραρτήματος Z.

- Σχετικά με το φύλο των εργαζομένων, οι άνδρες είναι περισσότερο δεσμευμένοι σε κανονιστικό επίπεδο με την θέση εργασίας και δευτερεύοντος συναισθηματικά δεσμευμένοι με τον προϊστάμενο, ενώ οι γυναίκες εργαζόμενοι είναι κυρίως συναισθηματικά δεσμευμένες με τον προϊστάμενο και δευτερεύοντος κανονιστικά δεσμευμένες με την θέση εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτό ερμηνεύεται από πλευράς δυϊσμού με την ταύτιση του ανδρός με την «αντικειμενικότητα» και λογική της κατάστασης όπως είναι η θέση εργασίας και την αντίστοιχη της γυναικός με το συναίσθημα που ταυτίζεται κυρίως με πρόσωπα. Η πολικότητα

αυτή πιθανότητα οφείλεται στην κοινωνική έκθεση και στον κοινωνικό εμπειρισμό.

- Οι εργαζόμενοι κάτω των 40 ετών πρωτεύοντος έχουν συναισθηματική δέσμευση με τον προϊστάμενο και δευτερεύοντος με την κανονιστική δέσμευση με την θέση εργασίας, ενώ για τους εργαζόμενους άνω των 40 ετών η σχέση είναι η αντίστροφη.
- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν τον μισθό τους ως την κύρια πηγή εσόδων έχουν κυρίαρχη συναισθηματική δέσμευση με την θέση εργασίας και κατά δεύτερο λόγο κανονιστική δέσμευση με την εταιρία, ενώ η ίδια σχέση ισχύει και για εκείνους οι οποίοι δεν έχουν τον μισθό τους ως κύρια πηγή των εσόδων τους.
- Οι εργαζόμενοι που έχουν, και εκείνοι που δεν έχουν εξαρτώμενα μέλη, έχουν αμφοτέρωθεν κυρίαρχη κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους και δευτερεύοντος με τον προϊστάμενο. Συνεπώς η διαφοροποίηση δεν είναι στην μορφή, αλλά στον τύπο της δέσμευσης, καθότι και στις δυο περιπτώσεις είναι κανονιστικές αλλά στην πρώτη περίπτωση με συναδέλφους και στην δεύτερη με τον προϊστάμενο, γεγονός που σηματοδοτεί την αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Οι εργαζόμενοι με αστική προέλευση έχουν χαμηλότερη κανονιστική δέσμευση από τους αντίστοιχους που προέρχονται από χωριά /ήμιαστικές περιοχές, γεγονός που πιθανόν να οφείλεται στο πυκνότερο συνεκτικό ιστό που υφίσταται στο χωριό/ήμιαστική περιοχή σε σχέση με τις αστικές περιοχές.

3.3.5.6.5 Ανάλυση Συνδιακύμανσης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, για την μελέτη της σχέσης των διαφόρων μορφών και τύπων δέσμευσης με σειρά επεξηγηματικών μεταβλητών θα χρησιμοποιηθούν γραμμικά μοντέλα. Ειδικότερα, καθώς οι δείκτες δέσμευσης προσεγγίζουν την κανονική κατανομή, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση συνδιακύμανσης, η οποία αποτελεί ειδική περίπτωση των γραμμικών μοντέλων.

Θα αναλυθούν η συναισθηματική, κανονιστική και εξαναγκαστική δέσμευση με την θέση εργασίας, με συναδέλφους, με προϊστάμενο, και με τον οργανισμό.

Ακολουθώντας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης για κάθε δείκτη δέσμευσης.

• Μελέτη συναισθηματικής δέσμευσης με θέση εργασίας

Από τον πίνακα 210 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην συναισθηματική δέσμευση με τη θέση εργασίας και την συνεπακόλουθη ανάλυση, διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Το μισθό να αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης αναφορικά με την εργασία τους
- Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης κανόνων εργασίας
- Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης

Αναλυτικότερα και με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι εργαζόμενοι για τους οποίους ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής

δέσμευσης από εκείνους για τους οποίους ο μισθός δεν αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος τους.

- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του συνολικού δείκτη αντίληψης – δηλαδή εντονότερη αντίληψη ελευθερίας – τόσο περισσότερη συναισθηματική δέσμευση με την θέση εργασίας παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι και γενικότερα, τείνουν να είναι δεσμευμένοι συναισθηματικά με τη θέση την οποία αντιλαμβάνονται ως πληρούσα τις δικές τους ανάγκες και προδιαθέσεις (Diener, et. al., 1984).
- Όσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο αντίληψης ελευθερίας αναφορικά με τους κανόνες εργασίας και το όριο διοίκησης, τόσο περισσότερη συναισθηματική δέσμευση με την θέση εργασίας παρουσιάζουν οι εν λόγω εργαζόμενοι.

• **Μελέτη κανονιστικής δέσμευσης με θέση εργασίας**

Από το πίνακα 211 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην κανονιστική δέσμευση με τη θέση εργασίας και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζόμενων επηρεάζεται από :

- Την ηλικία
- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (ελευθερίας) αναφορικά με την εργασία
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης κανόνων εργασίας
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης.
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (Έως 40 ετών) παρουσιάζουν χαμηλότερο βαθμό «Κανονιστικής Δέσμευσης με την Θέση Εργασίας» (μικρότερη δέσμευση) συγκριτικά με τους μεγαλύτερους σε ηλικία (Άνω των 40) συναδέλφους τους. Η αύξηση, συνεπώς, της ηλικίας των εργαζομένων οδηγεί και σε αύξηση της «Κανονιστικής Δέσμευσης με την Θέση Εργασίας»
- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Συνολικού Δείκτη Αντίληψης» (δηλαδή εντονότερη αντίληψη ελευθερίας) τόσο υψηλότερη και η «Κανονιστική Δέσμευση με την Θέση Εργασίας».
- Η υψηλή κανονιστική δέσμευση με τη θέση εργασίας συνδέεται με χαμηλά επίπεδα – περιορισμένη αντίληψη ελευθερίας – του δείκτη αντίληψης όσο αφορά :
 - Το περιεχόμενο εργασίας
 - Τους κανόνες εργασίας
 - Το όριο διοίκησης.

Από τους παραπάνω συσχετισμούς παρατηρείται, ότι ενώ συνολικά στο πλαίσιο εργασίας των εργαζομένων, η υψηλή αντίληψη ελευθερίας συνεπάγεται και υψηλή «Κανονιστική Δέσμευση με την Θέση Εργασίας», η εξέταση επιμέρους τομέων αντίληψης καταδεικνύει ότι η περιορισμένη αντίληψη ελευθερίας στους τομείς περιεχομένου εργασίας, κανόνων εργασίας και ορίου διοίκησης είναι αυτή που συνεπάγεται υψηλή «Κανονιστική Δέσμευση με την Θέση Εργασίας». Συνεπώς ο συνολικός δείκτης αντίληψης είναι θετικός, ενώ οι επί μέρους δείκτες των κανόνων, περιεχομένου εργασίας και ορίου διοίκησης είναι αρνητικά συσχετιζόμενοι με την κανονιστική δέσμευση με την θέση εργασίας.

- **Μελέτη εξαναγκαστικής δέσμευσης με την θέση εργασίας**

Από τον πίνακα 212 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην εξαναγκαστική δέσμευση με τη θέση εργασίας και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης,
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης» (δηλαδή όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας στον συγκεκριμένο τομέα) τόσο χαμηλότερη η «Εξαναγκαστική Δέσμευση με την Θέση Εργασίας».
- Αντίθετα, όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης λήψεων αποφάσεων» (δηλαδή όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας στον συγκεκριμένο τομέα) τόσο υψηλότερη και η «Εξαναγκαστική Δέσμευση με την Θέση Εργασίας». Η εν λόγω συσχέτιση εδράζεται στην συνεπακόλουθη ευθύνη που ενεργοποιείται από την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, καθώς το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων εκπηγάζει όχι από την προσωπική εξουσιοδότηση του αμέσως ανώτερου προϊσταμένου αλλά από τις ευθύνες της θέσεως εργασίας για την δημιουργία αξίας και ως εκ τούτου η εν λόγω δέσμευση.

Συνεπώς, η Εξαναγκαστική Δέσμευση με την θέση εργασίας σχετίζεται αρνητικά με τον δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης και θετικά με τον δείκτη αντίληψης λήψεων αποφάσεων.

- **Μελέτη Συναισθηματικής δέσμευσης με συναδέλφους**

Από το πίνακα 213 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Το φύλο
- Την ηλικία
- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (ελευθερίας) ως προς την εργασία
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης με συναδέλφους από ότι οι γυναίκες εργαζόμενοι. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στον υπό μελέτη οργανισμό υπάρχει μια ισομερής κατανομή μεταξύ ανδρών και γυναικών καθώς και το γεγονός ότι σε ένα βαθμό η ελληνική κοινωνία εξακολουθεί και είναι μια ανδρική κοινωνία, με ξεκάθαρους ρόλους για κάθε φύλο ακόμα, θα ήταν ασφαλές να ισχυρισθεί κάποιος ότι η συναισθηματική δέσμευση είναι ασφαλέστερη δέσμευση για τους άνδρες. Αυτό οφείλεται στους συνειρμούς οι οποίοι εμφιλοχωρούν στην συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους αναφορικά με κοινωνικο-σεξουαλικές συμπεριφορές, ιδιαίτερες για γυναίκες καθόσον οι συμπεριφορές είναι λιγότερο κατακριτέες για τους άνδρες και λιγότερο αποδεκτές για γυναίκες εργαζόμενες.
- Οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (έως 40 ετών) παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης με συναδέλφους συγκριτικά με τους

μεγαλύτερους σε ηλικία (άνω των 40 ετών) συναδέλφους τους, λόγω της ψυχολογικής ασφάλειας που εξασφαλίζεται μέσα από τη συναισθηματική δέσμευση με την ομάδα για καθοδήγηση, υποστήριξη και αποδοχή, η οποία όμως αμβλύνεται διαχρονικά με την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας.

- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του συνολικού δείκτη αντίληψης (δηλαδή όσο εντονότερη η αίσθηση ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας) τόσο υψηλότερη και η συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους. Ένας χώρος ο οποίος αποπνέει ελευθερία και επιλογή, προσδιορίζεται κυρίως από τους εργαζόμενους με τους οποίους κάποιος συνδιαλέγεται καθημερινά, γεγονός που δρομολογεί μέσα από την επανάληψη την ασφάλεια της συναισθηματικής ταύτισης με εκείνους με τους οποίους έχει ψυχολογική εγγύτητα · η εν λόγω εγγύτητα συνιστά τόσο προϋπόθεση όσο και αποτέλεσμα της συναισθηματικής δέσμευσης.

Η υψηλή συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους συνδέεται με χαμηλά επίπεδα (χαμηλή αντίληψη ελευθερίας) του δείκτη αντίληψης όσο αφορά τον τομέα του ορίου διοίκησης. Η ύπαρξη σε μια οργανωτική μονάδα ενός μικρού αριθμού εργαζόμενων, γεγονός που συνιστά περιορισμένο όριο διοίκησης, διευκολύνει την ομογενοποίηση της ομάδας και την κατανόηση ενός εκάστου πράγμα που οδηγεί δυνητικά στην συναισθηματική ταύτιση με αυτόν τον μικρό αριθμό συναδέλφων.

• Μελέτη κανονιστικής δέσμευσης με συναδέλφους

Από τον πίνακα 214 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή επηρεάζεται από:

- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης,
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του δείκτη ορίου διοίκησης, το οποίο συνιστά ένα μεγάλο αριθμό υφιστάμενων / προϊστάμενο (δηλαδή όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας στο συγκεκριμένο τομέα) τόσο χαμηλότερη η κανονιστική δέσμευση με τους συναδέλφους λόγω της αμβλυνσης – λόγω του μεγάλου αριθμού – της ομοιογένειας και δημιουργία ετερογένειας και πολλαπλών ομαδοποιήσεων στη βάση κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ των μελών των υποομάδων που δημιουργεί χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης με συναδέλφους.
- Αντίθετα, όσο υψηλότερο το επίπεδο του δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων (δηλαδή όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας και επιλογών στη λήψη των αποφάσεων), τόσο υψηλότερη και η κανονιστική δέσμευση με τους συναδέλφους. Η ελευθερία στην λήψη των αποφάσεων δημιουργεί ως αποτέλεσμα την ηθική δέσμευση του λαμβάνοντα ή μη τις αποφάσεις με τα αποτελέσματα των αποφάσεων του που έχουν αντίκτυπο και στους συναδέλφους θετικό ή αποθετικό.

• **Μελέτη Εξαναγκαστικής δέσμευσης με συναδέλφους**

Από τον πίνακα 215 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην Εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή επηρεάζεται από:

- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (ελευθερίας) ως προς την εργασία
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης,

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Συνολικού Δείκτη Αντίληψης» (δηλαδή όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας) τόσο υψηλότερη και η «Εξαναγκαστική Δέσμευση με τους Συναδέλφους».
- Αντίθετα, όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης» (δηλαδή όσο εντονότερη αντίληψη ελευθερίας στον συγκεκριμένο τομέα) τόσο υψηλότερη και η 'Εξαναγκαστική Δέσμευση με τους Συναδέλφους'.

• **Μελέτη Συναισθηματικής δέσμευσης με Προϊστάμενο**

Από τον πίνακα 216 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στη συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνουμε ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Το φύλο
- Την ηλικία
- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (ελευθερίας) ως προς την εργασία
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης με τον προϊστάμενο από τους άνδρες εργαζόμενους
- Οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (έως 40 ετών) παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης με τον προϊστάμενο συγκριτικά με τους μεγαλύτερους σε ηλικία (άνω των 40 ετών) συναδέλφους τους. Το προαγωγικό σύστημα στον υπό μελέτη οργανισμό εδράζεται στα έτη υπηρεσίας – κυρίως – και ως εκ τούτου οι προϊστάμενοι κατά κανόνα είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία από τους υφιστάμενους τους, με συνέπεια το δόγμα, που ισχύει στις «ανδρικές» κοινωνίες, «η γνώση είναι ηλικιωμένη και αρσενικού γένους» να βρίσκει εφαρμογή και εδώ. Η συναισθηματική δέσμευση συγκριτικά νεότερων εργαζομένων, ως συνεπακόλουθο της σχεσιακής εξάρτησης, ψυχολογικής, συναισθηματικής και εργασιακής, να είναι μεγαλύτερη από εκείνη των μεγαλύτερων σε ηλικία συναδέλφων οι οποίοι λόγω κοινωνικής και εργασιακής έκθεσης έχουν χαμηλότερου επιπέδου σχεσιακές εξαρτήσεις από τους προϊστάμενους τους.
- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του συνολικού δείκτη αντίληψης (δηλαδή όσο εντονότερη είναι η αίσθηση της ελευθερίας), τόσο υψηλότερη και η συναισθηματική δέσμευση με τον προϊστάμενο. Η σχεσιακή εξάρτηση μεταξύ προϊστάμενου – υφισταμένων, που οδηγεί σε ψυχολογική εγγύτητα στο

εργασιακό περιβάλλον, πιθανόν να οδηγεί στην ερμηνεία ότι η ελευθερία που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος στην θέση εργασίας του, να είναι αποτέλεσμα της βουλήσεως του προϊστάμενου, να τον οδηγεί στην συναισθηματική δέσμευση με τον εν λόγω.

- Η υψηλή συναισθηματική δέσμευση με τον προϊστάμενο συνδέεται με χαμηλά επίπεδα (χαμηλή αντίληψη ελευθερίας) του δείκτη αντίληψης αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας και το όριο διοίκησης. Συνεπώς η συναισθηματική δέσμευση είναι αρνητικά διασυνδεδεμένη με τους δείκτες περιεχομένου εργασίας και ορίου διοίκησης, καθόσον ο υφιστάμενος αντιλαμβάνεται τους εν λόγω δείκτες ως ενεργούμενα του προϊστάμενου

• **Μελέτη Κανονιστικής δέσμευσης με Προϊστάμενο**

Από τον πίνακα 217 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην κανονιστική δέσμευση με τον προϊστάμενο και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Το φύλο
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης λήψεων αποφάσεων.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό «Κανονιστικής Δέσμευσης με τον Προϊστάμενο» συγκριτικά με τους άνδρες.
- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης λήψεων αποφάσεων» (δηλαδή όσο εντονότερη αντίληψη ελευθερίας) τόσο υψηλότερη και η «Κανονιστική Δέσμευση με Προϊστάμενο».

• **Μελέτη Εξαναγκαστικής δέσμευσης με προϊστάμενο**

Από τον πίνακα 218 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Το φύλο
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων,
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό «Εξαναγκαστικής Δέσμευσης με τον Προϊστάμενο» συγκριτικά με τους άνδρες, λόγω των μειωμένων ευκαιριών και υψηλού κόστους για τις γυναίκες εργαζόμενους.
- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης λήψεων αποφάσεων» (δηλαδή εντονότερη αντίληψη ελευθερίας) τόσο υψηλότερη και η «Εξαναγκαστική Δέσμευση με Προϊστάμενο».
- Αντίθετα, όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης», μεγάλος αριθμός υφισταμένων (δηλαδή εντονότερη αντίληψη ελευθερίας) τόσο χαμηλότερη η «Εξαναγκαστική Δέσμευση με Προϊστάμενο». Η έδραση της δέσμευσης αυτής οφείλεται στην έλλειψη άμεσης επιστασίας και ελέγχου λόγω του μεγάλου ορίου διοίκησης που δημιουργεί και την αίσθηση εντονότερης ελευθερίας

- **Μελέτη συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό**

Από τον πίνακα 219 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην συναισθηματικής δέσμευση με τον οργανισμό και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Το αν ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (ελευθερίας) ως προς την εργασία τους,
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι εργαζόμενοι για τους οποίους ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό «Συναισθηματικής Δέσμευσης με τον Οργανισμό» (μεγαλύτερη δηλαδή δέσμευση) συγκριτικά με τους εργαζόμενους για τους οποίους ο μισθός δεν αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος, ως έκφραση ευγνωμοσύνης και συνέπειας για την εργασία που προσφέρεται.
- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Συνολικού Δείκτη Αντίληψης» (δηλαδή όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας) τόσο υψηλότερη και η «Συναισθηματική Δέσμευση με τον Οργανισμό».
- Αντίθετα, όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης» (όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας στον συγκεκριμένο τομέα) τόσο χαμηλότερη η «Συναισθηματική Δέσμευση με τον Οργανισμό».

- **Μελέτη κανονιστικής δέσμευσης με τον Οργανισμό**

Από τον πίνακα 220 του Παραρτήματος Ζ που αναφέρεται στην κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση αυτή των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Τον τόπο προέλευσης αυτών
- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (ελευθερίας) ως προς την εργασία τους
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από χωριό/ημιαστικές περιοχές παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό «Κανονιστικής Δέσμευσης με τον Οργανισμό» (μεγαλύτερη δηλαδή δέσμευση) συγκριτικά με τους εργαζόμενους οι οποίοι προέρχονται από αστικές περιοχές γεγονός που οφείλεται στο υψηλότερο επίπεδο ομογενοποίησης και συνέχειας των περιοχών αυτών σε σχέση με τις αστικές περιοχές.
- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Συνολικού Δείκτη Αντίληψης» (δηλαδή όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας) τόσο υψηλότερη και η «Κανονιστική Δέσμευση με τον Οργανισμό», ως αντάλλαγμα για την αυξημένη ελευθερία και επιλογή που παρέχει ο οργανισμός στον εργαζόμενο.
- Αντίθετα, όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης» (όσο εντονότερη η αντίληψη ελευθερίας στον συγκεκριμένο τομέα) τόσο χαμηλότερη η «Κανονιστική Δέσμευση με την Εταιρία».

- **Μελέτη εξαναγκαστικής δέσμευσης με τον οργανισμό**

Από τον πίνακα 221 του Παραρτήματος Z που αναφέρεται στην εξαναγκαστική δέσμευση με τον οργανισμό και την συνεπακόλουθη ανάλυση διαπιστώνεται ότι η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται από :

- Το φύλο
- Το αν ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
- Τον μερικό δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων.

Αναλυτικότερα, με βάση τις εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου, σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό «Εξαναγκαστικής Δέσμευσης με τον Οργανισμό» συγκριτικά με τους άνδρες, λόγω της χαμηλότερης συγκριτικά με τους άνδρες εργασιακής κινητικότητας και κοινωνικού γίνεσθαι και αξιών για την εργαζόμενη γυναίκα, και γυναίκα-μητέρα.
- Επίσης, οι εργαζόμενοι για τους οποίους ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό «Εξαναγκαστικής Δέσμευσης με τον Οργανισμό» (μεγαλύτερη δηλαδή δέσμευση) συγκριτικά με τους εργαζόμενους για τους οποίους ο μισθός δεν αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος. Η εν λόγω σχέση οφείλεται πιθανότατα στην ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων για τους εργαζόμενους που έχουν άλλες πηγές εισοδήματος, εκτός του μισθού τους, γεγονός που μειώνει τον κίνδυνο κατά την περίπτωση που δεν είναι δυνατή η μεταφερσιμότητα τεχνογνωσίας, συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων και όλων των συσσωρευμένων διαφοροποιητικών στοιχείων που καθιστούν την αποχώρηση απαγορευτική για εκείνους που έχουν το μισθό τους ως κύρια πηγή εισοδήματος.
- Όσο υψηλότερο το επίπεδο του «Δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης» (δηλαδή εντονότερη αντίληψη ελευθερίας στον συγκεκριμένο τομέα) τόσο υψηλότερη και η «Εξαναγκαστική Δέσμευση με τον Οργανισμό».

Συμπερασματικά, ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας 222 εμφανίζει όλες τις μεταβλητές που επηρεάζουν τις 12 διαφορετικού τύπου δεσμεύσεις (Συναισθηματική, Κανονιστική και Εξαναγκαστική σε σχέση με την Θέση Εργασίας, Συναδέλφους, Προϊστάμενο και Εταιρία).

ΔΕΣ Μ ΕΥΣΗ	ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΜΕ	ΜΙΣΘΟΣ	ΗΛΙΚΙΑ	ΦΥΛΟ	ΤΟΠΟΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΔΙΚΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΝΟΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΠΡΟΙΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΠΕΡΙΕΧ/ΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩ Ν
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Μισθός κύρια πηγή / Μισθός όχι η κύρια πηγή	Έως 40 ετών / Άνω 40 ετών	Άνδρες > Γυναίκες		ΘΕ ↑ ΣΔΑ ↑	ΘΕ ΑΚΕ	ΘΕ ↓ ΑΟΔ ↓		
	ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ					Σ ↑ ΣΔΑ ↑		Σ ↑ ΑΟΔ ↓	↑ ↓	
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ		Έως 40 ετών / Άνω 40 ετών	Άνδρες > Γυναίκες		Π ↑ ΣΔΑ ↑		Π ↑ ΑΟΔ ↑	Π ΑΠΕ	
	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	Μισθός κύρια πηγή / Μισθός όχι η κύρια πηγή				Ο ↑ ΣΔΑ ↑	↑ ↓	Ο ↑ ΑΟΔ ↓	↑ ↓	
ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Έως 40 ετών / Άνω 40 ετών			ΘΕ ΣΔΑ	ΘΕ ΑΚΕ	ΘΕ ↓ ΑΟΔ ↑	ΘΕ ΑΠΕ	↑ ↑
	ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ							Σ ΑΟΔ		Σ ↑ ΑΛΛΑ ↑
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ			Γυναίκες > Άνδρες		↑ ↑		↓ ↑		Π ΑΛΛΑ
	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ				Χωριό Ημιαστικές Περιοχές / Πόλη	Ο ΣΔΑ		Ο ↑ ΑΟΔ ↑		↑ ↑
ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					↑ ↑		ΘΕ ↓ ΑΟΔ ↑		ΘΕ ΑΛΛΑ
	ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ					Σ ΣΔΑ		Σ ↑ ΑΟΔ ↑		↑ ↑
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ			Γυναίκες > Άνδρες				Π ↑ ΑΟΔ ↑		Π ΑΛΛΑ
	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	Μισθός κύρια πηγή / Μισθός όχι η κύρια πηγή		Γυναίκες > Άνδρες		Πίνακας 222		Ο ΑΟΔ		

Όπου : ΣΔΑ = Συνολικός Δείκτης Αντίληψης
ΑΚΕ = Αντίληψη Κανόνων Εργασίας
ΑΟΔ = Αντίληψη ορίου Διοίκησης
ΑΠΕ = Αντίληψη Περιεχομένου Εργασίας
ΑΛΑ = Αντίληψη Λήψης Αποφάσεων

3.3.6 Η ΠΟΣΟΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.4 η ατομική απόδοση – όχι ως αφηρημένη έννοια, αλλά ως συμπεριφορά και αποτέλεσμα που συνεισφέρει στους στόχους του οργανισμού – απαιτείται να ποσοτικοποιηθεί για να είναι αποτιμήσιμη. Η ποσοτικοποίηση αυτή διευκολύνει την διαχρονική σύγκριση της απόδοσης ενός εργαζομένου, την διαπροσωπική σύγκριση της απόδοσης μεταξύ εργαζομένων, έτσι ώστε ο οργανισμός να καταστεί ικανός να λάβει αποφάσεις που αναφέρονται στον εργαζόμενο, στους εργαζόμενους, στην συντήρηση του συστήματος προσδιορισμού και μέτρησης της απόδοσης και την σχετική τεκμηρίωσή του.

Η παρούσα μελέτη προαπαιτεί την ποσοτικοποίηση της ατομικής απόδοσης έτσι ώστε αυτή να καταστεί αποτιμήσιμη και συγκρίσιμη τόσο διαχρονικά όσο και διαπροσωπικά. Η ποσοτικοποίηση αυτή θα χρησιμοποιηθεί για την αποτίμηση της ατομικής απόδοσης – όπως θα δούμε παρακάτω – του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού των μονάδων εσόδων και υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών και του δικτύου των καταστημάτων του οργανισμού.

3.3.6.1 Η Μεθοδολογία Ποσοτικοποίησης

Μετά το κεφάλαιο 3.3.2 - που αναφέρεται στο τρόπο που είναι σχεδιασμένες οι θέσεις εργασίας στον υπό μελέτη οργανισμό και ο οποίος προσδιορίζεται από το βαθμό τυπικότητας - στο παρόν κεφάλαιο ποσοτικοποιείται η ατομική απόδοση έτσι ώστε να είναι αποτιμήσιμη. Αναλυτικότερα, το κεφάλαιο αυτό επιλαμβάνεται θεμάτων σχετικών με την ποσοτικοποίηση – που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της μεθοδολογίας ποσοτικοποίησης, όπως τα κριτήρια προσδιορισμού τόσο της αρχικής όσο και της τελικής βαθμολογίας της απόδοσης για κάθε κατηγορία θέσεων εργασίας, υπαλλήλου, προϊσταμένου και διευθυντού, για μονάδες των κεντρικών υπηρεσιών και τα καταστήματα.

Η απόδοση αναφέρεται σε ενέργειες και συμπεριφορές που έχουν αξιολογηθεί αναφορικά με την συνεισφορά τους στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Ένας τέτοιος ορισμός προφανώς παραπέμπει σε ατομική απόδοση η οποία αποτελεί την κρίσιμο μεταβλητή στην συνολική απόδοση του οργανισμού.

Τα ερωτήματα που αναφέρονται σχετικά με την ατομική απόδοση αναφέρονται στην οριοθέτηση του περιεχομένου της εν λόγω έννοιας και προσδιορισμό των μεθόδων και των αντίστοιχων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την μέτρησή της. Λεπτομερής αναφορά για τα παραπάνω ερωτήματα, εμπεριέχεται στο κεφάλαιο 2.4 της παρούσης μελέτης.

Η αξιολόγηση / μέτρηση της απόδοσης δεοντολογικά θα πρέπει να αναφέρεται και να αφορά το άτομο στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η αρχιτεκτονική του λογιστικού σχεδίου στους περισσότερους των οργανισμών χαρακτηρίζεται από αδυναμία προσδιορισμού της ατομικής απόδοσης λόγω ανυπαρξίας στοιχείων γεγονός που υφίσταται και στον υπό μελέτη οργανισμό. Η απόδοση κατά κανόνα, αντιθέτως, προσδιορίζεται στις περισσότερες των περιπτώσεων σε επίπεδο μονάδος και σε όλες τις περιπτώσεις σε επίπεδο οργανισμού.

Η κλασική προσέγγιση για τον προσδιορισμό των κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση είναι τα οικονομικά αποτελέσματα – που στηρίζονται στο υφιστάμενο λογιστικό σχέδιο – γεγονός που συνάδει με την κλασική θεωρία των επιχειρήσεων, δηλαδή το μέλημα των διοικητικών στελεχών είναι αποκλειστικά η

μεγιστοποίηση της απόδοσης του κεφαλαίου των ιδιοκτητών του οργανισμού. Τα τελευταία έτη η διαφαινόμενη τάση για την διεύρυνση των κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης με κριτήρια διάφορα εκείνων που αναφέρονται στα οικονομικά αποτελέσματα, έχει λάβει σημαντικές διαστάσεις. Αναλυτικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης σε οργανωτικό επίπεδο επιχειρείται – εκτός των οικονομικών κριτηρίων – μέσα από κριτήρια όπως η ικανοποίηση των πελατών με τα προϊόντα / υπηρεσίες του οργανισμού, η ικανοποίηση των προμηθευτών, της ευρύτερης κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός και άλλα τρίτα μέρη εκτός των ορίων του οργανισμού. Η συλλογιστική για την προσέγγιση αυτή εδράζεται στην επιχειρηματολογία ότι τα οικονομικά κριτήρια έχουν ένα βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, ενώ απεναντίας τα παραπάνω κριτήρια έχουν ένα μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Αναφορά στους εν λόγω προβληματισμούς στο κεφάλαιο 2.1 της παρούσης μελέτης. Φυσικά, η αποδοχή των εν λόγω κριτηρίων ως μέσο αξιολόγησης εξυπακούει και σηματοδοτεί την αναθεώρηση της κλασσικής θεωρίας της επιχειρήσεως και υιοθέτηση της αρχής ότι οι ομάδες πίεσης αποτελούνται όχι μόνο από τον/τους ιδιοκτήτες των μέσων παραγωγής, αλλά και από άλλες οντότητες εκτός των ορίων του οργανισμού, όπως πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, κοινωνικού φορείς κλπ. Μια τέτοια προσέγγιση εγείρει ερωτήματα αναφορικά με την ποιότητα των αξιολογήσεων, σχετικών με την αξιοπιστία και εγκυρότητα των όποιων εκτιμήσεων / μετρήσεων.

Αναφορικά με την ατομική απόδοση στον υπό μελέτη οργανισμό, η απόδοση αυτή προσδιορίζεται σε επίπεδο θέσης :

- Υπαλλήλου
- Προϊσταμένου
- Διευθυντού

Ο προσδιορισμός της απόδοσης για τις παραπάνω θέσεις διενεργείται σε επίπεδο κεντρικών υπηρεσιών – μονάδες εσόδων και υποστήριξης – και δικτύου καταστημάτων – S, A, B, Γ και Θ τύπου καταστημάτων.

Οι κεντρικές υπηρεσίες αποτελούν ως γνωστό τις μονάδες Α' οργανωτικού επιπέδου οι οποίες έχουν ως κύριο καθήκον και αρμοδιότητα την υποστήριξη του δικτύου των καταστημάτων του οργανισμού. Ως μονάδες Α' επιπέδου θεωρούνται εκείνες οι οποίες αναφέρονται ευθέως, και υπάγονται άμεσα στον Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού. Οι μονάδες αυτές διακρίνονται σε εκείνες οι οποίες κατά κύριο λόγο υποστηρίζουν την δημιουργία των εσόδων μέσα από τον σχεδιασμό, την προώθηση ή/και την πώληση προϊόντων / υπηρεσιών. Για όλες τις μονάδες εσόδων γίνεται η υπόθεση ότι όλες συνεισφέρουν εξίσου στην δημιουργία εσόδων μέσω του δικτύου των καταστημάτων. Η στάθμιση της συνεισφοράς κάθε μιας από αυτές στα έσοδα καθίσταται ανέφικτη καθόσον το λειτουργικό μοντέλο των κεντρικών υπηρεσιών γενικότερα, δεν ακολουθεί την αρχιτεκτονική του λογιστικού σχεδιασμού. Ταυτόχρονα με αυτές υφίστανται και οι μονάδες υποστήριξης οι οποίες κατά κύριο λόγο ενεργοποιούν τις δαπάνες.

Τόσο οι μονάδες εσόδων όσο και υποστήριξης θα πρέπει να αξιολογηθούν για την ικανότητα τους να αυξάνουν τα έσοδα και να μειώνουν τις δαπάνες αντίστοιχα. Με άλλα λόγια θα πρέπει να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα τους αντίστοιχα. Συνεπώς οι μονάδες εσόδων και υποστήριξης εστιάζονται κατά κύριο λόγο στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Αναφορικά με το δίκτυο καταστημάτων - ανεξαρτήτως τύπου S, A, B, Γ, Θ - θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτό χαρακτηρίζεται από υψηλή τυπικότητα και τυποποίηση

και είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνο για την ενεργοποίηση των εσόδων του οργανισμού.

Κάτω από εξειδικευμένες συνθήκες λειτουργίας, το επιδιωκόμενο θα έπρεπε να ήταν ο προσδιορισμός της ατομικής απόδοσης αυτής καθ' αυτής και όχι η απόδοση να «συνάγεται» από μεταβλητές που δεν είναι στον απόλυτο έλεγχο του υπό αξιολόγηση εργαζομένου. Μια τέτοια εξειδικευμένη λειτουργία εξυπακούει συγκεκριμένη υποδομή για τον προσδιορισμό, την μέτρηση και την επαλήθευση της εν λόγω απόδοσης. Μιας απόδοσης που θα οφείλεται στην προσπάθεια και στην γνώση του συγκεκριμένου εργαζομένου και όχι σε τυχαία γεγονότα ή απλή συγκυρία. Φυσικά δεν παραγνωρίζεται το γεγονός ότι κάποιες θέσεις εργασίας χαρακτηρίζονται από μια δεκτικότητα μέτρησης αποτελεσμάτων, όπως π.χ. πωλήσεις. Στον συγκεκριμένο όμως, υπό έρευνα οργανισμό, απουσιάζει η θεσμοθετημένη στοχοθεσία και ιδιαίτερα σε κεντρικό επίπεδο, που να ανάγεται στην συνέχεια σε στοχοθεσία ατομικού επιπέδου. Η οποία όμως στοχοθεσία προϋποθέτει όχι μόνο τον μηχανισμό στοχοθεσίας αυτής καθ' αυτής, αλλά και την ύπαρξη και λειτουργία των αντίστοιχων οργανωτικών υποδομών και πληροφοριακής αρχιτεκτονικής. Η απουσία τόσο στοχοθετικού μηχανισμού όσο και μηχανισμού μέτρησης σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας και θέσης εργασίας καθιστά την μέτρηση της ατομικής απόδοσης, με ένα χειρουργικό και ακριβή τρόπο, ιδιαίτερα δύσκολη, αβέβαιη και μη αξιόπιστη. Η απουσία από το λειτουργικό μοντέλο του οργανισμού κέντρων εσόδων και δαπανών, έχει επιπτώσεις και στο επίπεδο λειτουργίας του με την συνεπακόλουθη ανυπαρξία συγκεκριμένη λογιστικής και πληροφορικής αρχιτεκτονικής, η οποία θα διευκολύνει την άντληση στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά με την σειρά τους θα καταστήσουν την μέτρηση της οποιας απόδοσης «αντικειμενική» και όχι «συναγώμενη» όπως προαναφέρθηκε, τόσο σε επίπεδο θέσης εργασίας, οργανωτικής μονάδος και καταστήματος.

Βασικό στοιχείο στην μέτρηση της ατομικής απόδοσης είναι η βεβαιότητα ότι η απόδοση η οποία μετράται να είναι η πραγματική. Δηλαδή να μπορεί να επαληθευθεί ότι είναι αυτή και δεύτερο ότι η εν λόγω απόδοση οφείλεται στον συγκεκριμένο εργαζόμενο και μόνο και όχι σε τυχαία γεγονότα ή συμπτώσεις.

Η ατομική απόδοση – στις κεντρικές υπηρεσίες και στα καταστήματα θα προσδιοριστεί κατά πρώτον ως αρχική βαθμολογία για τους υπαλλήλους, προϊσταμένους και διευθυντές και ακολούθως ως τελική βαθμολογία για το επίπεδο απόδοσης των παραπάνω θέσεων. Όπως γίνεται αντιληπτό η αρχική βαθμολογία αποτελεί προϋπόθεση για τον υπολογισμό της τελικής βαθμολογίας.

3.3.6.1.1 Η αρχική Βαθμολογία της απόδοσης

Τα κριτήρια προσδιορισμού της αρχικής βαθμολογίας της ατομικής απόδοσης σε μονάδα εσόδων των κεντρικών υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα :

3.3.6.1.1.1 Υπάλληλοι

- Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας κατά 60%
- Ο μέσος όρος των εσόδων του δικτύου το έτος ανά εργαζόμενο στην συγκεκριμένη μονάδα (μη συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων) κατά 20%
- Η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου κατά 20%

Αναλυτικότερα :

(α) Φύλλο Ποιότητας

Η λογική πάνω στην οποία εδράζεται το βάρος του φύλλου ποιότητας είναι ότι μακροχρόνια και στατιστικά ο τυπικός προϊστάμενος που συντάσσει το εν λόγω φύλλο, αξιολογεί τους υφιστάμενους του με πνεύμα «δικαιοσύνης» μέσα στα όρια των δυνατοτήτων του. Τους αξιολογεί με πνεύμα δικαιοσύνης καθόσον αυτός είναι ο υπεύθυνος και ως εκ τούτου λογοδοτεί για τα αποτελέσματα της μονάδος του, μέσα από την εργασία και δημιουργούμενη αξία των υφισταμένων που αυτός καλείται να αξιολογήσει.

Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας συνιστά μια «υποκειμενική» αξιολόγηση του εργαζομένου όπως εξάλλου αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 2.4.3. Ως βαθμολογία του φύλλου ποιότητας λαμβάνεται η βαθμολογία του έτους 1999, η οποία αποτελεί τον μέσο όρο της βαθμολογίας του Α' κριτού – ο οποίος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του κρινόμενου – και του Β' κριτού ο οποίος είναι ο προϊστάμενος του προϊστάμενου του κρινόμενου. Οι αποκλίσεις μεταξύ των βαθμολογιών των δυο κριτών δεν είναι συχνές και συμφωνούν μεταξύ τους κατά κανόνα. Το σχετικό φύλλο ποιότητας παρατίθεται στο Παράρτημα Β'.

Το θεωρητικό εύρος της δυναμικής βαθμολογίας για την ατομική απόδοση είναι από 0 βαθμούς έως 400 βαθμούς.

Οι κατηγοριοποιήσεις της απόδοσης με βάση την βαθμολογία του φύλλου ποιότητας είναι η ακόλουθη :

Άριστος Υπάλληλος	370-400 μονάδες
Λίαν Επαρκής	300-369 μονάδες
Επαρκής	230-299 μονάδες
Μέτριος	180-229 μονάδες
Ανεπαρκής	0-179 μονάδες

(β) Μέσος όρος εσόδων

Ο μέσος όρος των εσόδων του δικτύου ανά εργαζόμενο στην συγκεκριμένη μονάδα εσόδων επιλέγεται, καθόσον οι μονάδες εσόδων είναι κατά κύριο λόγο οι υπεύθυνες για την υποστήριξη της δημιουργίας εσόδων στα καταστήματα. Συνεπώς η εν λόγω κύρια κατά κανόνα αρμοδιότητα τους θα πρέπει να εκφραστεί πρωταρχικά στην απόδοση του υπαλλήλου. Το κριτήριο αυτό αποτελεί στην ουσία αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου / της μονάδος να υποστηρίζει την ενεργοποίηση εσόδων.

Ο μέσος όρος των ετησίων εσόδων που ενεργοποιεί το δίκτυο καταστημάτων ανά εργαζόμενο υπάλληλο στην συγκεκριμένη μονάδα εσόδων που έχει επιλεγεί από την δειγματοληψία, εξάγεται μέσα από τα πρωτογενή στοιχεία του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, τα έσοδα εξήχθησαν από την επίσημη Έκθεση Εργασιών του Οργανισμού για το έτος 1999 και ο αριθμός των υπαλλήλων στην δειγματοληφθείσα μονάδα εσόδων από τις αρμόδιες υπηρεσίες του. Τόσο τα έσοδα όσο και η κατανομή του προσωπικού εμπεριέχονται στο παράρτημα Γ' της παρούσης μελέτης. Τα ετήσια έσοδα εμπίπτουν στις «αντικειμενικές» αξιολογήσεις του κεφαλαίου 2.4.3.

(γ) Αυτοαξιολόγηση

Σχετικά με τα στοιχεία για την αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου αυτά ελήφθησαν μέσα από συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο το οποίο διαπραγματεύεται στοιχεία όπως π.χ. η απόδοση του υπαλλήλου το σημερινό έτος σε σχέση με το περασμένο έτος, ποιότητα, ποσότητα απόδοσης του υπαλλήλου σε σχέση με ομοιόβαθμους συναδέλφους κλπ. Από το εν λόγω ερωτηματολόγιο, αντλήθηκαν στοιχεία από τις ερωτήσεις υπ' αριθμόν 3, 4 και 6. Κάθε ερώτηση έχει μια 7βαθμη κλίμακα με το 1 να εκφράζει την «πολύ χαμηλότερη» και το 7 την «πολύ υψηλότερη». Οι απαντήσεις στις 3 ερωτήσεις αθροίζονται και εξάγεται ο μέσος όρος της αυτοαξιολόγησης για τον συγκεκριμένο υπάλληλο. Το σχετικό ερωτηματολόγιο εμπεριέχεται στο παράρτημα Α' της μελέτης. Η αυτοαξιολόγηση εμπίπτει στις «υποκειμενικές» αξιολογήσεις του κεφαλαίου 2.4.3.

3.3.6.1.1.2 Προϊστάμενοι

Ως προϊστάμενος θεωρείται ο υπάλληλος ο οποίος έχει τοποθετηθεί επικεφαλής σε μονάδα Β' οργανωτικού επιπέδου και υπάγεται ευθέως στον επικεφαλής της μονάδας Α' οργανωτικού επιπέδου στις κεντρικές υπηρεσίες.

Η βασική υπόθεση, η σχετική με την συνεισφορά των μονάδων εσόδων στα αποτελέσματα, ισχύει και για τους προϊστάμενους. Υποθέτουμε ότι όλοι οι προϊστάμενοι συνεισφέρουν εξ ίσου στα έσοδα που ενεργοποιούνται στο δίκτυο, καθόσον δεν υφίσταται διαφοροποίηση στη σχετική αξία κάθε προϊσταμενικής θέσεως – όπως εξάλλου και για τις θέσεις απλών υπαλλήλων – όπως αυτό τεκμαίρεται από την πολιτική αμοιβών του οργανισμού. Αναφορικά με τον αριθμό των προϊσταμένων – όπως εξάλλου και των απλών υπαλλήλων – αυτός μπορεί να είναι όχι μόνο το αποτέλεσμα ορθολογικής ανάλυσης και πρακτικής, αλλά συγχρόνως και το αποτέλεσμα σκοπιμοτήτων και αυθαιρεσίας.

Η απόδοση των προϊσταμένων των τμημάτων των μονάδων εσόδων αξιολογείται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια, για την εξαγωγή της αρχικής βαθμολογίας :

- Τον βαθμό του φύλλου ποιότητας του αξιολογούμενου προϊστάμενου
- Τον μέσο όρο των εσόδων του δικτύου το έτος ανά προϊστάμενο στη συγκεκριμένη μονάδα εσόδων στην οποία υπάγεται ο συγκεκριμένος προϊστάμενος
- Το γινόμενο μεταξύ του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας»

Οι σχετικές βαρύτητες των παραπάνω κριτηρίων είναι 60%, 20% και 20% αντίστοιχα. Αναλυτικότερα :

- (α) Ως βαθμολογία του φύλλου ποιότητας λαμβάνεται η βαθμολογία του έτους 1999, η οποία αποτελεί τον μέσο όρο της βαθμολογίας του Α' και του Β' κριτού. Το περιεχόμενο του φύλλου, η κατηγοριοποίηση της βαθμολογίας του και η όλη μεθοδολογία συμπλήρωσής του, είναι ακριβώς η ίδια με τα αντίστοιχα φύλλα ποιότητας των «υπαλλήλων».

- (β) Ο μέσος όρος των ετήσιων εσόδων του δικτύου ανά προϊστάμενο, εξάγεται από πρωτογενή στοιχεία του οργανισμού. Όπως έχει αναφερθεί τα στοιχεία αντλήθηκαν από την επίσημη Έκθεση Εργασιών του έτους 1999 και ο αριθμός των προϊσταμένων – τόσο των μονάδων εσόδων όσο και των δαπανών – από τις αρμόδιες υπηρεσίες του οργανισμού και εμπεριέχονται στο παράρτημα Γ' της παρούσης μελέτης, όπως προαναφέρθηκε
- (γ) Το κριτήριο της αυτοαξιολόγησης των προϊσταμένων συντίθεται από δυο αλληλοσυμπληρώμενα ερωτηματολόγια τα οποία προέρχονται από τους Cameron και Quinn (Cameron, and Quinn, 1999). Το πρώτο, «Η αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» αναφέρεται σε 12 προϊσταμενικούς παράγοντες τους οποίους ο δειγματοληφθείς προϊστάμενος καλείται να κατατάξει αναφορικά με την σημαντικότητα και συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα ενός προϊστάμενου. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα είναι από το 1 (τελείως ασήμαντη) έως το 7 (απόλυτα σημαντική). Το δεύτερο ερωτηματολόγιο «Η αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» αποτελείται από 12 προϊσταμενικούς παράγοντες, που είναι ακριβώς οι ίδιοι με τους αντίστοιχους του πρώτου ερωτηματολογίου και τους οποίους ο προϊστάμενος έχει κατατάξει σε μια κλίμακα σημαντικότητας για την δική του προϊσταμενική αποτελεσματικότητα από το 1 έως το 7.
- Στο δεύτερο ερωτηματολόγιο ο προϊστάμενος ερωτάται να κατατάξει κάθε ένα από τους εν λόγω παράγοντες από το 1-7 αναφορικά με το πόσο ο ίδιος υπήρξε αποτελεσματικός στους εν λόγω παράγοντες. Συνεπώς και σε θεωρητικό επίπεδο είναι δυνατόν να έχουμε τον προϊστάμενο να κατατάσσει κάποιο προϊσταμενικό παράγοντα, από τους 12 του πρώτου ερωτηματολογίου, πολύ σημαντικό για την συμβολή του στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα ο ίδιος προϊστάμενος μπορεί να κατατάσσει την δική του αποτελεσματικότητα σε σχέση με τον εν λόγω παράγοντα σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα. Ο σχεδιασμός των εν λόγω ερωτηματολογίων διενεργήθηκε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε από τη μια να αξιολογούνται κάποιοι παράγοντες για την σημαντικότητα και συμβολή τους στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα, ενώ εκ παραλλήλου να αυτοαξιολογείται από τον κρίνοντα η δική του αποτελεσματικότητα στους συγκεκριμένους προϊσταμενικούς παράγοντες καθιστώντας την μεταξύ τους σχέση μάλλον πολλαπλασιαστική παρά αθροιστική.
- Έτσι αν κάποιος παράγοντας κατατάσσεται ως χαμηλής σημασίας για την συμβολή στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα ο αυτοαξιολογών κατατάσσει τον εαυτό του σε υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας για τον εν λόγω παράγοντα, η συνολική βαθμολογία για τον παράγοντα αυτόν εκφράζεται ως το γινόμενο των δυο εν λόγω κατατάξεων. Το άθροισμα των κατατάξεων θα οδηγήσει σε στρεβλώσεις. Το ζητούμενο, για τα δυο εν θέματι ερωτηματολόγια, είναι ποιος παράγοντας είναι σημαντικός και σε τι βαθμό για την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα, και πόσο αποτελεσματικός υπήρξε στον εν λόγω παράγοντα ο αυτοαξιολογών προϊστάμενος.
- Για κάθε ένα από τα ερωτηματολόγια, εξάγεται ο μέσος όρος τόσο για την κατάταξη των παραγόντων, αναφορικά με την συμβολή τους στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα, όσο και για την αποτελεσματικότητα του αυτοαξιολογούντος για κάθε ένα από τους εν λόγω παράγοντες. Η μέγιστη βαθμολογία για τα εν λόγω ερωτηματολόγια είναι 49 (μέγιστος

μέσος όρος ερωτηματολογίου 1=7 και ερωτηματολογίου 2=7, ήτοι 7·7=49), η δε ελάχιστη βαθμολογία 1 (ελάχιστος μέσος όρος για ερωτηματολόγιο 1 και 2=1, ήτοι 1·1=1).

3.3.6.1.1.3 Διευθυντές

Ως διευθυντής θεωρείται ο εργαζόμενος ο οποίος έχει τοποθετηθεί επικεφαλής μονάδος Α' οργανωτικού επιπέδου και λογοδοτεί ευθέως και αμέσως στον Δ/ντα Σύμβουλο ή στο Γενικό Δ/ντή του οργανισμού.

Η ποσοτικοποίηση της αρχικής βαθμολογίας απόδοσης του διευθυντού της μονάδος εσόδων εδράζεται στα κριτήρια :

- Του μέσου όρου των ετησίων εσόδων του δικτύου ανά εργαζόμενο (συνολικός αριθμός εργαζόμενων) στην συγκεκριμένη μονάδα εσόδων στην οποία επικεφαλής είναι ο εν θεμάτι διευθυντής
- Του γινομένου του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου της «Αυτοαξιολόγησης της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας».

Η συλλογιστική της επιλογής των σχετικών βαρών για κάθε ένα από τα παραπάνω κριτήρια – 60% και 40% αντίστοιχα – εδράζεται κατά κύριο λόγο στην ευθύνη και λογοδοσία του διευθυντού της μονάδος εσόδων για αποτελεσματική υποστήριξη της ενεργοποίησης των εσόδων μέσω του δικτύου καταστημάτων.

Εκτιμάται ότι τα μέσα έσοδα ανά εργαζόμενο στην συγκεκριμένη μονάδα εσόδων χρήζουν υψηλότερας βαρύτητας από την αυτοαξιολόγηση του κρινομένου. Ως εκ τούτου και οι αντίστοιχες βαρύτητες του 60% και του 40% στα μέσα έσοδα ανά εργαζόμενο και αυτοαξιολόγηση αντίστοιχα που διαμορφώθηκαν.

Η συλλογιστική των μέσων εσόδων ανά εργαζόμενο εδράζεται στην λογική ότι ο εν λόγω διευθυντής είναι ο επικεφαλής μιας μονάδος εσόδων. Ως γνωστόν οι μονάδες που υποστηρίζουν τα έσοδα θα πρέπει να αποτιμηθούν αναφορικά με την συνεισφορά τους στην ενεργοποίηση εσόδων μέσω του δικτύου καταστημάτων. Ουσιαστικά, το εν λόγω κριτήριο αξιολογεί την αποτελεσματικότητα υποστήριξης της ενεργοποίησης των εσόδων του δικτύου.

Τα κριτήρια προσδιορισμού της αρχικής βαθμολογίας της ατομικής απόδοσης σε μονάδα υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα :

3.3.6.1.1.4 Υπάλληλοι

Τα κριτήρια που προσδιορίζουν την αρχική βαθμολογία της ατομικής απόδοσης των υπαλλήλων των μονάδων υποστήριξης είναι ακριβώς τα ίδια με τα αντίστοιχα των υπαλλήλων των μονάδων εσόδων, εκτός του κριτηρίου των δαπανών. Έτσι τα κριτήρια ατομικής απόδοσης για τους υπαλλήλους της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι :

- Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας κατά 60%
- Ο μέσος όρος των δαπανών του δικτύου το έτος που αναλογούν στον κάθε εργαζόμενο – μη συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων – στη συγκεκριμένη μονάδα κατά 20%
- Η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου κατά 20%

Η λογική του προσδιορισμού τους βάρους του φύλλου ποιότητας στο επίπεδο του 60% εδράζεται στην συλλογιστική που εκτέθηκε στην παράγραφο 3.3.6.1.1.1. Δηλαδή στατιστικά και μακροχρόνια, ο αξιολογών προϊστάμενος κρίνει και βαθμολογεί τον υφιστάμενο του με πνεύμα «δικαιοσύνης» - μέσα στα όρια των δυνατοτήτων του, καθόσον αυτός είναι υπεύθυνος και εκείνος που λογοδοτεί για αποτελέσματα αποτελέσματα όμως που ενεργοποιούνται μέσα από την εργασία και συνεισφορά των υφισταμένων του και την συνεπακόλουθη δημιουργία αξίας.

Το δεύτερο κριτήριο – αναλογούσες δαπάνες ανά εργαζόμενο στην συγκεκριμένη μονάδα υποστήριξης – εδράζεται στην λογική του ότι οι μονάδες αυτές είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνες για την υποστήριξη τόσο των μονάδων εσόδων σε κεντρικό επίπεδο όσο και των καταστημάτων. Ο δαπανοκεντρικός χαρακτήρας των εν λόγω μονάδων θα πρέπει συνεπώς να εκφραστεί και στην απόδοση του υπαλλήλου. Το κριτήριο αυτό αποτελεί ουσιαστικά την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου, της μονάδος του και των μονάδων υποστήριξης, αναφορικά με την παρεχόμενη υποστήριξη στις άλλες μονάδες στο κεντρικό επίπεδο καθώς και στα καταστήματα του δικτύου.

Αναφορικά με την βαθμολογία του φύλλου ποιότητας και την αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου ισχύουν όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3.3.6.1.1.1.

Όσο αφορά το κριτήριο του μέσου όρου των δαπανών του δικτύου το έτος ανά εργαζόμενο στη συγκεκριμένη μονάδα δαπανών αυτό εξάγεται από τα πρωτογενή στοιχεία του οργανισμού. Συγκεκριμένα οι δαπάνες αντλήθηκαν από την επίσημη Έκθεση Εργασιών του Οργανισμού για το έτος 1999, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων στη δειγματοληφθείσα μονάδα δαπανών όσο και η γενικότερη κατανομή του προσωπικού εμπεριέχεται στο παράρτημα Γ' της μελέτης όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως.

3.3.6.1.1.5 Προϊστάμενοι

Τα κριτήρια που προσδιορίζουν την αρχική βαθμολογία της απόδοσης του προϊστάμενου των μονάδων υποστήριξης είναι ακριβώς τα ίδια με τα αντίστοιχα του προϊσταμένου εσόδων, εκτός του κριτηρίου των εσόδων που αντικαθίσταται από το κριτήριο των δαπανών. Συνεπώς έχουμε τα παρακάτω κριτήρια :

- Την βαθμολογία του φύλλου ποιότητας
- Τον μέσο όρο των ετησίων δαπανών του δικτύου ανά προϊστάμενο στη μονάδα υποστήριξης στην οποία ανήκει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος
- Το γινόμενο μεταξύ του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας».

Οι σχετικές βαρύτητες των παραπάνω κριτηρίων είναι 60%, 20% και 20% αντίστοιχα, όπως εξάλλου και στην περίπτωση των προϊσταμένων των μονάδων εσόδων.

Αναφορικά με την βαθμολογία των φύλλων ποιότητας και της αυτοαξιολόγησης, η ακολουθούμενη μεθοδολογία είναι ακριβώς η ίδια που ακολουθείται και με τους προϊσταμένους των μονάδων εσόδων και περιγράφηκε παραπάνω.

3.3.6.1.1.6 Διευθυντές

Τα κριτήρια που προσδιορίζουν την αρχική βαθμολογία της απόδοσης του διευθυντού των μονάδων υποστήριξης είναι ακριβώς τα ίδια με τα αντίστοιχα του διευθυντού των μονάδων εσόδων, εκτός του κριτηρίου των εσόδων που αντικαθίσταται από το κριτήριο των δαπανών. Συνεπώς τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια για τον προσδιορισμό της απόδοσης του διευθυντού της μονάδος υποστήριξης είναι :

- Ο μέσος όρος των ετησίων δαπανών του δικτύου ανά εργαζόμενο (συνολικός αριθμός εργαζομένων) στην συγκεκριμένη μονάδα υποστήριξης στην οποία επικεφαλής είναι ο εν θεμάτι διευθυντής κατά 60%.
- Το γινόμενο του μέσου όρου του κριτηρίου «Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» και του μέσου όρου του κριτηρίου της «Αυτοαξιολόγησης της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας», κατά 40%.

Με τα παραπάνω κριτήρια ουσιαστικά αξιολογείται η αποδοτικότητα της χρήσης πόρων από τον διευθυντή της μονάδος.

Αναφορικά με το δίκτυο καταστημάτων του υπό μελέτη οργανισμού, αυτό αποτελεί τον παραγωγικό μηχανισμό ενεργοποίησης των εσόδων του. Ένα πολύ μικρό ποσοστό εσόδων ενεργοποιείται σε κεντρικό επίπεδο, αλλά η συνεισφορά του δικτύου καταστημάτων στην δημιουργία εσόδων είναι καταλυτική. Το δίκτυο καταστημάτων αποτελεί το μέσο γεωγραφικής εξάπλωσης του παραγωγικού μηχανισμού στην αγορά. Ως εκ τούτου το δίκτυο εμπεριέχει εγγενώς μια προτυποποίηση σε επίπεδο οργανωτικό και λειτουργικό. Το δίκτυο του οργανισμού, αναφορικά με τους διάφορους τύπους καταστημάτων, διαρθρώνεται κυρίως με βάση τον όγκο και τις προϊοντικές γραμμές, στους ακόλουθους τύπους S, A, B, Γ και Θ καταστημάτων σε φθίνουσα σειρά όγκου και προϊοντικών γραμμών.

Σχετικά με την εσωτερική διάρθρωση των καταστημάτων, τα εν λόγω διακρίνονται από τα δυο ιεραρχικά επίπεδα – του διευθυντού και του προϊσταμένου γραφείου – και τους εργαζόμενους γραμμής.

Η διάρθρωση αυτή αναφέρεται στα καταστήματα τύπου S, A, B και Γ, ενώ στα Θ – που έχουν και το πλέον περιορισμένο εύρος προϊοντικών γραμμών και όγκο συναλλαγών – δεν υφίσταται το ιεραρχικό επίπεδο του προϊσταμένου γραφείου και οι εργαζόμενοι γραμμής υπάγονται ευθέως στον διευθυντή του καταστήματος τύπου Θ.

Η μέτρηση της απόδοσης στο δίκτυο καταστημάτων αναφέρεται στην μέτρηση της αρχικής βαθμολογίας του διευθυντού, του προϊσταμένου γραφείου και του εργαζόμενου γραμμής (πλατφόρμα) για όλους τους τύπους των καταστημάτων.

3.3.6.1.1.7 Υπάλληλοι

Ως υπάλληλος νοείται ο εργαζόμενος ο οποίος στερείται διοικητικής θέσεως στο δίκτυο καταστημάτων.

Τα κριτήρια υπολογισμού της αρχικής βαθμολογίας της απόδοσης του υπαλλήλου είναι τα ακόλουθα :

- Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας του συγκεκριμένου εργαζόμενου του οποίου αξιολογείται η απόδοση κατά 60%
- Η σχέση μεταξύ εσόδων / δαπανών / αριθμός εργαζόμενων στο συγκεκριμένο κατάστημα κατά 20%

- Η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου κατά 20%

Αναλυτικότερα :

- (α) Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας αποτελεί τον μέσο όρο δυο βαθμολογιών, του Α' και του Β' κριτή και η οποία διενεργείται σε ετήσια βάση. Η μεθοδολογία, το περιεχόμενο, κριτήρια δηλαδή βάσει των οποίων αξιολογείται ο εργαζόμενος, το εύρος βαθμολογίας, η κατηγοριοποίηση αποδόσεων κλπ. είναι ακριβώς τα ίδια με τα αντίστοιχα των υπαλλήλων και προϊστάμενων στις μονάδες κεντρικών υπηρεσιών, μονάδων και υποστήριξης. Η εν λόγω περιγραφή περιλαμβάνεται στην παράγραφο 3.3.6.1.1.1 και αντίγραφο του εν λόγω φύλλου περιλαμβάνεται στο παράρτημα Β' της μελέτης.
- (β) Το δεύτερο κριτήριο αφορά την σχέση μεταξύ εσόδων και δαπανών που ενεργοποιεί το συγκεκριμένο κατάστημα στο οποίο υπάγεται ο συγκεκριμένος υπάλληλος ανά εργαζόμενο του εν λόγω καταστήματος. Η εν λόγω σχέση εκφράζεται από το κλάσμα

Έσοδα

Δαπάνες

Αριθμός Εργαζόμενων

Τα έσοδα αναφέρονται στο σύνολο των εσόδων που ενεργοποιεί το κατάστημα στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος διαιρούμενο με τις αντίστοιχες δαπάνες. Το εν λόγω κλάσμα μας δίνει την σχέση μεταξύ των δύο, δηλαδή το πόσες μονάδες εσόδων ενεργοποιεί μια μονάδα δαπανών στο συγκεκριμένο κατάστημα. Η εν λόγω συνεισφορά ανάγεται σε συνεισφορά ανά εργαζόμενο του εν λόγω καταστήματος.

Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία αντλούνται τόσο από την επίσημη Έκθεση Εργασιών του οργανισμού όσο και από τις αρμόδιες υπηρεσίες του, που είναι αρμόδιες για τα εν λόγω στοιχεία και τα οποία επισυνάπτονται στο παράρτημα Γ' της μελέτης.

- (γ) Η αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων αντλεί τα δεδομένα της από σχετικό ερωτηματολόγιο του οποίου η δομή, περιεχόμενο, κλίμακα απαντήσεων και όλα τα σχετικά στοιχεία που το οριοθετούν περιγράφησαν στο κεφάλαιο 3.3.6.1.1.1.

Από το εν λόγω ερωτηματολόγιο χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις οι σχετικές με την απόδοση του αξιολογούμενου υπαλλήλου με την αντίστοιχη περσινή του απόδοση, την ποσοτική του απόδοση σε σχέση με τους συναδέλφους του και τέλος την ποιοτική του απόδοση σε σχέση με τους συναδέλφους του. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο εμπεριέχεται στο παράρτημα Α' της μελέτης. Η βαθμολογία του ερωτηματολογίου αυτοαξιολόγησης συνίσταται στην εξαγωγή του μέσου όρου των απαντήσεων στις τρεις παραπάνω ερωτήσεις σε 7βαθμη κλίμακα.

3.3.6.1.1.8 Προϊστάμενοι

Ως προϊστάμενος γραφείου στο δίκτυο καταστημάτων νοείται ο εργαζόμενος ο οποίος υπάγεται ευθέως στον διευθυντή καταστήματος – ανεξαρτήτως τύπου – με εξαίρεση του καταστήματος τύπου Θ στο οποίο δεν υφίσταται το παραπάνω ιεραρχικό επίπεδο. Ο υπολογισμός της αρχικής βαθμολογίας του προϊστάμενου γραφείου στο κατάστημα προσδιορίζεται από τα ακόλουθα κριτήρια :

- Τον βαθμό του φύλλου ποιότητας του αξιολογούμενου προϊσταμένου με σχετικό βάρος 60%.
- Τα ετήσια έσοδα ανά εργαζόμενο του καταστήματος στο οποίο υπάγεται ο υπό αξιολόγηση προϊστάμενος με σχετική βαρύτητα 10%.
- Τις ετήσιες δαπάνες ανά εργαζόμενο του καταστήματος στο οποίο υπάγεται ο αξιολογούμενος προϊστάμενος με σχετική βαρύτητα 10%.
- Την αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας με σχετική βαρύτητα 20%.

Αναλυτικότερα :

(α) Ως βαθμολογία του φύλλου ποιότητας λαμβάνεται η βαθμολογία του έτους 1999. Η βαθμολογία του φύλλου ποιότητας διενεργείται από δυο κριτές – τον Α' και Β' κριτή – από την βαθμολογία των οποίων εξάγεται η μέση βαθμολογία και η οποία αποτελεί την βαθμολογία του φύλλου ποιότητας. Το περιεχόμενο του φύλλου, η κατηγοριοποίηση της βαθμολογίας, η μεθοδολογία συμπλήρωσή τους είναι ακριβώς η ίδια με το αντίστοιχο φύλλο του υπαλλήλου – είτε των μονάδων εσόδων ή υποστήριξης, είτε του καταστήματος και έχουν περιγραφεί στο κεφάλαιο 3.3.6.1. Αναφορικά με την βαρύτητα του 60% για το φύλλο ποιότητας, η συλλογιστική της εν λόγω επιλογής έχει εκτεθεί στο ίδιο κεφάλαιο. Μεσομακροπρόθεσμα το φύλλο ποιότητας αποτελεί το μέσο το οποίο τεκμαίρει την αμοιβή / τιμωρία ενός εκάστου εργαζόμενου, ειδικότερα εφόσον η βαθμολογία του έχει επιπτώσεις επί του αξιολογούμενου. Αναφορικά με την δικαιοσύνη του κρίνοντος, στατιστικά και μεσομακροπρόθεσμα ο κρίνων δεν μπορεί να είναι ιδιαίτερα στρεβλός στις σχετικές αξιολογήσεις του, καθόσον λογοδοτεί για τα αποτελέσματα τα οποία ενεργοποιούνται με και μέσω της εργασίας των υφισταμένων του.

(β) Το δεύτερο κριτήριο αναφέρεται στα ετήσια έσοδα που ενεργοποιούνται στο συγκεκριμένο κατάστημα ανά εργαζόμενο. Τα στοιχεία αντλούνται από επίσημες πηγές του οργανισμού και παρατίθενται στο παράρτημα Γ' της μελέτης. Τα οικονομικά στοιχεία αναφέρονται στο 1999 και στα έσοδα περιλαμβάνονται οι τόκοι χορηγήσεων, οι τόκοι κεφαλαίου που δάνεισε το κατάστημα, κάθε είδους προμήθειες και έσοδα. Ο αριθμός των εργαζομένων στο κατάστημα αποτελεί το σύνολο των εργαζομένων, μέσω του οποίου εξάγονται με τον ακόλουθο τύπο $\frac{\text{Συνολικά Έσοδα}}{\text{Σύνολο Εργαζομένων}}$, ετήσια έσοδα ανά

εργαζόμενο για το συγκεκριμένο κατάστημα. Ο συντελεστής βαρύτητας για το εν λόγω κριτήριο είναι 10%.

(γ) Το κριτήριο των δαπανών ανά εργαζόμενο έχει και αυτό την ίδια βαρύτητα - 10% - στον προσδιορισμό της αρχικής βαθμολογίας του προϊσταμένου του καταστήματος.

Τα στοιχεία αντλούνται από επίσημες πηγές του οργανισμού οι οποίες και επισυνάπτονται στο σχετικό παράρτημα της παρούσης μελέτης. Οι δαπάνες περιλαμβάνουν τόκους καταθέσεων, τόκους κεφαλαίων που δανείστηκε το κατάστημα, αποσβέσεις, επισφαλείς απαιτήσεις, έκτακτα και ανόργανα έξοδα, έκτακτες ζημιές και έξοδα διαχείρισης.

Ο αριθμός των εργαζομένων, αποτελεί το σύνολο των εργαζομένων στο συγκεκριμένο κατάστημα, τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Οι ετήσιες δαπάνες ανά εργαζόμενο υπολογίζεται με τον τύπο $\frac{\text{Σύνολο δαπανών}}{\text{Σύνολο Εργαζομένων}}$

ετήσιες δαπάνες ανά εργαζόμενο.

Στην όλη μεθοδολογία ποσοτικοποίησης των κριτηρίων αποτίμησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται πολλαπλασιαστές με θεωρητικά μέγιστη τιμή το 2 και ελάχιστη το 0. Ως εκ τούτου λοιπόν αν οι δαπάνες χρησιμοποιούνται ως απόλυτος αριθμός για την εξαγωγή του αντίστοιχου πολλαπλασιαστού, τότε αντί οι υψηλές δαπάνες να μειώνουν την αρχική βαθμολογία της απόδοσης να την αυξάνουν. Συνεπώς για την εξαγωγή του πολλαπλασιαστού για τις δαπάνες ανά εργαζόμενο δεν χρησιμοποιείται ο συγκεκριμένος αριθμός αλλά το αντίστροφό του – δηλαδή όχι X δαπάνες ανά εργαζόμενο, αλλά $1/X$ – γεγονός που διασυνδέει υψηλές δαπάνες με μειωμένη αντίστοιχα αρχική βαθμολογία και χαμηλές δαπάνες με αυξημένη αντίστοιχα αρχική βαθμολογία.

- (δ) Το τελευταίο κριτήριο της απόδοσης του προϊσταμένου άπτεται της αυτοαξιολόγησης της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας και έχει βαρύτητα 20%.

Το εν λόγω κριτήριο αποτελείται από δυο αλληλοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια τα οποία προέρχονται όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως από τους Cameron και Quinn (Cameron and Quinn, op.cit., 1999).

Το πρώτο «Η αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας» αποτελείται από 12 προϊσταμενικούς παράγοντες τους οποίους ο αυτοαξιολογών προϊστάμενος κατατάσσει σε μια 7βαθμη κλίμακα με το 1 και το 7 να προσδιορίζουν τις απαντήσεις «τελείως ασήμαντος» και «απόλυτα σημαντικός» αντίστοιχα. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί την ίδια 7βαθμη κλίμακα κατάταξης με το 1 και το 7 να προσδιορίζουν τις απαντήσεις «απαράδεκτη» και «εξαιρετική» αντίστοιχα, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του αυτοαξιολογούντος προϊσταμένου σε σχέση με τους 12 παραπάνω προϊσταμενικούς παράγοντες του πρώτου ερωτηματολογίου. Όπως αναλύθηκε στην παράγραφο 3.3.6.1.1.2, η σχέση μεταξύ των δυο ερωτηματολογίων αυτοαξιολόγησης των προϊσταμενικών παραγόντων και της αποτελεσματικότητας του αυτοαξιολογούντος είναι πολλαπλασιαστική και όχι αθροιστική.

Μεθοδολογικά η μέγιστη και η ελάχιστη μέση βαθμολογία για το κάθε ένα από τα ερωτηματολόγια είναι 7 και 1 αντίστοιχα. Η συνολική βαθμολογία του κριτηρίου αξιολόγησης είναι :

Μέση βαθμολογία Πρώτου Ερωτηματολογίου X Μέση βαθμολογία Δεύτερου Ερωτηματολογίου. Έτσι η συνολική βαθμολογία του κριτηρίου αυτοαξιολόγησης κατ' ελάχιστον είναι 1 (1X1) και κατά μέγιστον 49 (7X7).

3.3.6.1.1.9 Διευθυντές

Η ποσοτικοποίηση της απόδοσης του διευθυντού καταστήματος για τον υπολογισμό της αρχικής βαθμολογίας της απόδοσης του εδράζεται στην :

- Στη μέση βαθμολογία του ερωτηματολογίου αυτοαξιολόγησης με σχετική βαρύτητα 30%.
- Στην συνεισφορά στα έσοδα του Οργανισμού με σχετική συνεισφορά στις δαπάνες του Οργανισμού βαρύτητα 70%.

Αναλυτικότερα :

Η βαθμολογία του κριτηρίου της αυτοαξιολόγησης είναι το γινόμενο μεταξύ των μέσων βαθμολογιών των δυο ερωτηματολογίων από τα οποία συνίσταται το εν λόγω κριτήριο.

Αναφορικά με το δεύτερο κριτήριο, την συνεισφορά στα έσοδα και στις δαπάνες του οργανισμού, τα στοιχεία για την εξαγωγή των εν λόγω συνεισφορών αντλήθηκαν από την επίσημη Έκθεση Εργασιών του Οργανισμού καθώς και από τις αρμόδιες υπηρεσίες της.

Η ιδιαίτερη υψηλή βαρύτητα του 70% για το εν λόγω κριτήριο εδράζεται στο ότι κάθε κατάστημα αποτελεί την πρωταρχική παραγωγική μονάδα του οργανισμού, υπεύθυνη για αποτελέσματα. Υπεύθυνος για την ολοκλήρωση των λειτουργιών στο επίπεδο καταστήματος είναι ο εκάστοτε διευθυντής που έχει κυρίως την ευθύνη τόσο για την αποτελεσματικότητα όσο και για την αποδοτικότητα της λειτουργίας του. Φυσικά η οποία αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα έχει σχετική αξία, για αυτό το λόγο εξάλλου εξάγεται η συνεισφορά του καταστήματος τόσο στα έσοδα όσο και στις δαπάνες του οργανισμού ως σύνολο. Επιπλέον η εν λόγω σχετικότητα μεταξύ των εσόδων / δαπανών του καταστήματος και του οργανισμού, ανάγεται και στις επιμέρους συνεισφορές των εσόδων και δαπανών.

Συνεπώς η μεθοδολογία προσέγγισης είναι η ακόλουθη :

- Πρώτον εξάγεται η συνεισφορά του καταστήματος στα συνολικά έσοδα του οργανισμού.

$$\text{Συνεισφορά στα έσοδα} = \frac{\text{Έσοδα Καταστήματος}}{\text{Έσοδα Οργανισμού}}$$

- Δεύτερον, εξάγεται η συμμετοχή του καταστήματος στις συνολικές δαπάνες του οργανισμού.

$$\text{Συμμετοχή στις δαπάνες} = \frac{\text{Δαπάνες Καταστήματος}}{\text{Δαπάνες Οργανισμού}}$$

- Τρίτον, υπολογίζεται η σχέση μεταξύ της συνεισφοράς και της συμμετοχής στα έσοδα και δαπάνες του καταστήματος σε σχέση με τα συνολικά έσοδα και δαπάνες του που είναι

$$\frac{\text{Συνεισφορά στα Έσοδα}}{\text{Συνεισφορά στα Έσοδα}}$$

Συμπερασματικά τα κριτήρια για τον υπολογισμό της αρχικής βαθμολογίας της ατομικής απόδοσης είναι :

- Κεντρικές Υπηρεσίες
 - Μονάδες Εσόδων
 - Υπάλληλος
 - Φύλλο Ποιότητας 60%
 - Μέσος όρος Εσόδων 20%
 - Αυτοαξιολόγηση 20%
 - Προϊστάμενος
 - Φύλλο Ποιότητας 60%
 - Μέσος όρος Εσόδων 20%
 - Αυτοαξιολόγηση 20%
 - Διευθυντής
 - Μέσος όρος Εσόδων 60%

Αυτοαξιολόγηση	40%
• Μονάδες Υποστήριξης	
• Υπάλληλος	
Φύλλο Ποιότητας	60%
Μέσος όρος δαπανών	20%
Αυτοαξιολόγηση	20%
• Προϊστάμενος	
Φύλλο Ποιότητας	60%
Μέσος όρος δαπανών	20%
Αυτοαξιολόγηση	20%
• Διευθυντής	
Μέσος όρος δαπανών	60%
Αυτοαξιολόγηση	40%
• Δίκτυο Καταστημάτων	
• Υπάλληλος	
Φύλλο Ποιότητας	60%
Σχέση εσόδων/δαπανών	20%
Αυτοαξιολόγηση	20%
• Προϊστάμενος	
Φύλλο Ποιότητας	60%
Ετήσια έσοδα / έργα	20%
Ετήσιες δαπάνες/έργα	10%
Αυτοαξιολόγηση	20%
• Διευθυντής	
Αυτοαξιολόγηση	30%
Συνεισφορά στα έσοδα/δαπάνες	70%

3.3.6.1.2 Η τελική Βαθμολογία της ατομικής απόδοσης

3.3.6.1.2.1 Κεντρικές Υπηρεσίες (Εσόδων – Υποστήριξης)

Η μέχρι τώρα ανάλυση έχει περιοριστεί στην μελέτη και προσδιορισμό των αρχικών βαθμολογιών της ατομικής απόδοσης του υπαλλήλου, προϊσταμένου και διευθυντού των μονάδων εσόδων και υποστήριξης ως ασύνδετων μεγεθών μεταξύ τους.

Η τελική βαθμολογία της ατομικής απόδοσης όμως του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού δεν αποτελεί μεμονωμένη, ασύνδετη και διακριτή μεταβλητή. Αντιθέτως αποτελεί το διασυνδεδεμένο, αλληλεξαρτώμενο και συστημικό αποτέλεσμα μεταξύ των παραπάνω εγγενών μεταβλητών. Για την εξαγωγή της τελικής βαθμολογίας του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού των μονάδων εσόδων και υποστήριξης, αποτελεί προϋπόθεση ο υπολογισμός της αρχικής βαθμολογίας για κάθε μια από της εν λόγω μεταβλητές. Η μεταξύ των εν λόγω μεταβλητών σχέση για την αποτίμηση της τελικής τους βαθμολογίας, δεν είναι γραμμική, αλλά διαφοροποιούμενη αναφορικά με την συγκεκριμένη τελική βαθμολογία.

Συνεπώς, η τελική βαθμολογία του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού είναι συνάρτηση, τόσο της αρχικής βαθμολογίας του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου όσο και της αρχικής βαθμολογίας του προϊσταμένου και του διευθυντού.

Αναλυτικότερα :

- Η τελική βαθμολογία του υπαλλήλου των μονάδων εσόδων και υποστήριξης είναι το άθροισμα των σταθμισμένων αρχικών βαθμολογιών του υπαλλήλου του προϊσταμένου και του διευθυντού. Εάν π.χ. ο υπάλληλος ανήκει σε συγκεκριμένη μονάδα εσόδων, τότε για τον υπολογισμό της τελικής βαθμολογίας της απόδοσης του λαμβάνεται υπόψη η αρχική βαθμολογία του προϊσταμένου και του διευθυντού της μονάδος στην οποία ανήκει ο υπάλληλος του οποίου αξιολογείται η απόδοση. Στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία δεν απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ο προϊστάμενος και ο διευθυντής από την ίδια μονάδα εσόδων, τότε υπολογίζεται ο μέσος όρος της αρχικής βαθμολογίας των προϊσταμένων και των διευθυντών των μονάδων εσόδων οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, για να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή της τελικής βαθμολογίας του υπαλλήλου.
- Η τελική βαθμολογία του προϊσταμένου των μονάδων εσόδων και υποστήριξης υπολογίζεται και αυτή ως το άθροισμα των σταθμισμένων αρχικών βαθμολογιών του προϊσταμένου, του υπαλλήλου και του διευθυντού. Σε περίπτωση κατά την οποία δεν απάντησαν το ερωτηματολόγιο υπάλληλος ή/και ο διευθυντής της μονάδος στην οποία ανήκει ο προϊστάμενος του οποίου αποτιμάται η απόδοση, τότε για την εξαγωγή των αρχικών τους βαθμολογιών υπολογίζεται ο μέσος όρος της αρχικής βαθμολογίας των υπαλλήλων και των διευθυντών οι οποίοι ανήκουν στον ίδιο τύπο μονάδος (εσόδων ή υποστήριξης), έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή της τελικής βαθμολογίας του εν θεμάτι προϊσταμένου.
- Η τελική βαθμολογία για τους διευθυντές των μονάδων εσόδων και υποστήριξης εξάγεται με την ίδια μεθοδολογία που περιγράφηκε παραπάνω. Οι διαφορές αναφέρονται στα βάρη με τα οποία σταθμίζονται οι επί μέρους βαθμολογίες.

Οι τελικές βαθμολογίες για τους υπαλλήλους, τους προϊσταμένους και τους διευθυντές των μονάδων εσόδων και υποστήριξης καθώς και τα βάρη με τα οποία σταθμίζονται οι αρχικές βαθμολογίες των παραπάνω μεταβλητών, παρατίθενται ως ακολούθως :

- Τελική βαθμολογία υπαλλήλου μονάδων εσόδων και υποστήριξης
(Αρχική βαθμολογία υπαλλήλου x 70%) + (Αρχική βαθμολογία προϊσταμένου x 20%) + (Αρχική βαθμολογία διευθυντού x 10%)
- Τελική βαθμολογία προϊσταμένου μονάδων εσόδων και υποστήριξης
(Αρχική βαθμολογία προϊσταμένου x 60%) + (Αρχική βαθμολογία διευθυντού x 20%) + (Αρχική βαθμολογία υπαλλήλου x 20%)
- Τελική βαθμολογία διευθυντού μονάδων εσόδων και υποστήριξης
(Αρχική βαθμολογία διευθυντού x 70%) + (Αρχική βαθμολογία προϊσταμένου x 20%) + (Αρχική βαθμολογία υπαλλήλου x 10%)

Το σκεπτικό της κατανομής των βαρών εδράζεται σε κάποιες βασικές υποθέσεις/αρχές σχετικές με τα αποτελέσματα και την δημιουργημένη αξία μέσω της ανθρώπινης προσπάθειας και δημιουργικότητας. Πρώτον, οι άνθρωποι έχουν την βασική ευθύνη για τα αποτελέσματα, αρχή που συνάδει τόσο με το αυτεξούσιο της ανθρώπινης φύσης, όσο και με την θεωρία του «λογικού ανθρώπου» ο οποίος επιζητεί μεγιστοποίηση ωφέλειας και ελαχιστοποίηση θυσίας και πόνου μεσομακροπρόθεσμα. Η εν λόγω βασική αρχή είναι και συμπληρωματική με την εξωτερική εστίαση του ανθρώπου παρά το αντίθετο,

γεγονός που τον καθιστά κύριο του εαυτού του, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό αυτεξούσιο της ανθρώπινης φύσης. Δεύτερον, διαχρονικά το έργο της δημιουργίας αποτελεσμάτων και αξίας καθίσταται ολοένα και πολυπλοκότερο με συνέπεια την δημιουργία συμπληρωματικότητας και συνέργειας μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μεταβλητών. Κατά συνέπεια μπορεί ο άνθρωπος – μακροχρόνια και στατιστικά – να είναι ο βασικός υπεύθυνος για το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως είναι υποκείμενος και στην επίδραση άλλων εγγενών μεταβλητών έστω και μερικώς. Δηλαδή, η απόδοση του υπαλλήλου, του προϊστάμενου και του διευθυντού, αποτελεί την αποτίμηση της συνεισφοράς του στο αποτέλεσμα σε σχέση με τις ομοειδείς θέσεις, και αποτελεί δική του ευθύνη κατά κύριο λόγο, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζεται η εν λόγω απόδοση και από τις συνεισφορές, παρεμβολές ή και παρεμβάσεις των υπόλοιπων εγγενών μεταβλητών σύμφωνα με την περίπτωση. Οι σχετικές βαρύτητες των αρχικών βαθμολογικών εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα, διαμορφώνοντας έτσι τις τελικές βαθμολογίες για την απόδοση του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού.

Αξιολογούμενη Θέση	Βάρη Αρχικής Βαθμολογίας			Τελική Βαθμολογία
	Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος	
Διευθυντής	70%	20%	10%	100%
Προϊστάμενος	20%	60%	20%	100%
Υπάλληλος	10%	20%	70%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%

Πίνακας 223
Βάρη Τελικής Βαθμολογίας

Η διαφορά στη στάθμιση που παρατηρείται στην αρχική βαθμολογία του διευθυντού και του υπαλλήλου - 20% - για τον υπολογισμό της τελικής βαθμολογίας του προϊσταμένου, οφείλεται στην κομβική θέση που κατέχει ο προϊστάμενος σε ένα μάλλον ρηχό ιεραρχικό σχήμα.

Ως εκ τούτου η εν λόγω θέση – σε ένα οργανισμό με το εν λόγω οργανωτικό βάθος – είναι ψυχολογικά εγγύτερα όχι μόνο στους εργαζόμενους που εκτελούν την εργασία (πλατφόρμα), αλλά συγχρόνως και στους διευθυντές των μονάδων καθόσον έχουν άμεση υπαγωγή σε αυτούς. Η ψυχολογική εγγύτης σύμφωνα και με τον Lewin (Lewin, op.cit., 1943), είναι καθοριστικός παράγοντας στην επίδραση τόσο στις ενέργειες όσο και στην απόδοση εκείνων με τους οποίους υπάρχει η εγγύτητα αυτή, όπως προαναφέρθηκε.

3.3.6.1.2.2 Δίκτυο Καταστημάτων

Η μέχρι τώρα ανάλυση αναφορικά με το δίκτυο καταστημάτων έχει περιοριστεί όπως και η αντίστοιχη των μονάδων εσόδων και υποστήριξης στον προσδιορισμό της αρχικής βαθμολογίας για την απόδοση υπαλλήλων, προϊσταμένων και διευθυντών – για κάθε τύπο καταστήματος – ως απομονωμένων και αδιασύνδετων μεγεθών μεταξύ τους.

Η αρχική βαθμολογία αποτελεί προϋπόθεση για την εξαγωγή της τελικής βαθμολογίας του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού των καταστημάτων του δικτύου. Η τελική βαθμολογία προϋποθέτει και ενσωματώνει τη λογική ότι η απόδοση τους δεν είναι μια απομονωμένη και ασύνδετη μεταβλητή· αντιθέτως η απόδοση συνιστά το διασυνδεδεμένο, συνεργιακό, και αλληλεξαρτώμενο αποτέλεσμα μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Κατά συνέπεια η τελική βαθμολογία του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού είναι συνάρτηση της αρχικής βαθμολογίας του υπαλλήλου, του προϊσταμένου, και του διευθυντού με τις αντίστοιχες σταθμίσεις.

Αναλυτικότερα :

- Η τελική βαθμολογία του υπαλλήλου των καταστημάτων του δικτύου, ανεξαρτήτως τύπου αποτελεί το σταθμισμένο άθροισμα των αρχικών βαθμολογιών του υπαλλήλου, του προϊσταμένου και του διευθυντού του καταστήματος στο οποίο ανήκει ο εν λόγω υπάλληλος. Σε περίπτωση κατά την οποία δεν έχουν απαντήσει στα ερωτηματολόγια ούτε ο προϊστάμενος ούτε ο διευθυντής του καταστήματος στο οποίο υπάγεται ο υπάλληλος του οποίου υπολογίζεται η τελική βαθμολογία απόδοσης, τότε ως αρχική βαθμολογία του προϊσταμένου και του διευθυντού εκλαμβάνεται ο μέσος όρος των αρχικών βαθμολογιών των προϊσταμένων και των διευθυντών που ανήκουν σε κατάσταση του ίδιου τύπου με το κατάστημα του εν θεμάτι υπάλληλου.
- Η τελική βαθμολογία του προϊσταμένου και του διευθυντού των καταστημάτων δικτύου, ανεξαρτήτως τύπου, ακολουθεί την ίδια μεθοδολογία που περιγράφηκε παραπάνω. Η τελική βαθμολογία αποτελεί το σταθμισμένο άθροισμα των επί μέρους αρχικών βαθμολογιών. Σε περίπτωση κατά την οποία δεν έχουν απαντήσει στα ερωτηματολόγια ούτε ο υπάλληλος και διευθυντής, ούτε και ο υπάλληλος και ο προϊστάμενος του καταστήματος στο οποίο υπάγεται ο αξιολογούμενος προϊστάμενος και διευθυντής, τότε εφαρμόζεται η μεθοδολογία των μέσων όρων της αρχικής βαθμολογίας που περιγράφηκε παραπάνω.

Οι τελικές βαθμολογίες για τον υπάλληλο, προϊστάμενο και διευθυντή του καταστήματος έχουν ως ακολούθως :

- Υπάλληλος
(Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου · 70%) + (Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου · 20%) + (Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού · 10%)
- Προϊστάμενος
(Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου · 60%) + (Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου · 20%) + (Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού · 20%)
- Διευθυντής
(Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού · 70%) + (Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου · 20%) + (Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου · 10%)

Η συλλογιστική της κατανομής των βαρών στις τελικές βαθμολογίες περιγράφεται στην κατανομή των βαρών στις μονάδες εσόδων και υποστήριξης παραπάνω. Οι σχετικές βαρύτητες των αρχικών βαθμολογιών που διαμορφώνουν τις τελικές βαθμολογίες για την απόδοση των Υπαλλήλων, Προϊσταμένων και Διευθυντών εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Αξιολογούμενη Θέση Κατ/τος	Βάρη Αρχικής Βαθμολογίας			Τελική Βαθμολογία
	Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος	
Διευθυντής	70%	20%	10%	100%
Προϊστάμενος	20%	60%	20%	100%
Υπάλληλος	10%	20%	70%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	

Πίνακας 224
Βάρη Τελικής Βαθμολογίας

3.3.6.2 Η ποσοτικοποίηση της ατομικής απόδοσης

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3.3.6.1, το σχετικό με την μεθοδολογία ποσοτικοποίησης της ατομικής απόδοσης για τις θέσεις εργασίας του υπαλλήλου, προϊσταμένου και διευθυντή στις μονάδες εσόδων και υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών και των καταστημάτων, κατά πρώτον υπολογίζεται η αρχική βαθμολογία της ατομικής απόδοσης και ακολούθως η τελική βαθμολογία.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρατεθούν παραδείγματα υπολογισμού της αρχικής βαθμολογίας που οδηγούν στην τελική βαθμολογία της ατομικής απόδοσης. Αναλυτικότερα :

3.3.6.2.1 Αρχική βαθμολογία υπαλλήλου μονάδος εσόδων

Τα κριτήρια υπολογισμού της παραπάνω βαθμολογίας είναι το φύλλο ποιότητας, ο μέσος όρος ετησίων εσόδων ανά εργαζόμενο και η αυτοαξιολόγηση με 60%, 20% και 20% αντίστοιχα βάρη. Συνεπώς η αρχική βαθμολογία ισούται με το άθροισμα των παραπάνω κριτηρίων και των βαρών τους ήτοι, Φύλλο Ποιότητας · 60% + Μέσος όρος Εσόδων · 20% + Αυτοαξιολόγηση · 20%.

Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της ακολουθούμενης μεθοδολογίας.

Υπάλληλος	Φύλλο Ποιότητας	ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Έσοδα ανά υπάλληλο το έτος
Y ₁	360	3+4+6/3=5.3	20,451,582.341
Y ₂	282	2+5+5/3=4	28,900,232.891
Y ₃	341	2+6+6/3=6	31,244,591.980
....
.....
Μέσος Όρος	Φ.Π.	ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟ	ΕΣΟΔΑ/ΥΠΑΛΛΗΛΟ

Πίνακας 225
Μεθοδολογικό Παράδειγμα

Με βάση τους μέσους όρους του φύλλου ποιότητας, της αυτοαξιολόγησης και των εσόδων ανά υπάλληλο το έτος εξάγουμε αντίστοιχους πολλαπλασιαστές. Ο μέσος όρος των παραπάνω κριτηρίων στοιχειοθετεί την μέση τιμή που ισούται με το 1. Οι πραγματικές τιμές των παραπάνω κριτηρίων διατάσσονται υψηλότερα τις μονάδος εάν είναι > του αντίστοιχου μέσου όρου του κριτηρίου αξιολόγησης, με θεωρητικό μέγιστο το 2 και εάν είναι < του εν λόγω μέσου όρου χαμηλότερο της μονάδος με δυνητικά θεωρητικό ελάχιστο το 0. Έτσι για κάθε πραγματική τιμή των εν λόγω κριτηρίων εξάγεται και ο αντίστοιχος πολλαπλασιαστής. Ο εν λόγω πολλαπλασιαστής πολλαπλασιάζεται με το αντίστοιχο βάρος και έτσι η αρχική βαθμολογία του υπαλλήλου αποτελείται από το αθροιστικό γινόμενο των επί μέρους βαρών των κριτηρίων με τους αντίστοιχους πολλαπλασιαστές.

Για την πλήρως κατανοήσιμη της μεθοδολογικής προσέγγισης του υπολογισμού της αρχικής βαθμολογίας της ατομικής απόδοσης του υπαλλήλου παρατίθεται ο ακόλουθος πίνακας με ένα παράδειγμα.

ΥΠΑΛΛΗ- ΛΟΣ	60%		20%		20%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ
	Φύλλο Ποιότητας		x Έσοδα/Υπάλληλο		Αυτοαξιολόγηση			
	Βαθμός	Πολλα	Δρχ 000,000	Πολλα	Βαθμός	Πολλα		
Y ₁	360	2	20451	0,6	5,3	1,2	2·0,6+0,6·0,2+1,2·0,2	1.56
Y ₂	282	0,9	28900	1,8	4	0,7	0,9·0,6+1,8·0,2+0,7·0,2	1.04
Y ₃	341	1,5	31244	2	6	2	1,5·0,6+2·0,2+2·0,2	1.7
....
....

Πίνακας 226

Αρχική Βαθμολογία υπαλλήλου μονάδος εσόδων

Όπως γίνεται φανερό οι ατομικές αποδόσεις των υπαλλήλων Y₁, Y₂ και Y₃ είναι αντίστοιχα 1.56, 1.04 και 1.7 με δυνητικά μέγιστη βαθμολογία το 2, βαθμολογίες που αποτελούν το άθροισμα των επί μέρους γινομένων – ο πολλαπλασιαστής κάθε κριτηρίου πολλαπλασιάζεται με το αντίστοιχο βάρος κάθε κριτηρίου αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης.

3.3.6.2.2 Αρχική Βαθμολογία προϊστάμενου μονάδος εσόδων

Η ακολουθούμενη λογική για τον υπολογισμό της αρχικής βαθμολογίας του προϊστάμενου εσόδων είναι όμοια με εκείνη που εκτέθηκε ως παράδειγμα στο κεφάλαιο 3.3.6.2.1.

Συνεπώς η αρχική βαθμολογία του προϊστάμενου ισούται με το Φύλλο Ποιότητας · 60% + Μέσος όρος εσόδων ανά προϊστάμενο · 20% + Αυτοαξιολόγηση Προϊστάμενου · 20%.

Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της εκτεθείσης μεθοδολογίας με ένα παράδειγμα

ΠΡΟΪΣΤΑ	Φύλλο ποιότητας	Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης			Μέσος όρος Εσόδων/Προϊσταμ.
		Προϊστ. Παράγο	X Προϊστα Αποτε	ΒΑΘΜΟ	
Π ₁	378	4	3,5	14	75,333,333,333
Π ₂	354	5	3	15	150,666,666,666
.....
.....
Μέσος όρος	366	X		14.5	112,500,000,000

Πίνακας 227
Παράδειγμα Απόδοσης Προϊσταμένου Εσόδων

Με την εφαρμογή των πολλαπλασιαστών, οι οποίοι εξάγονται στη βάση των μέσων όρων της βαθμολογίας κάθε κριτηρίου, και των σχετικών βαρών εξάγουμε τον παρακάτω πίνακα για την αρχική βαθμολογία της αποδόσεως των προϊσταμένων εσόδων.

ΠΡΟΪΣΤΑ -ΜΕΝΟΣ	60%		20%		20%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΒΑΘΜΟ-ΛΟΓΙΑ
	Φύλλο Ποιότητας		Μέσος όρος Εσόδων ανά Προϊστμ		Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης			
	Βαθμός	Πολλα	Δρχ 000,000	Πολλα	Βαθμός	Πολλα		
Π ₁	378	2	75333	0,5	14	0,9	2·0,6+0,5·0,2+0,9·0,2	1.48
Π ₂	354	0,8	150666	2	15	1,5	0.8·0.6+2·0,2+1,5·2	1.10
.....
.....

Πίνακας 228
Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου Μονάδος Εσόδων

3.3.6.2.3 Αρχική Βαθμολογία διευθυντού μονάδος εσόδων

Η μεθοδολογία προσέγγισης υπολογισμού της βαθμολογίας της αποδόσεως του διευθυντού της μονάδος εσόδων είναι η ίδια με εκείνη που ακολουθήθηκε τόσο για υπαλλήλους όσο και για προϊσταμένους των κεντρικών υπηρεσιών (εσόδων και υποστήριξης), με διαφορετικά όμως κριτήρια. Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της μεθοδολογίας για την ποσοτικοποίηση της απόδοσης του διευθυντού των μονάδων εσόδων.

Διευθυντής	Μέσος όρος Εσόδων ανά Εργαζόμενο	Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης		
		Προϊσταμενικοί Παράγ. Χ Προϊστα. Αποτελ.		ΒΑΘΜΟ
Δ ₁	8,254.385,965	5	5	25
Δ ₂	5.700,482.250	4,5	6	27
.....
.....
Μέσος όρος	7.000.000.000			26

Πίνακας 229

Παράδειγμα Απόδοσης Διευθυντού Μονάδας Εσόδων

Με την εφαρμογή της μεθοδολογίας των πολλαπλασιαστών στον παραπάνω πίνακα, συνάγεται η αρχική βαθμολογία για τους διευθυντές των μονάδων εσόδων, όπως εξάλλου εμφανίζεται και στον Πίνακα 230.

ΔΙΕΥΘΥ- ΝΤΗΣ	60%		40%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ
	Μέσος όρος Εσόδων ανά Εργαζόμενο		Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης			
	Δρχ 000.000	Πολλα	Βαθμός	Πολλαπλα- σιαστής		
Δ ₁	8254	2	25	0,9	2·0,6+0,9·0,4	1.56
Δ ₂	5700	0.7	27	1.5	0,7·0.6+1,5·0.4	1.02
.....
....
....

Πίνακας 230

Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού Μονάδος Εσόδων

3.3.6.2.4 Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου μονάδος υποστήριξης

Η μεθοδολογία υπολογισμού της αρχικής απόδοσης των μονάδων δαπανών είναι ακριβώς η ίδια με την αντίστοιχη των υπαλλήλων των μονάδων εσόδων στο Κεφάλαιο 3.3.6.2.1. Χαρακτηριστικός είναι ο πίνακας για την ακολουθούμενη μεθοδολογία.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην στήλη «Δαπάνες ανά υπάλληλο το έτος» έχει γίνει αντιστροφή των ποσών καθόσον οι χαμηλότερες δαπάνες διασυνδέονται με υψηλότερη απόδοση και οι υψηλότερες δαπάνες με χαμηλότερη απόδοση και ως εκ τούτου έχουμε 1/17384, 581,222 αντί 17384581222 για παράδειγμα.

Υπάλληλος	Φύλλο Ποιότητας	Αυτοαξιολόγηση	Δαπάνες ανά υπάλληλο / έτος
Y ₁	350	4+4+4/3=4	1/ 17,384.581.222
Y ₂	280	5+3+2/3=3.3	1/ 21,450,881,332
Y ₃	370	6+4+2/3=4	1/ 23,251,451,425
....
....
Μέσος Όρος	Φ.Π.	Αυτοαξιολόγησης	Δαπάνες ανά υπάλληλο

Πίνακας 231
Παράδειγμα Μονάδας Δαπανών

Ακολουθώντας την μεθοδολογία για την εξαγωγή των πολλαπλασιαστών, επί τη βάση των μέσων όρων των φύλλων ποιότητας, αυτοαξιολόγησης και δαπανών ανά εργαζόμενο, που περιγράφηκε στην παράγραφο 3.3.6.2.1 παραπάνω, έχουμε τον ακόλουθο ενδεικτικό πίνακα σχετικό με την εξαγωγή της αρχικής βαθμολογίας του υπαλλήλου των μονάδων υποστήριξης ως παράδειγμα.

ΥΠΑΛΛΗ- ΛΟΣ	60%		20%		20%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ
	Φύλλο Ποιότητας		x Δαπάνες / Υπάλληλο		Αυτοαξιολόγηση			
	Βαθμός	Πολλα	Δρχ 000,000	Πολλα	Βαθμός	Πολλα		
Y ₁	350	1.2	1/17384	0,7	4	2	1,2·0,6+0,7·0,2+2·0,2	1.26
Y ₂	280	0,7	1/21450	1.3	3,3	0,9	0,7·0,6+1.3·0,2+0,9·0,2	0,96
Y ₃	370	2	1/23251	2	4	2	2·0,6+2·0,2+2·0,2	2.00
....
....

Πίνακας 232
Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου μονάδος Υποστήριξης

Όπως γίνεται φανερό από τους παραπάνω πίνακες οι βαθμολογίες των αρχικών αποδόσεων των υπαλλήλων, τόσο των μονάδων εσόδων όσο και δαπανών εδράζονται στην σχετικότητα των εν λόγω βαθμολογιών με το μέσο όρο της δικής τους κατηγορίας. Συνεπώς η βαθμολογία των υπαλλήλων αποτελεί το άθροισμα των επί μέρους γινομένων, μεταξύ του αντίστοιχου πολλαπλασιαστή – που αντιστοιχεί σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης – και του αντίστοιχου βάρους που έχει προσδιοριστεί για το κάθε κριτήριο αξιολόγησης.

3.3.6.2.5 Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου μονάδος υποστήριξης

Η μεθοδολογία αναφορικά με το φύλλο ποιότητας και την αυτοαξιολόγηση είναι ακριβώς η ίδια που περιγράφηκε στο κεφάλαιο 3.3.6.2.2 για τους προϊστάμενους των μονάδων εσόδων.

Σχετικά όμως με την αντικατάσταση του κριτηρίου των εσόδων από τις αντίστοιχες δαπάνες, ο υπολογισμός του διενεργείται με την αντιστροφή του μέσου όρου δαπανών ανά προϊστάμενο καθόσον οι χαμηλότερες δαπάνες διασυνδέονται με υψηλότερη απόδοση και οι υψηλότερες δαπάνες με χαμηλότερη απόδοση. Εκ του γεγονότος ότι η υψηλότερη αρχική βαθμολογία είναι διασυνδεδεμένη με υψηλότερη απόδοση και η αντίστοιχη χαμηλότερη με χαμηλότερη απόδοση, το κριτήριο του μέσου όρου των δαπανών δικτύου ανά προϊστάμενο – εφόσον υπολογιζέτο ως αυτούσιο ποσό – θα αύξανε τον πολλαπλασιαστή και συνεπώς την αρχική βαθμολογία ενώ θα έπρεπε να την μειώνει σχετικά. Έτσι π.χ. στην περίπτωση ενός μέσου όρου ετήσιων δαπανών δικτύου ανά προϊστάμενο που ισούται με το ποσό των Δρχ 72,000,000.000, το ποσό που χρησιμοποιείται είναι το 1/72.000.000.000 για τον υπολογισμό του εν λόγω κριτηρίου και του αντίστοιχου πολλαπλασιαστού του. Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της ακολουθούμενης μεθοδολογίας που περιγράφεται παραπάνω.

ΠΡΟΪΣΤΑ	Φύλλο ποιότητας	Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης		ΒΑΘΜΟ ΛΟΓΙΑ	Μέσος όρος Δαπανών/Προϊστ = 1/ Μέσος όρος Δαπανών/Προϊσταμ.
		Προϊστ. Παράγο	Χ Προϊστα Αποτελ.		
Π ₁	378	4	3,5	14	1/75,333,333,333 = 1.32·10 ⁻¹¹
Π ₂	354	5	3	15	1/150,666,666,666 = 6.63·10 ⁻¹² = 0,663·10 ⁻¹¹
.....
.....
Μέσος όρος	366	X		14,5	1.046 · 10 ⁻¹¹

Πίνακας 233

Παράδειγμα Απόδοσης Προϊσταμένου Μονάδος Δαπανών

Η εφαρμογή των πολλαπλασιαστών στον παραπάνω πίνακα μας οδηγεί στον υπολογισμό της αρχικής βαθμολογίας για τους προϊστάμενους των μονάδων υποστήριξης όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 234.

ΠΡΟΪΣΤΑ -ΜΕΝΟΣ	60%		20%		20%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΒΑΘΜΟ-ΛΟΓΙΑ
	Φύλλο Ποιότητας		Μέσος όρος Εσόδων / Προϊστμ		Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης			
	Βαθμός	Πολλα	Βαθμολογία	Πολλα	Βαθμός	Πολλα		
Π ₁	378	2	1.32·10 ⁻¹¹	2	14	0,9	2·0,6+2·0,2+0,9·0,2	1,78
Π ₂	354	0,8	0,663·10 ⁻¹¹	0,5	15	1,5	0,8·0,6+0,5·0,2+1,5·0,2	0,88
.....
.....
.....

Πίνακας 234

Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου Μονάδος Δαπανών

3.3.6.2.6 Αρχική Βαθμολογία διευθυντού μονάδος υποστήριξης

Τα κριτήρια προσδιορισμού της αρχικής βαθμολογίας του διευθυντού της μονάδος υποστήριξης είναι τα ίδια με εκείνα του Κεφαλαίου 3.3.6.2.3 με εξαίρεση την χρησιμοποίηση του μέσου όρου δαπανών και την αντιστροφή του όπως περιγράφηκε στα Κεφάλαια 3.3.6.2.4 και 3.3.6.2.5.

Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της μεθοδολογίας.

ΔΙΕΥΘΥ- ΝΤΗΣ	Μέσος όρος ετησίων δαπανών ανά εργαζόμενο	Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης		
		Προϊστα	Παρα Χ	Προϊσ Αποτελ
Δ ₁	1/226,00,000,000= 4.42·10 ⁻¹¹	3	2	6
Δ ₂	1/301,33,333,333=3,31·10→0,331·10 ⁻¹¹	6	4	24
.....
Μέσος όρος	2,35·10 ⁻¹¹			15

Πίνακας 235

Παράδειγμα Απόδοσης Διευθυντού Μονάδος Υποστήριξης

Με την εφαρμογή των πολλαπλασιαστών, η αρχική βαθμολογία της απόδοσης των διευθυντών εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

ΔΙΕΥΘΥ- ΝΤΗΣ	60%		40%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ
	Μέσος όρος Δαπανών ανά Εργαζόμενο		Μέσος όρος Αυτοαξιολόγησης			
	Βαθμολο- γία	Πολλαπλα	Βαθμός	Πολλαπλα- σιαστής		
Δ ₁	4.42·10 ⁻¹¹	2	6	0,3	2·0,6+0,3·0,4	1,32
Δ ₂	0,331·10 ¹¹	0.1	24	2	0,1·0.6+2·0.4	0,80
.....
....

Πίνακας 236

Αρχική Βαθμολογία διευθυντού μονάδος υποστήριξης

3.3.6.2.7 Αρχική Βαθμολογία υπαλλήλου καταστήματος

Τα κριτήρια προσδιορισμού της αρχικής βαθμολογίας είναι το φύλλο ποιότητας, η συνεισφορά του υπαλλήλου και η αυτοαξιολόγηση.

Τα αντίστοιχα βάρη για τα παραπάνω κριτήρια, που χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή της αρχικής βαθμολογίας του υπαλλήλου του δικτύου καταστημάτων, είναι 60% για τη βαθμολογία του φύλλου ποιότητας, 20% για την συνεισφορά ανά υπάλληλο το έτος και 20% για την βαθμολογία αυτοαξιολόγησης.

Η αρχική βαθμολογία για την απόδοση του υπαλλήλου του δικτύου καταστημάτων είναι το σταθμισμένο άθροισμα των παραπάνω κριτηρίων αξιολόγησης, ήτοι :

Αρχική Βαθμολογία = Φύλλο Ποιότητας · 60% + Συνεισφορά Υπαλλήλου · 20% + Αυτοαξιολόγηση · 20%.

Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της ακολουθούμενης μεθοδολογίας :

Υπάλληλος	Κατηγορία Καταστήματος	Φύλλο Ποιότητας	Αυτοαξιολόγηση	Εσοδα/Δαπάνες Αριθμός Εργαζομένων
Y ₁	S	360	3+4+6/3 =5,3	15642/16533/177=0,005345
Y ₂	S	352	2+5+5/3 = 4	15642/16533/177=0,005345
Y ₃	A	340	2+6+6/3 = 6	4457/3464/24 =0,536611
Y ₄	A	322	2+4+4/3 =3,3	9176/10284/33 =0,027038
Y ₅	A	380	4+5+2/3 =3,6	1405/1436/16 =0,061151
Y ₆	B	321	2+3+5/3 =3,3	406/375/5 =0,216533
.....
.....
.....

Πίνακας 237

Παράδειγμα Ποσοτικοποίησης Απόδοσης Υπαλλήλου

Ο παραπάνω πίνακας εμπεριέχει τις βαθμολογίες του φύλλου ποιότητας, τις αντίστοιχες βαθμολογίες της αυτοαξιολόγησης και της συνεισφοράς ανά εργαζόμενο. Ειδικότερα η βαθμολογία της αυτοαξιολόγησης κάθε υπαλλήλου είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας ενός εκάστου των τριών κριτηρίων αυτοαξιολόγησης, ενώ η συνεισφορά υπολογίζεται ως το πηλίκο των Εσόδων το έτος.

Δαπανών το έτος
Αριθμός Εργαζόμενων

Τα έσοδα είναι το συνολικά ετήσια έσοδα και αντιστοίχως οι ετήσιες δαπάνες διαιρούμενες δια του αριθμού των εργαζομένων στο συγκεκριμένο κατάστημα. Έτσι για παράδειγμα τα συνολικά έσοδα σε ένα κατάστημα τύπου S ανέρχονται σε 15642000000 Δρχ., ενώ οι δαπάνες σε 16533000,000 με 177 εργαζόμενους. Η σχέση μεταξύ εσόδων και δαπανών είναι 0,9461, γεγονός που σηματοδοτεί για κάθε 1 μονάδα δαπάνης ενεργοποιείται 0,9461 της μονάδος έσοδο, η δε συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου είναι $0,9461/177 = 0,005345$. Ακολουθως εξάγεται ο μέσος όρος για κάθε τύπο καταστήματος S, A, B, Γ και Θ αναφορικά με την βαθμολογία του φύλλου ποιότητας, αυτοαξιολόγησης και συνεισφοράς επί τη βάσει των οποίων και των πραγματικών βαθμολογιών μιας έκαστης των παραπάνω μεταβλητών / κριτηρίων για κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο θα εξαχθούν οι σχετικοί πολλαπλασιαστές. Συνεπώς, με την εισαγωγή των πολλαπλασιαστών έχουμε το αποτέλεσμα του παρακάτω πίνακα.

Υπάλληλος	Κατηγορία Καταστήματος	60%		20%		20%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	Αρχική Βαθμολογία
		Φύλλο Ποιότητας		Αυτοαξιολόγηση		Συνεισφορά ανά Υπάλληλο			
		Βαθμός	Πολλα	Βαθμός	Πολλα	Βαθμο	Πολλα		
Y ₁	S	360	2	5,3	2	0,00534	1	2·0,6+2·0,2+1·0,2	1,8
Y ₂	S	352	0,9	4	0,7	0,00534	1	09·0,6+0,7·02+1·0,2	0,8
Μέσος όρος		356	1	4,6	1	0,00534	1	-	-
Y ₃	A	340	0,8	6	2	0,5366	2	0,8·0,6+2·0,2+2·0,2	1,28
Y ₄	A	322	0,5	3,3	0,7	0,02703	1,2	05·06+0,7·0,2+1,2·0,2	0,68
Y ₅	A	380	2	3,6	0,8	0,06115	0,4	2·06+08·02+04·0,2	1,44
Μέσος όρος		347	1	4,3	1	0,2049	1	-	-
Y ₆	B	321	1	3,3	1	0,21653	1	1·06+1·02+1·0,2	0,8
Μέσος όρος		321	1	3,3	1	0,21653	1	-	-
.....

Πίνακας 238
Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου Δικτύου

3.3.6.2.8 Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου Καταστημάτων

Όπως είναι γνωστό τα κριτήρια υπολογισμού της αρχικής βαθμολογίας είναι το φύλλο ποιότητας, οι ετήσιες δαπάνες ανά εργαζόμενο, τα ετήσια έσοδα ανά εργαζόμενο και η αυτοαξιολόγηση. Ως εκ τούτου η αρχική βαθμολογία του προϊστάμενου καταστημάτων ισούται με την βαθμολογία του Φύλλο ποιότητας · 60% + Ετήσια έσοδα ανά εργαζόμενο · 10% + Ετήσιες δαπάνες ανά εργαζόμενο · 10% + Αυτοαξιολόγηση · 20%

Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός της ακολουθούμενης μεθοδολογίας.

ΠΡΟΙ-ΣΤΑΜΕ-ΝΟΣ	ΚΑΤΗΓΟ-ΡΙΑ ΚΑΤ/ΤΟΣ	ΦΥΛΛΟ ΠΟΙΟΤΗ-ΤΟΣ	ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		ΕΣΟΔΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟ-ΜΕΝΟ	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	
			Προϊστ Παρ Χ Προϊστ Αποτ.	ΒΑΘΜΟ			
Π ₁	S	380	5,5	3	16,5	108	1/103.78 → 9.63·10 ⁻⁵
Π ₂	S	352	6	4	24	82	1/75.14 → 1.33·10 ⁻⁴
Π ₃	A	354	3,5	3	10,5	76	1/71.77 → 1.39·10 ⁻⁴
Π ₄	A	340	4	2	8	115	1/117.93 → 8.47·10 ⁻⁵
Π ₅	A	342	4	6	24	141	1/141.66 → 7.05·10 ⁻⁵
Π ₆	B	390	3	5	15	76	1/76.04 → 1.31·10 ⁻⁴
Π ₇	B	350	4	4	16	90	1/80.27 → 1.24·10 ⁻⁴
.....
.....

Πίνακας 239

Παράδειγμα ποσοτικοποίησης Απόδοσης Προϊσταμένου

Ο μέσος όρος του φύλλου ποιότητας, αυτοαξιολόγησης, εσόδων και δαπανών ανά προϊστάμενο εξάγεται για κάθε κατηγορία καταστήματος, έτσι ώστε να εξαχθούν οι σχετικοί πολλαπλασιαστές για τις βαθμολογίες των εν λόγω μεταβλητών. Έτσι έχουμε :

Στοιχεία Κατα/μα	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			
	Φύλλο Ποιότητας	Αυτοαξιολόγηση	Εσοδα/Εργαζ.	Δαπάνες/Εργαζ.
S	366	20,25	95	$1.14 \cdot 10^{-4}$
A	348,6	14,80	110	$0,98 \cdot 10^{-4}$
B	370	15,50	83	$1.27 \cdot 10^{-4}$
Γ
Θ

Πίνακας 240

Μέσοι Όροι Φύλλου ποιότητας, αυτοαξιολόγησης, εσόδων και δαπανών

Με βάση τους δύο παραπάνω πίνακες εξάγονται οι πολλαπλασιαστές και οι αρχικές βαθμολογίες που εμφανίζονται στον πίνακα παρακάτω.

ΠΡΟΙ ΣΤΑ ΜΕΝΟΣ	ΚΑΤΗ ΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑ ΣΤΗΜ.	60%		20%		10%		10%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	Αρχική Βαθμο- λογία
		Φύλλο Ποιότητας		Αυτοαξιολόγηση		Εσοδα/ Εργαζ.		Δαπάνες/Εργαζ.			
		Βαθμός	Πολλα	Βαθμός	Πολλα	Βαθμός	Πολλα	Βαθμός	Πολλα		
Π ₁	S	380	2	16,5	0,7	108	2	$0,963 \cdot 10^{-4}$	0,7	$2 \cdot 0,6 + 0,7 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,1 + 07 \cdot 01$	1.61
Π ₂	S	352	0,7	24	2	82	0,8	$1.33 \cdot 10^{-4}$	2	$0,7 \cdot 0,6 + 2 \cdot 0,2 + 08 \cdot 0,1 + 2 \cdot 01$	1.0
M.Ορος	-	366	-	20,25	-	95	-	$1.14 \cdot 10^{-4}$	-	-	-
Π ₃	A	354	2	10,5	0,6	76	0,5	$1,39 \cdot 10^{-4}$	2	$2 \cdot 0,6 + 0,6 \cdot 0,2 + 0,5 \cdot 0,1 + 2 \cdot 01$	1.57
Π ₄	A	340	0,8	8	0,5	115	1.2	$0,847 \cdot 10^{-4}$	0,7	$08 \cdot 0,6 + 0,5 \cdot 0,2 + 1.2 \cdot 0,1 + 07 \cdot 01$	0,77
Π ₅	A	342	0,7	24	2	141	2	$0,705 \cdot 10^{-4}$	0,6	$07 \cdot 0,6 + 2 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,1 + 06 \cdot 0,1$	1.08
M.Ορος	-	348.6	-	14.8	-	110	-	$1.14 \cdot 10^{-4}$	-	-	-
Π ₆	B	390	2	15	0,9	76	0,7	$1.31 \cdot 10^{-4}$	2	$2 \cdot 0,6 + 0,9 \cdot 0,2 + 07 \cdot 01 + 2 \cdot 0,1$	1.65
Π ₇	B	350	0,7	16	2	90	2	$1.24 \cdot 10^{-4}$	0,9	$07 \cdot 0,6 + 2 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,1 + 09 \cdot 0,1$	1.11
M.Ορος	-	370	-	15.5	-	83	-	$1.27 \cdot 10^{-4}$	-	-	-
Π ₈
Π ₉

Πίνακας 241

Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου Καταστημάτων

3.3.6.2.9 Αρχική Βαθμολογία διευθυντού καταστήματος

Ο ακόλουθος πίνακας είναι ενδεικτικός της ακολουθούμενης μεθοδολογίας με την χρησιμοποίηση ενός παραδείγματος, για την εξαγωγή της αρχικής βαθμολογίας του διευθυντού καταστήματος.

ΔΙΕΥ ΘΥ ΝΤΗΣ	ΚΑΤΗ ΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑ ΣΤΗΜ.	30%		70%		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΡΧΙΚΗ ΒΑΘΜΟ ΛΟΓΙΑ
		Αυτοαξιολόγηση		Συνεισφορά στα Έσοδα Συνεισφορά στις Δαπάνες			
		ΒΑΘΜΟ ΛΟΓΙΑ	ΠΟΛΛΑ ΠΛΑΣΙΑ ΣΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΠΟΛΛΑ ΠΛΑΣΙΑ ΣΤΗΣ		
Δ ₁	S	14,370	1	$0,0066/0,0065=1,0153$	1	1·0,3+1·0,7	1
Μ.Ορος	-	14,370	-	-	-	-	-
Δ ₂	A	13,510	1	$0,00662/0,0065=1,0153$	1	1·0,3+1·0,7	1
Μ.Ορος	-	13,510	-	-	-	-	-
Δ ₃	B	14,07	0,7	$0,0017/0,0016=1,0625$	2	0,7·0,3+2·0,7	1,61
Δ ₄	B	15,04	0,9	$0,0012/0,0012=1$	1	0,9·0,3+1·0,7	0,97
Δ ₅	B	19,034	2	$0,003/0,0029=1,0344$	1,2	2·0,3+1,2·0,7	1,44
Μ.Ορος	-	16,168	-	1,0323	-	-	-
Δ ₆	Γ	12,661	0,6	$0,0009/0,0008=1,125$	2	0,6·0,3+2·0,7	1,58
Δ ₇	Γ	15,656	1,1	$0,00085/0,00085=1$	0,8	1,1·0,3+0,8·0,7	0,89
Δ ₈	Γ	18,375	2	$0,00285/0,00285=1$	0,8	2·0,3+0,8·0,7	1,16
Μ.Ορος	-	15,564	-	1,0416	-	-	-
Δ ₉	Θ	17,548	1	$0,00209/0,0192=1,088$	1	1·0,3+1·0,7	1
Μ.Ορος	-	17,548	-	1,0880	-	-	-
Δ ₁₀

Πίνακας 242
Αρχική βαθμολογία Διευθυντού Καταστημάτων

3.3.6.3 Η τελική Βαθμολογία της ατομικής απόδοσης

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3.3.6.1.2 οι τελική βαθμολογία αποτελεί αποτέλεσμα της στάθμισης των αρχικών βαθμολογιών του υπαλλήλου, προϊστάμενου και διευθυντού των μονάδων εσόδων και υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών και των καταστημάτων του δικτύου.

Οι σταθμίσεις των αρχικών βαθμολογιών της ατομικής απόδοσης αναφέρονται λεπτομερώς στο παραπάνω κεφάλαιο.

3.3.7 Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Υπαλλήλων

Η αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων εξάγεται από το σχετικό ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης το οποίο περιλαμβάνει τις ερωτήσεις με τις αντίστοιχες απαντήσεις όπως αυτές εμφανίζονται στους πίνακες 243 έως 253 του Παραρτήματος Η.

Στο κεφάλαιο αυτό χρησιμοποιούνται απλώς πίνακες συχνοτήτων και ποσοστά (περιγραφική στατιστική) για να περιγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων στην βαθμίδα του υπαλλήλου σχετικά με την απόδοσή τους μέσα στον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης θα χρησιμοποιηθούν στην συνέχεια για τον υπολογισμό της αρχικής απόδοσης των υπαλλήλων, όπως εξάλλου εμφανίζεται και στο Κεφάλαιο 3.3.6.

Επιπλέον καθώς οι απόψεις αυτές των υπαλλήλων καταγράφονται σε κλίμακες διάταξης, προχωρούμε σε υπολογισμό των συσχετίσεων μεταξύ των διαφόρων μεγεθών (κάνοντας χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman).

Οι ερωτήσεις των παραπάνω πινάκων αφορούν την :

- Συνολική απόδοση της μονάδας σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Συνολική απόδοση της μονάδας σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό
- Ατομική απόδοση σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Ατομική απόδοση σε σύγκριση με συναδέλφους
- Ποιότητα ατομικής απόδοσης σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Ποιότητα ατομικής απόδοσης σε σύγκριση με συναδέλφους
- Βαθμός αποδοχής ευθύνης για στόχους σε σύγκριση με συναδέλφους
- Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) σε σύγκριση με το περασμένο έτος
- Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) σε σύγκριση με συναδέλφους
- Αναμενόμενος χρόνος προαγωγής
- Άποψη για την εκτιμώμενη προαγωγή σε υπεύθυνη θέση

Από τις παραπάνω 11 ερωτήσεις οι 2 αφορούν την συνολική απόδοση της μονάδας και οι 9 αφορούν τον εργαζόμενο. Αναλυτικότερα οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στην ατομική απόδοση τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, στα λάθη και στην δυνητική προαγωγή του.

Για την διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν αρχικώς πεντάβαθμη (χαμηλότερη, ελαφρώς χαμηλότερη, περίπου η ίδια, ελαφρώς υψηλότερη, υψηλότερη) και εξάβαθμη κλίμακα (πολύ χαμηλότερη, χαμηλότερη, ελαφρώς χαμηλότερη, περίπου η ίδια, ελαφρώς υψηλότερη, υψηλότερη).

Οι παραπάνω κλίμακες έχουν συντημηθεί σε 3βάθμιες κλίμακες στη βάση του «χαμηλότερη, περίπου ίδια, υψηλότερη».

Ο πίνακας 254 του Παραρτήματος Η είναι ενδεικτικός των απαντήσεων σχετικών με την συνολική και ατομική απόδοση.

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα :

- Η ατομική απόδοση τόσο σε σύγκριση με το περασμένο έτος όσο και με τους συναδέλφους κρίνεται συντριπτικά υψηλότερη σε ποσοστά που αγγίζουν περίπου το 60%, ενώ ελάχιστες είναι οι απαντήσεις που την κρίνουν γενικά ως χαμηλότερη

- Η ποιότητα της απόδοσης ακολουθεί και αυτή την ίδια τάση, με την συντριπτική πλειοψηφία, περίπου στο 60%, να την κρίνει υψηλότερη τόσο σε σχέση με το περασμένο έτος, όσο και με τους συναδέλφους
- Τα λάθη σε σύγκριση με το περασμένο έτος έχουν μειωθεί κατά 80%, ενώ σε σύγκριση με τους συναδέλφους γύρω στο 60%.
- Η συνολική απόδοση σε σύγκριση με το περασμένο έτος κρίνεται ως υψηλότερη από το περίπου 50% των ερωτώμενων, ενώ σε σχέση με τον ανταγωνισμό μόνο το 23% κρίνει ότι είναι υψηλότερη και το 40% ότι είναι χαμηλότερη.

Η γενική άποψη είναι ότι η απόδοση (ατομική – συλλογική, ποιοτική και λάθη) έχει βελτιωθεί σημαντικά με εξαίρεση την συνολική απόδοση της μονάδος σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το γεγονός ότι το 40% των ερωτώμενων κρίνει ότι είναι χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό σηματοδοτεί το γεγονός ότι ναι μεν η απόδοση βελτιώνεται, αλλά πάρα ταύτα ο οργανισμός εξακολουθεί να υπολείπεται σε απόδοση του ανταγωνισμού. Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι σε όλες τις ερωτήσεις, περισσότεροι από το 33% των ερωτώμενων, κρίνουν, ότι η απόδοση παραμένει περίπου η ίδια με την εξαίρεση την ερώτηση την σχετική με τα λάθη σε σχέση με το περασμένο έτος όπου η απάντηση «περίπου ίδια» αντιστοιχεί στο 14% των ερωτώμενων λόγω της ιδιαίτερα μεγάλης αύξησης των απαντήσεων στο «χαμηλότερη» το οποίο έφθασε στο 80% των ερωτώμενων.

Τέλος, και σχετικά με τον αναμενόμενο χρόνο προαγωγής είναι αξιοσημείωτο ότι το 81% περίπου των ερωτώμενων εκτιμά την προαγωγή του να επέλθει μεταξύ 1-3 ετών. Επιπλέον αξιοσημείωτη είναι και η κατανομή του παραπάνω ποσοστού, ήτοι το 29%, 19.4% και το 32.3% των ερωτώμενων εκτιμούν ότι θα προαχθούν στο επόμενο 12μηνο, 24μηνο και 36μηνο αντίστοιχα. Οι απαντήσεις αυτές που αναφέρονται σε εκτιμήσεις συνάδουν και με τα ευρήματα της έρευνας κατά την οποία ο τυπικός υπάλληλος παραμένει στην ίδια θέση 4.7 έτη. Αναφορικά με την ικανοποίησή τους για την εκτιμώμενη προαγωγή και τον χρόνο προαγωγής, το 88% των ερωτώμενων εκτιμά την προαγωγή ως ικανοποιητική. Η κατανομή της ικανοποίησης είναι λίγο ικανοποιητική, αρκετά ικανοποιητική, απόλυτα ικανοποιητική για το 20.6%, 44.1% και 23.5% των ερωτώμενων αντίστοιχα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, ενώ το 81% εκτιμά να προαχθεί εντός ενός χρόνου έως και σε 3 χρόνια, το 88% από τους ερωτώμενους εκτιμά την εν λόγω εκτιμώμενη προαγωγή ως ικανοποιητική με τις αντίστοιχες κατανομές να είναι απόλυτα ικανοποιητική 23,5%, Αρκετά Ικανοποιητική 44.1% και Λίγο Ικανοποιητική 20,6% αντίστοιχα.

Ο πίνακας 255 του Παραρτήματος Η εμπεριέχει τους αναγκαίους συμβολισμούς για τον πίνακα 256 του Παραρτήματος Η που ακολουθεί στον οποίο παρατίθενται οι συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στις επιμέρους πτυχές αυτό-αξιολόγησης των υπαλλήλων, βάσει του μη-παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγεται ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής απόδοσης της μονάδος σε σύγκριση με το περασμένο έτος και της συνολικής απόδοσης της μονάδος σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό καθώς και με την ατομική απόδοση σε σύγκριση με το περασμένο έτος.

Επιπλέον, θετικά συσχετίζεται η ατομική απόδοση σε σύγκριση με συναδέλφους και η ποιότητα της ατομικής απόδοσης σε σύγκριση με συναδέλφους, ενώ η ποιότητα της ατομικής απόδοσης σχετίζεται θετικά με τον βαθμό αποδοχής ευθύνης για τους

στόχους. Αρνητική συσχέτιση παρατηρείται όμως μεταξύ των λαθών (συχνότητα και σημαντικότητα σε σύγκριση με συναδέλφους) και της ατομικής απόδοσης καθώς και με την ποιότητα της ατομικής απόδοσης.

3.3.8 Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμένων

Στην ενότητα αυτή εξετάζονται η αυτο-αξιολόγηση των εργαζομένων σε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή, στις Κεντρικές Υπηρεσίες και στα Καταστήματα αναφορικά με:

- Την συμπεριφορά των ιδίων
- Την σημασία των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας
- Την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα των ιδίων

Για την αυτο-αξιολόγηση της προϊσταμενικής συμπεριφοράς χρησιμοποιείται 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 60 επιμέρους ερωτήσεις. Με βάση την συγκεκριμένη κλίμακα, η προϊσταμενική συμπεριφορά μπορεί να διακριθεί σε 4 μορφές (Οικογενειακή, Περιπτωσιακή, Αγοράς, Ιεραρχική) οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί και για τον χαρακτηρισμό της κουλτούρας του οργανισμού στο Κεφάλαιο 3.3.1. Η βαθμονόμηση των κλιμάκων άρχεται από το 1 το οποίο αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» έως το 7 το οποίο αντιστοιχούσε στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Για την αξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων που συνιστούν την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 12 επιμέρους ερωτήσεις. Η βαθμονόμηση των κλιμάκων άρχεται από το 1 το οποίο αντιστοιχεί στο «Τελείως Ασήμαντη» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Απόλυτα Σημαντική».

Για την αυτο-αξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 13 επιμέρους ερωτήσεις. Σημειώνεται ότι η κλίμακα αυτή είναι αντίστοιχη με την κλίμακα που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων που συνιστούν την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα. Η βαθμονόμηση των κλιμάκων άρχεται με το 1 το οποίο αντιστοιχεί στο «Απαράδεκτη» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Εξαιρετική».

Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα ζητήματα αυτά μελετώνται μεμονωμένα. Το κάθε ζήτημα προσεγγίζεται με αντίστοιχη λογική όπως και προηγουμένως :

- Προσδιορισμός της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων (προϊσταμενικής συμπεριφοράς ή αποτελεσματικότητας) με βάση τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.
- Περιγραφικά στατιστικά για την αποτύπωση των επιμέρους στοιχείων προσωπικότητας. Τα στατιστικά αυτά μέτρα επιτρέπουν επιπλέον την σύγκριση της βαρύτητας μεταξύ διαφορετικών στοιχείων δέσμευσης.
Ειδικότερα στην περίπτωση της προϊσταμενικής συμπεριφοράς, επιχειρούνται επιπλέον στατιστικοί έλεγχοι (με βάση τον παραμετρικό έλεγχο t για εξαρτημένα δείγματα) για να εξετασθεί κατά πόσο τα μέσα επίπεδα των 4 διαφορετικών τύπων προϊσταμενικής συμπεριφοράς διαφέρουν.
- Μελέτη συσχετίσεων ανάμεσα στα διάφορα στοιχεία προϊσταμενικής συμπεριφοράς ή αποτελεσματικότητας.
- Μελέτη επίδρασης των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-

οικονομικών) των εργαζομένων στα στοιχεία προϊσταμενικής συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας με βάση τους στατιστικούς έλεγχους που χρησιμοποιήθηκαν και στις προηγούμενες περιπτώσεις.

- Παραγοντική ανάλυση των στοιχείων προϊσταμενικής συμπεριφοράς ή αποτελεσματικότητας

Σημειώνεται εδώ ότι στην περίπτωση της μελέτης της προϊσταμενικής συμπεριφοράς ο αριθμός των παραγόντων που θα χρησιμοποιηθεί είναι προεπιλεγμένος βάσει της θεωρίας (4 παράγοντες που αντιστοιχούν στα 4 είδη προϊσταμενικής συμπεριφοράς, Ιεραρχική, της Αγοράς, Περιπτωσιακή και Οικογενειακή)

- Στην ενότητα που αφορά την «Αυτο-αξιολόγηση της προϊσταμενικής συμπεριφοράς» εξετάζονται επιπλέον τα μέσα επίπεδα αξιολόγησης των επιμέρους παραγόντων με την Συνολική Διοικητική Ικανότητα. Η σύγκριση έγινε με την χρήση στατιστικών ελέγχων t για εξαρτημένα δείγματα, το θεωρητικό υπόβαθρο του οποίου παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι, Στατιστικές Τεχνικές.

Στο πλαίσιο της ενότητας αυτής επιχειρείται επιπλέον η συγκριτική ανάλυση της αυτοαξιολόγησης των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας και της βαρύτητας (σημασίας) που αποδίδεται σε αυτούς από τους ερωτώμενους. Αυτό επιτυγχάνεται με:

- Προσδιορισμό της συσχέτισης ανάμεσα στην σημαντικότητα που αποδίδεται σε έναν παράγοντα προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας και του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται η αποτελεσματικότητα των ερωτώμενων όσο αφορά τον ίδιο παράγοντα. Οι συσχετίσεις υπολογίζονται με την χρήση του μη-παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman.
- Σύγκριση των μέσων επιπέδων σημαντικότητας και αυτό-αξιολόγησης ανά παράγοντα προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας. Οι συγκρίσεις πραγματοποιούνται βάσει του στατιστικού ελέγχου t για εξαρτημένα δείγματα.

3.3.8.1 Μελέτη «Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς»

Για την αυτό-αξιολόγηση της προϊσταμενικής συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 60 επιμέρους items.

Η βαθμονόμηση των κλιμάκων έχε ως εξής: Το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφώνώ Απόλυτα» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Για τους σκοπούς της παρούσας ανάλυσης, η προϊσταμενική συμπεριφορά θα εξετασθεί ως προς τις 4 μορφές (Οικογενειακή, Περιπτωσιακή, Αγοράς, Ιεραρχική) οι οποίες είχαν χρησιμοποιηθεί και για τον χαρακτηρισμό της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού στο Κεφάλαιο 3.3.1. Οι 60 συνολικά ερωτήσεις μπορούν να διαχωριστούν σε 4 ομάδες ανάλογα με την μορφή που εκφράζουν.

Για κάθε μορφή προϊσταμενικής συμπεριφοράς χρησιμοποιείται ως δείκτης ο μέσος όρος των βαθμολογιών που αποδίδεται στις ερωτήσεις που εκφράζουν την μορφή αυτής της συμπεριφοράς αντίστοιχα.

3.3.8.1.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων για την αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής συμπεριφοράς χρησιμοποιείται ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.

Συνολικά (με βάση και τα 60 items) ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι **0.9756**.

Εξετάζοντας ξεχωριστά τις υπο-κλίμακες που εκφράζουν τις εναλλακτικές μορφές προϊσταμενικής συμπεριφοράς παρατηρούνται τα ακόλουθα :

Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Οικογενειακού Τύπου»

Με βάση το δείγμα μας (30 παρατηρήσεις) και 15 ερωτήσεις, ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι **0.9392**.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της κλίμακας, αφαιρείται εναλλάξ μια-μια ερώτηση από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 257 του Παραρτήματος Θ.

Αναφορικά με τον παραπάνω πίνακα σημειώνεται ότι σε περίπτωση αφαίρεσης των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 12 και 13 βελτιώνεται οριακά ο δείκτης Cronbach σε 0,9444 και 0,9402 αντίστοιχα. Αντιθέτως, όλες οι άλλες ερωτήσεις του εν λόγω πίνακα είναι χρήσιμες καθόσον αν αφαιρεθούν μειώνουν τον δείκτη Cronbach σε χαμηλότερα επίπεδα από το 0,9392 που είναι για όλο το δείγμα.

Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Περιπτωσιακού Τύπου»

Με βάση το δείγμα μας (29 παρατηρήσεις) και 15 ερωτήσεις, ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι **0.9337**.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρείται μια-μια ερώτηση από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 258 του Παραρτήματος Θ. Από αυτόν αν αφαιρεθεί η ερώτηση 59 βελτιώνεται ο δείκτης στο 0,9386.

Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Ιεραρχικού Τύπου»

Με βάση το δείγμα μας (26 παρατηρήσεις) και 15 ερωτήσεις, ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι **0.9052**.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρείται μια-μια ερώτηση από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 259 του Παραρτήματος Θ.

Από τον παραπάνω πίνακα στον οποίο αντιστοιχεί η ιεραρχικού τύπου κουλτούρα, ο δείκτης Cronbach βελτιώνεται οριακά αν αφαιρεθούν οι ερωτήσεις 57 και 58 στο 0,9105 και 0,9070 αντίστοιχα.

Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Τύπου Αγοράς»

Με βάση το δείγμα μας (28 παρατηρήσεις) και 15 ερωτήσεις, ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται να είναι **0.8363**.

Για την εξέταση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρείται εναλλάξ μια-μια ερώτηση από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 260 του Παραρτήματος Θ. Ο δείκτης βελτιώνεται οριακά με την αφαίρεση των υπ' αριθμών 42 και 55 ερωτήσεων στο 0,8815 και 0,8533 αντίστοιχα.

Συμπερασματικά, ο δείκτης Cronbach – που μετρά την αξιοπιστία των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων – τόσο για το σύνολο των 60 ερωτήσεων, όσο και για τις επιμέρους υποκλίμακες των 15 ερωτήσεων είναι υψηλός. Συγκεκριμένα για τις 60 ερωτήσεις εκτιμάται να είναι 0,9756, ενώ για τις υποκλίμακες «Οικογενειακού Τύπου», «Περιπτωσιακού Τύπου», «Ιεραρχικού Τύπου» και «Τύπου Αγοράς» είναι 0,9392 (και βελτιώνεται με την αφαίρεση των ερωτήσεων 12 και 13), 0,9337 (και βελτιώνεται με την αφαίρεση της ερωτήσεως 59), 0,9052 (και βελτιώνεται με την αφαίρεση των υπ' αριθμών 57 και 58 ερωτήσεων) και 0,8363 (και βελτιώνεται με την αφαίρεση των ερωτήσεων υπ' αριθμών 42 και 55). Συνεπώς οι κλίμακες, τόσο η συνολική όσο και οι επί μέρους διαθέτουν αξιοπιστία.

3.3.8.1.2 Περιγραφικά Μέτρα Ερωτήσεων και Δεικτών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς

Με την αριθμητική χρησιμοποίηση των αυτοαξιολογήσεων των ερωτώμενων (διευθυντές και προϊστάμενοι) στα επιμέρους ζητήματα που εκφράζουν την προϊσταμενική συμπεριφορά τους, καθίσταται δυνατή η λεπτομερής και αναλυτική καταγραφή της.

Στον πίνακα 261 του Παραρτήματος Θ παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες για κάθε συμπεριφορά που εκφράζεται από τις αντίστοιχες ερωτήσεις. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα είναι 7βαθμη και όσο η μέση βαθμολογία στις ερωτήσεις προσεγγίζει το μέγιστο, που είναι το 7, τόσο εντονότερο είναι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό στην συμπεριφορά των διευθυντών και των προϊσταμένων του δείγματος. Το αντίθετο ισχύει σε περιπτώσεις όπου οι μέσες βαθμολογίες προσεγγίζουν το ελάχιστο, που είναι το 1. Δηλαδή, τόσο ηπιότερο είναι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό στην συμπεριφορά των διευθυντών και προϊσταμένων.

Ο παραπάνω πίνακας ως γνωστόν αποτελείται από 4 επί μέρους ερωτηματολόγια με 15 ερωτήσεις, καθένα εκ των οποίων αντιστοιχεί με 4 μορφές προϊσταμενικής συμπεριφοράς – οικογενειακή, περιπτωσιακή, οικογενειακού τύπου και ιεραρχική.

Ως εκ τούτου και συνοπτικά τα βασικά περιγραφικά στοιχεία των δεικτών που εκφράζουν τις 4 μορφές προϊσταμενικής συμπεριφοράς παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα :

Μορφή Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
<i>Οικογενειακή</i>	4.60	7.00	6.00	.70096
<i>Περιπτωσιακή</i>	4.40	7.00	5.75	.75601
<i>Ιεραρχική</i>	4.00	6.80	5.43	.74628
<i>Αγοράς</i>	3.93	6.73	5.36	.71597

Πίνακας 262

Η μέγιστη μέση τιμή προϊσταμενικής συμπεριφοράς αποδίδεται στην οικογενειακού τύπου συμπεριφορά με ελάχιστη και μέγιστη τιμή 4.60 και 7.00 αντίστοιχα. Ακολουθείται από την περιπτωσιακή με μέση τιμή 5.75 και 4.40 και 7.00 αντίστοιχα, την ιεραρχικού τύπου και τέλος την συμπεριφορά τύπου αγοράς.

Ως εκ τούτου και με βάση την περιγραφική στατιστική, συνάγεται ότι η προϊσταμενική τους συμπεριφορά χαρακτηρίζεται κατά κανόνα από τις αξίες, τα πιστεύω, τα πρότυπα της οικογενειακού τύπου κουλτούρας. Αξιοσημείωτο όμως είναι το γεγονός ότι η επικρατούσα κουλτούρα είναι η ιεραρχικού τύπου ομού με τις συνεπακόλουθες αξίες και πρακτικές της, ενώ τα αποτελέσματα στο παρόν αυτοαξιολογικό ερωτηματολόγιο αντιστοιχούν με την οικογενειακού τύπου κουλτούρα και τις συνεπακόλουθες αξίες και πρακτικές της, σηματοδοτώντας κατ' αρχάς ένα χάσμα στο αξιακό σύστημα του οργανισμού.

Επιπλέον στον πίνακα 263 του Παραρτήματος Η συνοψίζονται τα αποτελέσματα στατιστικών ελέγχων που διενεργήθηκαν για την εξέταση του κατά πόσον τα μέσα επίπεδα των τεσσάρων διαφορετικών τύπων διαφέρουν μεταξύ τους ανά ζεύγη.

Όπως καθίσταται προφανές από τον παραπάνω πίνακα των στατιστικών ελέγχων υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων επιπέδων των παρακάτω προϊσταμενικών συμπεριφορών :

- Περιπτωσιακού και Οικογενειακού Τύπου
- Ιεραρχικού και Οικογενειακού Τύπου
- Ιεραρχικού και Περιπτωσιακού Τύπου
- Αγοράς και Οικογενειακού Τύπου
- Αγοράς και Περιπτωσιακού Τύπου

3.3.8.1.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στις διάφορες πλευρές της προϊσταμενικής συμπεριφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, με την χρησιμοποίηση στατιστικών ελέγχων εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Οι διαφορές που εξετάζονται αφορούν :

- Τις βαθμολογίες που αποδίδουν τα άτομα στις ερωτήσεις των διαφόρων κλιμάκων
- Μέσους δείκτες, που υπολογίζονται ως απλοί, αστάθμητοι μέσοι όροι ομάδων ερωτήσεων
- Τιμές παραγόντων όπως αυτοί περιγράφονται αναλυτικότερα στην συνέχεια.

Στους πίνακες που εμφανίζονται στο Παράρτημα Θ, παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%).

Στον πίνακα 264 του Παραρτήματος Θ εμφανίζονται οι ερωτήσεις που έχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές και οι οποίες αναφέρονται στους διευθυντές και προϊσταμένους.

Συμπερασματικά, από τις παραπάνω στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων βαθμολογιών διευθυντών και προϊσταμένων και αναφορικά με τις 4 μορφές προϊσταμενικής συμπεριφοράς παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Οι μέσες βαθμολογίες των διευθυντών – ανεξαρτήτως της μορφής της προϊσταμενικής συμπεριφοράς είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες των προϊσταμένων
- Η σειρά κατάταξης των προϊσταμενικών συμπεριφορών μεταξύ διευθυντών και προϊσταμένων είναι η ίδια, με εξαίρεση την οριακή κατάταξη του τύπου αγοράς ως τρίτης και του ιεραρχικού τύπου ως τετάρτου.

Αναλυτικότερα, η επικρατούσα προϊσταμενική συμπεριφορά – τόσο για διευθυντές όσο και για προϊσταμένους – είναι εκείνη του οικογενειακού τύπου γεγονός που επιβεβαιώνει τους Cameron και Quinn (Cameron και Quinn, op. cit., 1998, p.70), με δεύτερη την μορφή του περιπτωσιακού τύπου και για τους δύο, ενώ η τρίτη μορφή για τους διευθυντές είναι η συμπεριφορά ιεραρχικού τύπου και για τους προϊστάμενους η τύπου αγοράς, με τελευταία την μορφή τύπου αγοράς για τους διευθυντές και τον ιεραρχικό τύπο για τους προϊστάμενους, γεγονός που καταδεικνύει την δυνητική ασυμβατότητα μεταξύ του υφιστάμενου συστήματος αξιών / προτύπων (ιεραρχία) και του επιθυμητού.

Στον πίνακα 265 του Παραρτήματος Θ η ερώτηση με στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις των εργαζομένων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες είναι η υπ' αριθμόν 57.

Ο αριθμός των ερωτώμενων ανά κατηγορία, (Άνδρας – Γυναίκα, Έως Ανώτερη – Ανώτατη, Έως 40 Ετών – Άνω των 40 Ετών) είναι πολύ μικρός, γεγονός που καθιστά επισφαλής την αντίστοιχη συμπερασματολογία.

Στον πίνακα 266 του Παραρτήματος Θ αναφορικά με το εύρος των αποδοχών του δείγματος, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες βαθμολογίες απαντώνται στις ερωτήσεις 8, 30 και 40. Οι μέσες βαθμολογίες των ερωτώμενων με αποδοχές άνω των € 18000 είναι κατά πολύ υψηλότερες των αντίστοιχων με έως € 18000, γεγονός που ερμηνεύεται πιθανότατα από την προϊσταμενική θέση που κατέχουν οι εν λόγω και λόγω της φύσεων των ερωτήσεων αυτών. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται «Στην απόκτηση πόρων για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών '...», «Πίεση μονάδος για επίτευξη ανταγωνιστικής παραγωγικότητας ...», και «Διευκρίνιση στα μέλη της ομάδας τι περιμένει από αυτούς ...» καταστάσεις οι οποίες αναφέρονται σε προϊσταμενικές δυνητικά συμπεριφορές.

3.3.8.1.4 Συσχετισμοί Δεικτών και Επιμέρους Πτυχών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς

Στους πίνακες του Παραρτήματος Θ παρατίθενται οι συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν ανάμεσα :

- στους 4 δείκτες εναλλακτικών μορφών προϊσταμενικής συμπεριφοράς
- στις επιμέρους πτυχές που προσδιορίζουν την προϊσταμενική συμπεριφορά

Ο Πίνακας 267 αναφέρεται στους συντελεστές συσχέτισης δεικτών προϊσταμενικής συμπεριφοράς, ο Πίνακας 269 στις συσχετίσεις των επιμέρους πτυχών της προϊσταμενικής συμπεριφοράς και ο Πίνακας 268 στους συμβολισμούς για κάθε ερώτηση.

Για τον υπολογισμό των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε για τους δείκτες ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, ενώ για τα επιμέρους ερωτήσεις ο μη-παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

3.3.8.1.5 Παραγοντική Ανάλυση Επιμέρους Πτυχών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται η παραγοντική ανάλυση του πλήθους των ερωτήσεων, έτσι ώστε να συνοψιστεί η πληροφορία αυτών σε έναν μικρότερο αριθμό παραγόντων (δεικτών).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι 60 ερωτήσεις ομαδοποιούνται σε 4 ομάδες, εκφράζοντας εναλλακτικές μορφές προϊσταμενικής συμπεριφοράς, η παραγοντική ανάλυση διενεργείται «διατηρώντας» τους εν λόγω παράγοντες που αναφέρονται στην οικογενειακή, ιεραρχική, περιπτωσιακή και κουλτούρα της αγοράς προϊσταμενική συμπεριφορά.

Σημείωση: Τα στατιστικά, Bartlett και Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, δεν κατέστη δυνατόν να υπολογισθούν για αριθμητικούς λόγους, καθώς υπήρχε σχεδόν γραμμική σχέση μεταξύ κάποιων ερωτήσεων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της παραγοντικής ανάλυσης είναι τα εξής :

- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Οι 4 παράγοντες ερμηνεύουν το 68.7% (ένα αρκετά υψηλό ποσοστό) της μεταβλητότητας των αρχικών ερωτήσεων.

Στον πίνακα 270 του Παραρτήματος Θ που ακολουθεί παρατίθενται οι επιβαρύνσεις των 60 ερωτήσεων στους 4 παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση. Με έντονη γραμματοσειρά έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0,4, έτσι ώστε να υπάρχει μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

Από τις επιβαρύνσεις των 60 ερωτήσεων στους 4 παράγοντες του παραπάνω πίνακα και έχοντας υπόψη ότι οι εν λόγω ερωτήσεις ομαδοποιούνται σε 4 ομάδες που εκφράζουν εναλλακτικές μορφές προϊσταμενικής συμπεριφοράς όπως προαναφέρθηκε έχουμε τον ακόλουθο πίνακα :

Μορφές Προϊσταμ. Συμπ.	Αριθμός Ερωτήσεων στους Παράγοντες Προϊστ. Συμπεριφοράς				ΣΥΝΟΛΟ
	1	2	3	4	
Οικογενειακή	7	9	6	3	25
Ιεραρχική	9	7	7	0	23
Περιπτωσιακή	7	9	6	7	29
Αγοράς	7	6	5	4	22
Σύνολο	30	31	24	14	99

Πίνακας 271

Ο παράγοντας υπ' αριθμόν 4 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις που αναφέρονται στην περιπτωσιακή τύπου συμπεριφορά, ενώ ο υπ' αριθμόν 1 προσδιορίζεται από την ιεραρχικού τύπου συμπεριφορά. Ο υπ' αριθμόν 2 παράγοντας από την οικογενειακού τύπου και ο υπ' αριθμόν 3 από τον τύπο της αγοράς συμπεριφορά.

3.3.8.2 Μελέτη «Σημασίας Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας»

Για την αξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων που συνιστούν την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 12 επιμέρους παράγοντες.

Η βαθμονόμηση των κλιμάκων περιλαμβάνει το 1 που αντιστοιχεί στο «Τελείως Ασήμαντη» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Απόλυτα Σημαντική».

3.3.8.2.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας για την αξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιείται ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.

Συνολικά (με βάση τα 12 items και 30 παρατηρήσεις) ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται ότι είναι **0.9086**.

Για την εξέταση της χρησιμότητας ενός εκάστου παράγοντα ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρείται ένας-ένας παράγοντας από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 272 του Παραρτήματος Θ. Από τον πίνακα καθίσταται προφανές ότι ο παράγοντας που θα πρέπει να αφαιρεθεί για να βελτιώσει τον δείκτη Cronbach είναι η ερώτηση υπ' αριθμόν 11 που αυξάνει οριακά το δείκτη στο 0,9215.

3.3.8.2.2 Περιγραφικά Μέτρα

Στον πίνακα 273 του Παραρτήματος Θ παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες για κάθε παράγοντα. Όσο η μέση βαθμολογία πλησιάζει το μέγιστο 7 τόσο σημαντικότερη είναι η συμβολή του αντίστοιχου παράγοντα στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα. Το αντίθετο ισχύει για μέσες βαθμολογίες που προσεγγίζουν το 1.

Η υψηλότερη μέση βαθμολογία – του παραπάνω πίνακα – αποδίδεται στον παράγοντα «Διοίκηση του Συντονισμού» που είναι καθοριστικό στοιχείο της ιεραρχικής τύπου συμπεριφοράς, ενώ η αμέσως επόμενη μέση βαθμολογία αποδίδεται στην «Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου» που αποτελεί καθοριστικό επίσης στοιχείο της ιεραρχικού τύπου συμπεριφοράς, την «Διοίκηση Ομάδων» και «Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων» που αμφότερες αποτελούν καθοριστικά στοιχεία της οικογενειακού τύπου συμπεριφοράς. Η «Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας» που αποτελεί στοιχείο της συμπεριφοράς του τύπου της αγοράς λαμβάνει την χαμηλότερη μέση βαθμολογία μεταξύ των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας γεγονός που ερμηνεύεται από το παρελθόν και το ιδιοκτησιακό καθεστώς του υπό μελέτη οργανισμού και συνάδει με τα ευρήματα της αυτοαξιολόγησης των υπαλλήλων – Κεφάλαιο 3.3.7, όπου το 40% των ερωτώμενων κρίνει ότι η απόδοση της μονάδος τους είναι χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό. Συνεπώς η έμφαση δίδεται σε στοιχεία, αξίες και πρακτικές που χαρακτηρίζουν την ιεραρχικού και δευτερεύοντος στην οικογενειακού τύπου κουλτούρα με όλα τα συνεπακόλουθα αποτελέσματα του εν λόγω προσανατολισμού σε περιόδους ιδιαίτερα ανταγωνιστικές.

3.3.8.2.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στην σημασία των διαφόρων παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας.

Πιο συγκεκριμένα, με την χρησιμοποίηση στατιστικών ελέγχων εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Οι διαφορές που εξετάζονται αφορούν :

- Τις βαθμολογίες που αποδίδουν τα άτομα στους παράγοντες των διαφόρων κλιμάκων
- Μέσους δείκτες, που υπολογίζονται σαν απλοί, αστάθμητοι μέσοι όροι ομάδων παραγόντων
- Τιμές παραγόντων όπως αυτοί περιγράφονται αναλυτικότερα στην συνέχεια.

Στους πίνακες του Παραρτήματος Θ της ενότητας αυτής παρουσιάζουμε μόνο τις περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%).

Στον πίνακα 274 του Παραρτήματος Θ εμφανίζονται αναφορικά με τους διευθυντές και προϊσταμένους οι στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών των ερωτώμενων. Οι μέσες βαθμολογίες των διευθυντών για όλες τις ερωτήσεις που έχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές από τις αντίστοιχες των προϊσταμένων –

«Διοίκηση Συνεχών Βελτιώσεων», «Ενεργοποίηση των Εργαζομένων» και «Διοίκηση της Κουλτούρας» - έχουν υψηλότερες μέσες βαθμολογίες. Η πρώτη, η δεύτερη και η τρίτη από τις παραπάνω ερωτήσεις αποτελούν αντίστοιχα καθοριστικά στοιχεία της περιπτωσιακής, αγοράς και ιεραρχικού τύπου συμπεριφοράς αντίστοιχα.

Ο επόμενος πίνακας 275 στο Παράρτημα Θ αναφέρεται στις στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται στις ερωτήσεις υπ' αριθμόν 5, 7, 9 και 10 μεταξύ των εργαζομένων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες.

Οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων στα καταστήματα είναι υψηλότερες, για κάθε μια από τις παραπάνω ερωτήσεις, από τις αντίστοιχες των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες. Αξιοσημείωτο είναι ότι η υψηλότερη βαθμολογία συναντάται στον παράγοντα Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών λόγω της αμεσότητας της εργασίας στο front line office, ο οποίος παράγοντας αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της συμπεριφοράς του τύπου αγοράς. Ακολουθεί στην βαθμολογία ο παράγων «Διοίκηση του Μέλλοντος» και «Διοίκησης της Κουλτούρας» και τέλος, «Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας» που αποτελούν καθοριστικά στοιχεία του περιπτωσιακού, ιεραρχικού και του τύπου της αγοράς συμπεριφορών αντίστοιχα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι κεντρικές υπηρεσίες έχουν διαβαθμίσει την συμβολή των εν λόγω παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας ακριβώς με την ίδια σειρά. Αλλά οι μέσες βαθμολογίες είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των καταστημάτων η σειρά όμως της σημασίας καθενός από τους παράγοντες στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα είναι ακριβώς η ίδια.

Η «Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατείας» είναι καθοριστικό στοιχείο της συμπεριφοράς τύπου αγοράς, «Η Διοίκηση του Μέλλοντος» του περιπτωσιακού τύπου, «Η Διοίκηση της Κουλτούρας» του ιεραρχικού τύπου και τέλος η «Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας» αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της συμπεριφοράς του τύπου της Αγοράς.

Αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζομένων σε φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης και η ηλικίας, ο αριθμός των ερωτώμενων είναι πολύ μικρός, γεγονός που καθιστά επισφαλή την αντίστοιχη επιχειρηματολογία.

Στον πίνακα 276 του Παραρτήματος Θ εμφανίζεται η στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων με βάση το εύρος αποδοχών στην ερώτηση υπ' αριθμόν 3, διοίκηση ανάπτυξης υφιστάμενων που αποτελεί καθοριστικό στοιχείο στις συμπεριφορές του οικογενειακού τύπου.

Συμπερασματικά, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται αναφορικά με τα διάφορα χαρακτηριστικά των εργαζομένων εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα :

Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Χαρακτηριστικά Εργαζομένων	Υψηλότερη Βαθμολογία	Συμπεριφορά Τύπου
Διοίκηση Συνεχών Βελτιώσεων	Διευθυντής Προϊστάμενος	Διευθυντής	Περιπτωσιακού
Ενεργοποίηση Εργαζομένων	Διευθυντής Προϊστάμενος	Διευθυντής	Αγοράς

Διοίκηση Κουλτούρας	Διευθυντής Προϊστάμενος	Διευθυντής	Ιεραρχικού
Διοίκηση του Μέλλοντος	Καταστήματα Κεντρικές Υπηρεσίες	Καταστήματα	Περιπτωσιακού
Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας	Καταστήματα Κεντρικές Υπηρεσίες	Καταστήματα	Αγοράς
Διοίκηση Εξυπηρέτησης Πελατών	Καταστήματα Κεντρικές Υπηρεσίες	Καταστήματα	Αγοράς
Διοίκηση Κουλτούρας	Καταστήματα Κεντρικές Υπηρεσίες	Καταστήματα	Ιεραρχικού
Διοίκηση Ανάπτυξης Εργαζομένων	Έως €18000 €18000 και άνω	€18000 και άνω	Οικογενειακού

Πίνακας 277

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι στατιστικά σημαντικοί προϊσταμενικοί παράγοντες επί τη βάση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των εργαζομένων εμπίπτουν 3 από τους εν λόγω παράγοντες στην συμπεριφορά τύπου αγοράς, 2 στην ιεραρχικού, 2 στην περιπτωσιακού και 1 στην οικογενειακού τύπου συμπεριφορά, ενώ το σύνολο του δείγματος εστιάζεται σε παράγοντες πρωτευόντως ιεραρχικού και δευτερευόντως οικογενειακού τύπου (κεφάλαιο 3.3.1.5).

3.3.8.2.4 Συσχετισμοί Σημαντικότητας Επιμέρους Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

Στον πίνακα 277 του Παραρτήματος Θ παραθέτουμε τις συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στην σημαντικότητα των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας, ενώ οι συμβολισμοί του παραπάνω πίνακα εμπεριέχονται στον Πίνακα 278.

Για τον υπολογισμό των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ο μη-παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% ενώ με (*) στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Από τον πίνακα καθίσταται προφανής η θετική συσχέτιση της «Διοίκησης Ομάδων» που αποτελεί συμπεριφορά που εμπίπτει στην οικογενειακού τύπου με την «Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων», την «Ανάπτυξη καινοτομιών» την «Διοίκηση του Μέλλοντος», την «Διοίκηση Συνεχών Βελτιώσεων», την «Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας», την «Ενεργοποίηση των εργαζομένων», την «Διοίκηση Εξυπηρέτησης Πελατών», την «Διοίκηση της Κουλτούρας», και την «Διοίκηση

Συντονισμού» όπου στην περίπτωση η «Διοίκηση Ομάδων» αυξάνεται θα αυξηθούν ως αποτέλεσμα και οι συσχετιζόμενοι με αυτήν παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας. Ο παράγοντας με τον υψηλότερο αριθμό συσχετίσεων είναι η Διοίκηση Συντονισμού που είναι εκείνη η συμπεριφορά που εμπίπτει στις αξίες και πρότυπα του ιεραρχικού τύπου.

3.3.8.2.5 Παραγοντική Ανάλυση Σημαντικότητας Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται η παραγοντική ανάλυση των 12 παραγόντων, έτσι ώστε να συνοψιστεί η πληροφορία αυτών σε έναν μικρότερο αριθμό παραγόντων (δεικτών).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της παραγοντικής ανάλυσης είναι τα εξής :

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.740, στοιχεία τα οποία συντείνουν στην χρήση παραγοντικής ανάλυσης.
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Για την βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η varimax μέθοδος περιστροφής των αξόνων
- Από τους 12 θεωρητικά παράγοντες, κρατούμε 3, έτσι ώστε να ερμηνεύουν ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (73.5%) της μεταβλητότητας των αρχικών items.

Στον πίνακα 279 του Παραρτήματος Θ παρατίθενται οι επιβαρύνσεις των 12 items στους 3 παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση.⁵⁶

Από τον παραπάνω πίνακα του Παραρτήματος Θ συνάγονται τα ακόλουθα, σχετικά με τους παράγοντες 1, 2 και 3.

Ο 1^{ος} παράγοντας συνίσταται από την σημασία των ακόλουθων παραγόντων :

- Διοίκηση Ομάδων (Οικογενειακό Τύπος)
- Διοίκηση Καινοτομιών (Περιπτωσιακός Τύπος)
- Διοίκηση του Μέλλοντος (Περιπτωσιακός Τύπος)
- Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων (Περιπτωσιακός Τύπος)
- Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας (Τύπος Αγοράς)
- Ενεργοποίηση Εργαζομένων (Τύπος Αγοράς)
- Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών (Τύπος Αγοράς)
- Διοίκηση της Κουλτούρας (Ιεραρχικός Τύπος)
- Διοίκηση του Συντονισμού (Ιεραρχικός Τύπος)

Ο 2^{ος} παράγοντας σημαντικότητας συνίσταται από την σημασία των ακόλουθων παραγόντων :

⁵⁶ Με έντονη γραμματοσειρά έχουν σημειωθεί οι επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0.4, έτσι ώστε να υπάρχει μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

- Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων (Οικογενειακός Τύπος)
- Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων (Οικογενειακός Τύπος)
- Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων (Οικογενειακός Τύπος)
- Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών (Τύπος Αγοράς)

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν καθοριστικά στοιχεία της συμπεριφοράς οικογενειακού τύπου, κατά κανόνα, και τύπου αγοράς δευτερεύοντος.

Ο 3^{ος} παράγοντας σημαντικότητας συνδέεται κατά κύριο λόγο με την Διοίκηση τους Συστήματος Ελέγχου το οποίο αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για το τύπο της ιεραρχικής συμπεριφοράς.

Συμπερασματικά και με βάση την παραγοντική ανάλυση που προηγήθηκε, οι ερωτώμενοι αποφάνθηκαν ότι οι παράγοντες της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας συνιστούν μια πολυδιάστατη έννοια καθόσον η ανάλυση κατέληξε σε 3 παράγοντες.

Οι παράγοντες με τους οποίους επιβαρύνεται ο 1^{ος} παράγοντας αντιστοιχούν σε 3 παράγοντες του περιπτωσιακού, 3 του τύπου αγοράς, 2 του ιεραρχικού τύπου και 1 μόνο του οικογενειακού.

Οι παράγοντες με τους οποίους επιβαρύνεται ο 2^{ος} παράγοντας αντιστοιχούν σε 3 παράγοντες οικογενειακού τύπου και 1 του τύπου αγοράς. Συνεπώς ο παράγων αυτός θα μπορούσε να ορισθεί ως εκείνος που δίνει έμφαση στις μεταβλητές που επικεντρώνονται στις οικογενειακού τύπου συμπεριφορές.

Ο παράγων με τον οποίο επιβαρύνεται ο 3^{ος} παράγων αντιστοιχεί με μεταβλητές που επικεντρώνονται στις Ιεραρχικού τύπου συμπεριφορές.

Έτσι ο 1^{ος} παράγων ορίζεται ως Περιπτωσιακός / Αγοράς, ο 2^{ος} ως Οικογενειακός και ο 3^{ος} ως Ιεραρχικός Τύπος.

3.3.8.3 Μελέτη «Αυτό-αξιολόγησης Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας»

Για την αυτό-αξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα αποτελούμενη από 13 επιμέρους items.

Σημειώνουμε ότι η κλίμακα αυτή είναι ανάλογη με την κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων που συνιστούν την προϊσταμενική αποτελεσματικότητα. Έχει, μόνο προστεθεί μια 13^η ερώτηση η οποία εκφράζει την συνολική διοικητική ικανότητα.

Η βαθμονόμηση των κλιμάκων αποτελείται από το 1 το οποίο αντιστοιχεί στο «Απαράδεκτη» έως το 7 το οποίο αντιστοιχεί στο «Εξαιρετική».

3.3.8.3.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας για την αυτοαξιολόγηση της προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιούμε τον δείκτη αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.

Συνολικά (με βάση τις 13 ερωτήσεις και 30 παρατηρήσεις) ο δείκτης του Cronbach εκτιμάται ότι είναι **0.9672**.

Για την αξιολόγηση της χρησιμότητας κάθε μιας ερώτησης ξεχωριστά στην κατασκευή της συνολικής κλίμακας, αφαιρείται εναλλάξ μια-μια ερώτηση από την κλίμακα και υπολογίζεται ξανά ο δείκτης του Cronbach. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 280 του Παραρτήματος Θ.

Από τον παραπάνω πίνακα καθίσταται προφανές ότι δεν συνιστάται η αφαίρεση κάποιου στοιχείου από τα 13, καθόσον αυτό δεν θα βελτιώσει τον δείκτη, αλλά θα επιδεινώσει τον δείκτη Cronbach.

3.3.8.3.2 Περιγραφικά Μέτρα

Στον πίνακα 281 του Παραρτήματος Θ παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες για κάθε παράγοντα προϊσταμενικής ικανότητας. Όσο η μέση βαθμολογία πλησιάζει το μέγιστο 7 τόσο αποτελεσματικότερη θεωρείται η αντίστοιχη προϊσταμενική ικανότητα. Το αντίθετο ισχύει για μέσες βαθμολογίες που προσεγγίζουν το 1.

Από τον πίνακα καθίσταται φανερό ότι οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες αναφέρονται στην «Συνολική Διοικητική Ικανότητα» (5.70), στην «Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων», «Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων» αμφότερες με μέση βαθμολογία 5.70 και την «Διοίκηση Ομάδων» με 5.63. Όπως καθίσταται φανερό οι προϊσταμενικές ιδιότητες που θεωρούνται αποτελεσματικότερες είναι εκείνες που εστιάζονται σε συμπεριφορές οικογενειακού τύπου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η χαμηλότερη μέση βαθμολογία συναντάται στην προϊσταμενική ιδιότητα της διοίκησης της ανταγωνιστικότητας με 5.17 που αντιστοιχεί σε συμπεριφορά τύπου αγοράς, που πιθανόν να ερμηνεύεται από τις αδράνειες του μονοπωλιακού καθεστώτος, το οποίο βίωσε ο οργανισμός για δεκαετίες. Εξάλλου ο παράγοντας αυτός αξιολογήθηκε από τους προϊσταμένους αναφορικά με την συνεισφορά του στην Προϊσταμενική Αποτελεσματικότητα με την χαμηλότερη βαθμολογία (Κεφάλαιο 3.3.8.2) και συνάδει με τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης υπαλλήλων αναφορικά με τον ανταγωνισμό στο Κεφάλαιο 3.3.7.

3.3.8.3.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών (δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών) των εργαζομένων στους διάφορους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας.

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας στατιστικούς ελέγχους εξετάζεται αν οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ εναλλακτικών κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά. Οι διαφορές που εξετάζονται αφορούν :

- Τις βαθμολογίες που αποδίδουν τα άτομα στους παράγοντες των διαφόρων κλιμάκων
- Μέσους δείκτες, που υπολογίζονται σαν απλοί, αστάθμητοι μέσοι όροι ομάδων

παραγόντων

- Τιμές παραγόντων όπως αυτοί περιγράφονται αναλυτικότερα στην συνέχεια.

Στους πίνακες του Παραρτήματος Θ παρουσιάζουμε μόνο τις περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%).

Αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με την βαθμίδα θέσεων (διευθυντής – προϊστάμενος), τύπος εργασίας (κατάστημα – κεντρικές υπηρεσίες) και τόπο προέλευσης (χωριό – πόλη) δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Αναφορικά με την διαφοροποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με το φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης και ηλικία, ο αριθμός των ερωτώμενων ανά κατηγορία είναι πολύ μικρός, γεγονός το οποίο καθιστά επισφαλή την αντίστοιχη συμπερασματολογία.

Αναφορικά με το εύρος των αποδοχών, οι στατιστικά σημαντικές εστιάζονται στους παράγοντες «Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων» και «Ανάπτυξη Καινοτομιών» όπως εμφανίζεται στον πίνακα 282 του Παραρτήματος Θ.

Οι εργαζόμενοι με άνω των € 18000 εκτιμούν τους δυο παραπάνω παράγοντες ως περισσότερο σημαντικούς στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα από ότι οι εργαζόμενοι με έως € 18000. Πιθανή ερμηνεία αποτελεί η διασύνδεση των υψηλότερων αμοιβών με θέση ευθύνης και η συνεπακόλουθη γνώση για την σημασία των εν λόγω παραγόντων στην αποτελεσματικότητα.

3.3.8.3.4 Συσχετισμοί Επιμέρους Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

Στον πίνακα 283 του Παραρτήματος Θ παρατίθενται οι συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας. Ακολουθεί επίσης και ο σχετικός πίνακας 284 στο Παράρτημα Θ με τους απαραίτητους συμβολισμούς που είναι αναγκαίοι για την ερμηνεία των συσχετίσεων.

Για τον υπολογισμό των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ο μη-παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Όπως καθίσταται φανερό από τον παραπάνω πίνακα συσχετισμών ότι η Συνολική Διοικητική Ικανότητα είναι ισχυρά συσχετισμένη με όλους τους επιμέρους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας.

3.3.8.3.5 Παραγοντική Ανάλυση Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται η παραγοντική ανάλυση των 13 ερωτήσεων, έτσι ώστε να συνοψιστεί η πληροφορία αυτών σε έναν μικρότερο αριθμό παραγόντων (δεικτών).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της παραγοντικής ανάλυσης είναι τα εξής :

- Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett έχει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο από 0.1%, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έχει τιμή 0.845, στοιχεία τα οποία συντείνουν στην χρήση παραγοντικής ανάλυσης.
- Για την εκτίμηση των επιβαρύνσεων των μεταβλητών στους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Principal components
- Από τους 13 θεωρητικά παράγοντες, ένας μόνο αρκεί έτσι ώστε να ερμηνεύσουμε ένα υψηλό ποσοστό (72.7%) της μεταβλητότητας των αρχικών items.

Στον πίνακα 285 του Παραρτήματος Θ παραθέτουμε τις επιβαρύνσεις του παράγοντα αυτού στους 13 παράγοντες.⁵⁷

Εδώ αξίζει να παρατηρηθεί ότι αντίθετα με την σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας η οποία είναι πολυδιάστατη - στο κεφάλαιο 3.3.8.2.5 η παραγοντική ανάλυση είχε καταλήξει σε 3 παράγοντες - όσο αφορά όμως την αυτό-αξιολόγησή τους, στους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας, αυτή είναι ομοιογενής, και ένας παράγοντας αρκεί για να αντιπροσωπεύσει το σύνολο αυτών.

3.3.8.3.6 Σύγκριση Επιμέρους Ικανοτήτων με Συνολική Προϊσταμενική Αποτελεσματικότητα

Σε προηγούμενη ενότητα διαπιστώθηκε (παράγραφος 3.3.8.3.4) ότι η συνολική διοικητική ικανότητα (σύμφωνα με την αυτό-αξιολόγηση) είναι ισχυρά συσχετισμένη με τους επιμέρους παράγοντες προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας.

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται η σύγκριση των μέσων επιπέδων των επιμέρους παραγόντων με την συνολική διοικητική ικανότητα.

Η σύγκριση διενεργείται με την χρήση στατιστικών ελέγχων t για εξαρτημένα δείγματα.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 286 του Παραρτήματος Θ. Από τον πίνακα αυτόν διαπιστώνεται ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της Συνολικής Διοικητικής Ικανότητας των ερωτώμενων και των επιμέρους διοικητικών τους ικανοτήτων. Η μόνη εξαίρεση αφορά τις επιμέρους διοικητικές

⁵⁷ Με έντονη γραμματοσειρά έχουμε σημειώσει τις επιβαρύνσεις μεγαλύτερες κατ' απόλυτη τιμή του 0.4, έτσι ώστε να έχουμε μια καλύτερη αντίληψη των μεταβλητών που είναι σημαντικές για κάθε παράγοντα.

ικανότητες Διοίκηση του Μέλλοντος και την Ανάπτυξη Καινοτομιών όπου και οι δυο εκπροσωπούν συμπεριφορές χαρακτηριστικές του περιπτωσιακού τύπου κουλτούρας, όπου η Συνολική Διοικητική τους ικανότητα είναι στατιστικά υψηλότερη από τις εν λόγω επιμέρους ικανότητες. Το γεγονός αυτό σηματοδοτεί όχι μόνο την αδυναμία, αλλά και πιθανόν και απροθυμία για αλλαγή και προσαρμογή στις νέες συνθήκες λόγω των αδρανειών του παρελθόντος του υπό μελέτη οργανισμού.

3.3.8.4 Συγκριτική Μελέτη «Αυτό-αξιολόγησης Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας» και Σημαντικότητας Παραγόντων αυτής

Σε προηγούμενες ενότητες εξετάστηκε μεμονωμένα :

- Η σημαντικότητα μιας σειράς προϊσταμενικών ικανοτήτων στην προϊσταμενική αποτελεσματικότητα
- Η αυτό-αξιολόγηση των ερωτώμενων για το επίπεδο προϊσταμενική αποτελεσματικότητάς τους αναφορικά με τις ίδιες προϊσταμενικές ικανότητες.

Στην ενότητα αυτή, προχωρούμε σε μια συγκριτική μελέτη των 2 αυτών στοιχείων αποτελούμενη από τα εξής :

- Μελέτη της συσχέτισης της σημαντικότητας που αποδίδεται σε μια προϊσταμενική ικανότητα και του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται η αποτελεσματικότητα των ερωτώμενων όσο αφορά την ίδια ικανότητα
- Μελέτη των μέσων επιπέδων σημαντικότητας και αυτό-αξιολόγησης ανά παράγοντα.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στους δύο πίνακες 287 και 288 του Παραρτήματος Θ.

Όπως γίνεται φανερό από τον πίνακα 287 μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, όπως για παράδειγμα η συσχέτιση «Σημαντικότητας» - «Αυτοαξιολόγησης», όσο αφορά την Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων – που ανήκει στις συμπεριφορές του οικογενειακού τύπου κουλτούρας, και Ανάπτυξη Καινοτομιών που αποτελεί χαρακτηριστικό της Περιπτωσιακής Κουλτούρας, υποδηλώνει ότι όσο υψηλότερη είναι η σημαντικότητα που αποδίδουν οι ερωτώμενοι τόσο υψηλότερη είναι και η αυτοαξιολόγηση τους στον παράγοντα αυτό. Το ίδιο ισχύει και για την Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων – οικογενειακού τύπου κουλτούρα – την Διοίκηση Εξυπηρέτησης Πελατείας – Κουλτούρα τύπου Αγοράς – και την Διοίκηση της Κουλτούρας – ιεραρχικού τύπου κουλτούρα.

Σε χαμηλότερο επίπεδο θετικής συσχέτισης βρίσκεται η Διοίκηση του Μέλλοντος – συμπεριφορά του περιπτωσιακού τύπου κουλτούρας – και η Ενεργοποίηση των Εργαζομένων που αποτελεί χαρακτηριστική συμπεριφορά της κουλτούρας του τύπου της Αγοράς.

Δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση για την Διοίκηση Ανάπτυξης των Εργαζομένων, την Διοίκηση Συνεχών Βελτιώσεων – συμπεριφορά περιπτωσιακού τύπου κουλτούρας – την Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας – συμπεριφορά του τύπου της Αγοράς και του Συστήματος Ελέγχου και της Διοίκησης Συντονισμού όπου και οι δυο ικανότητες εκφράζουν συμπεριφορές του ιεραρχικού τύπου κουλτούρας.

Όσο αφορά τις διαφορές των μέσων επιπέδων σημαντικότητας και αυτό-αξιολόγησης ανά παράγοντα του Πίνακα 288 διαπιστώνεται ότι σε όλες τις περιπτώσεις το επίπεδο σημαντικότητας που αποδίδουν οι ερωτώμενοι σε έναν παράγοντα προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας είναι υψηλότερο από το επίπεδο αυτό-αξιολόγησής τους σε αυτόν.

3.3.9 Ανάλυση Ευαισθησίας για τον Υπολογισμό της Απόδοσης

Το κεφάλαιο 3.3.6 αναφέρεται αναλυτικά στον τρόπο προσδιορισμού της απόδοσης ενός εργαζομένου (υπαλλήλου, προϊσταμένου, διευθυντού).

Σε πρώτη φάση η απόδοση του προσδιορίζεται ανάλογα με τη θέση εργασίας του – διευθυντής, προϊστάμενος, υπάλληλος – από το φύλλο ποιότητας με άριστο το 400, τον βαθμό αυτοαξιολόγησης και τέλος τα «έσοδα» ή αντίστοιχα τις «δαπάνες» της μονάδος στην οποία απασχολείται. Ειδικότερα :

- Στον προσδιορισμό της απόδοσης των διευθυντών συμμετέχουν κατά 70% τα «έσοδα» ή «δαπάνες» στη βάση του χαρακτήρα της μονάδος τους ως μονάδος εσόδων ή δαπανών – και κατά 30% ο βαθμός της αυτοαξιολόγησης τους.
- Στον προσδιορισμό της απόδοσης των προϊσταμένων και υπαλλήλων συμμετέχουν 20% τα «έσοδα» ή οι «δαπάνες» στη βάση του χαρακτήρα της μονάδος τους, κατά 60% το φύλλο ποιότητας, και κατά 20% ο βαθμός της αυτοαξιολόγησης τους.

Στη συνέχεια η αρχική αυτή απόδοση για διευθυντές, προϊσταμένους και υπαλλήλους τυποποιείται για κάθε κατηγορία υπηρεσίας – κεντρικές υπηρεσίες, καταστήματα τύπου S, A, B, Γ και Θ) ως εξής :

- Ο μέσος όρος απόδοσης ισούται με 1
- Η μεγαλύτερη παρατηρούμενη ανά κατηγορία απόδοση ισούται με 2

Στο κεφάλαιο 3.3.6 αναφέρθηκε και η μεθοδολογία υπολογισμού της τελικής βαθμολογίας της απόδοσης, η οποία διενεργείται ως εξής :

- Τελική Βαθμολογία Υπαλλήλου
(Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 70%) +
(Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 20%) +
(Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 10%)
- Τελική Βαθμολογία Προϊσταμένου =
(Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 60%) +
(Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 20%) +
(Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 20%)
- Τελική Βαθμολογία Διευθυντού
(Αρχική Βαθμολογία Διευθυντού x 70%) +
(Αρχική Βαθμολογία Προϊσταμένου x 20%) +
(Αρχική Βαθμολογία Υπαλλήλου x 10%)

Στην παρούσα ενότητα μελετάται ο βαθμός κατά τον οποίο η επιλογή συγκεκριμένων παραμέτρων για την ποσοτικοποίηση της απόδοσης επηρεάζει την συμπερασματολογία μας. Οι παράμετροι που θα μελετηθούν είναι :

- Οι συντελεστές βαρύτητας που θα χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό της αρχικής απόδοσης όπως τα «έσοδα», οι «δαπάνες» το φύλλο ποιότητας και η αυτοαξιολόγηση.
- Ο τρόπος ομαδοποίησης των μονάδων
- Ο τρόπος τυποποίησης

Ως εκ τούτου, ο υπολογισμός της απόδοσης θα διενεργηθεί στη βάση ενός αριθμού σεναρίων – όπου τα εν λόγω σενάρια αντιστοιχούν σε εναλλακτικές τιμές των παραπάνω παραμέτρων. Για κάθε ένα σενάριο θα εξετασθούν οι συσχετίσεις της υπολογιζόμενης απόδοσης με :

- Τους δείκτες οργανωτικής κουλτούρας
- Τους δείκτες αντίληψης της εργασίας
- Τα διαφορετικά είδη δέσμευσης

- Τους δείκτες προσωπικότητας

Τα εναλλακτικά σενάρια

- Αναφορικά με τους συντελεστές βαρύτητας των «εσόδων», «δαπανών», φύλλου ποιότητας και αυτοαξιολόγησης, θα χρησιμοποιηθούν 50 διαφορετικοί συνδυασμοί συντελεστών (+1 συνδυασμός) όπως αυτοί συνοψίζονται στον πίνακα 289 που ακολουθεί.

Η λογική της χρησιμοποίησης ενός αριθμού σεναρίων απόδοσης εδράζεται στην σκοπιμότητα μείωσης ή και άμβλυνσης της «αυθαίρετης» επιλογής ενός συγκεκριμένου σεναρίου, μέσα από την διαπίστωση της κατανομής των στατιστικά σημαντικών μεταβλητών για κάθε σενάριο απόδοσης που μελετάται.

Αρχικό	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.6*ΦΥΛΛΟ + 0.2*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
1	Διευθ : 0.5*ΕΣΟΔΑ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.6*ΦΥΛΛΟ + 0.2*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
2	Διευθ : 0.25*ΕΣΟΔΑ + 0.75*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.6*ΦΥΛΛΟ + 0.2*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
3	Διευθ : 0.5*ΕΣΟΔΑ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.4*ΦΥΛΛΟ + 0.4*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
4	Διευθ : 0.25*ΕΣΟΔΑ + 0.75*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.4*ΦΥΛΛΟ + 0.4*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
5	Διευθ : 0.5*ΕΣΟΔΑ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΦΥΛΛΟ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
6	Διευθ : 0.25*ΕΣΟΔΑ + 0.75*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΦΥΛΛΟ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
7	Διευθ : 0.5*ΕΣΟΔΑ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.2*ΦΥΛΛΟ + 0.6*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
8	Διευθ : 0.25*ΕΣΟΔΑ + 0.75*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.2*ΦΥΛΛΟ + 0.6*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
9	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.8*ΦΥΛΛΟ + 0.2*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
10	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.7*ΦΥΛΛΟ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
11	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.6*ΦΥΛΛΟ + 0.4*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
12	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.5*ΦΥΛΛΟ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
13	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.4*ΦΥΛΛΟ + 0.6*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
14	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.3*ΦΥΛΛΟ + 0.7*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
15	Διευθ : 0.7*ΕΣΟΔΑ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΦΥΛΛΟ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
16	Διευθ : 0.6*ΕΣΟΔΑ + 0.4*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.8*ΦΥΛΛΟ + 0.2*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
17	Διευθ : 0.6*ΕΣΟΔΑ + 0.4*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.7*ΦΥΛΛΟ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
18	Διευθ : 0.6*ΕΣΟΔΑ + 0.4*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

	Προιστ+Υπαλλ : 0.3*ΦΥΛΛΟ + 0.7*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
43	Διευθ : 0.3*ΕΣΟΔΑ + 0.7*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΦΥΛΛΟ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
44	Διευθ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.8*ΦΥΛΛΟ + 0.2*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
45	Διευθ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.7*ΦΥΛΛΟ + 0.3*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
46	Διευθ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.6*ΦΥΛΛΟ + 0.4*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
47	Διευθ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.5*ΦΥΛΛΟ + 0.5*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
48	Διευθ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.4*ΦΥΛΛΟ + 0.6*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
49	Διευθ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.3*ΦΥΛΛΟ + 0.7*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
50	Διευθ : 0.2*ΕΣΟΔΑ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
	Προιστ+Υπαλλ : 0.2*ΦΥΛΛΟ + 0.8*ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Πίνακας 289

- Αναφορικά με τον τρόπο ομαδοποίησης των μονάδων, όπου εκτός από τον διαχωρισμό των μονάδων σε κεντρικές υπηρεσίες (διευθύνσεις), καταστήματα S, A, B, Γ και Θ θα εξετασθεί και η πιο γενική ομαδοποίηση σε κεντρικές υπηρεσίες (διευθύνσεις) και καταστήματα.
- Αναφορικά με τον τρόπο τυποποίησης εκτός από την τυποποίηση των αποδόσεων σε κάθε κατηγορία με μέση απόδοση το 1 και μέγιστη το 2, θα εξετασθεί και η τυποποίηση με μέση απόδοση το 1 χωρίς να τίθεται όριο στην μέγιστη ή ελάχιστη τιμή της απόδοσης.

Οι παραπάνω εναλλακτικές οδηγούν συνολικά σε 204 (51x2x2) διαφορετικά σενάρια υπολογισμού της απόδοσης. Για κάθε μια από τις εν λόγω αποδόσεις, εξετάστηκαν οι συσχετίσεις με τις υπόλοιπες υπό εξέταση μεταβλητές.

Η μελέτη των εν λόγω συσχετίσεων καταδεικνύει και μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές οι παραπάνω παράμετροι δεν επηρεάζουν σημαντικά τον προσδιορισμό της απόδοσης, δηλαδή οι συντελεστές βαρύτητας εσόδων / δαπανών, φύλλου ποιότητας, αυτοαξιολόγησης, τρόπου ομαδοποίησης μονάδων και του τρόπου τυποποίησης της απόδοσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράμετροι οι οποίες συνδέονται στατιστικά σημαντικά με την απόδοση δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται σύμφωνα με το εκάστοτε υπό εξέταση σενάριο. Συνεπώς οι παραπάνω παράμετροι δεν επηρεάζουν σημαντικά τον προσδιορισμό της απόδοσης.

Στον Πίνακα 290 που ακολουθεί παρατίθενται για κάθε δείκτη το πλήθος των σεναρίων στα οποία εμφανίζεται στατιστικά σημαντική σχέση με την απόδοση, ενώ στον Πίνακα 291 εμφανίζονται τα 14 σενάρια με το μεγαλύτερο πλήθος συσχετίσεων, όπως αυτές εξάγονται από τον Πίνακα 292 που εμπεριέχεται στο παράρτημα Κ της παρούσης μελέτης και περιλαμβάνει όλα τα σενάρια απόδοσης και τις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις τους με όλους τους δείκτες των επεξηγηματικών μεταβλητών.

Δείκτης		Πλήθος σεναρίων με στατιστικά σημαντική συσχέτιση	% Σενα- ρίων
ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	0	0%
	Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	0	0%
	Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας	0	0%
	Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	0	0%
	Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	0	0%
	Εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους	0	0%
	Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	0	0%
	Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	0	0%
	Εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο	0	0%
	Συναισθηματική δέσμευση με οργανισμό	40	19,6%
	Κανονιστική δέσμευση με οργανισμό	28	13,7%
	Εξαναγκαστική δέσμευση με οργανισμό	7	3,4%
ΑΝΤΙΛΗΨΗ	Συνολικός δείκτης αντίληψης	0	0%
	Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	0	0%
	Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	0	0%
	Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	0	0%
	Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	42	20,6%
	Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	0	0%
ΠΡΟΣΩΠΙ- ΚΟΤΗΤΑ	Δείκτης Ατομικισμού-Συλλογικότητας	0	0%
	Δείκτης Ατομικισμού	153	75,0%
	Δείκτης Συλλογικότητος	112	54,9%
	Δείκτης Ανισότητα Ισχύος	60	29,4%
	Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	21	10,3%
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	Υφιστάμενη κουλτούρα : Οικογενειακή	0	0%
	Υφιστάμενη κουλτούρα : Περιπτωσιακή	62	30,4%
	Υφιστάμενη κουλτούρα : Αγοράς	27	13,2%
	Υφιστάμενη κουλτούρα : Ιεραρχική	48	23,5%
	Προτιμώμενη κουλτούρα : Οικογενειακή	21	10,3%
	Προτιμώμενη κουλτούρα : Περιπτωσιακή	0	0%
	Προτιμώμενη κουλτούρα : Αγοράς	0	0%
	Προτιμώμενη κουλτούρα : Ιεραρχική	0	0%
	Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας : Οικογενειακή	0	0%
	Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας : Περιπτωσιακή	30	14,7%
	Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας : Αγοράς	0	0%
	Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας : Ιεραρχική	20	9,8%

Πίνακας 290

Σενάριο	Πλήθος στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων
C_F37	8
C_F38	8
C_F44	8
A_F2	7
A_F37	7
A_F38	7
A_F44	7
A_F45	7
A_F46	7
C_F9	7
C_F16	7
C_F23	7
C_F30	7
C_F31	7

Πίνακας 291

Από το πίνακα 290 στον οποίο γίνεται συσχέτιση μεταξύ των δεικτών δέσμευσης, αντίληψης, προσωπικότητας και οργανωτικής κουλτούρας και των σεναρίων απόδοσης, παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Το πλήθος των σεναρίων απόδοσης που έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλους του παραπάνω αναφερόμενους δείκτες ανέρχεται σε 671.
- Η κατανομή του πλήθους των σεναρίων απόδοσης μεταξύ των δεικτών δέσμευσης, αντίληψης, προσωπικότητας και κουλτούρας είναι 75, 42, 346 και 208 σενάρια αντίστοιχα.
- Από την παραπάνω κατανομή καθίσταται προφανής η σημασία των δεικτών προσωπικότητας για την απόδοση καθώς και το πλήθος σεναρίων για τους εν λόγω δείκτες ανέρχεται στα 346, ακολουθούν οι δείκτες της κουλτούρας με 208, οι δείκτες της δέσμευσης με 75 και της αντίληψης με 42.
- Οι συγκεκριμένοι δείκτες με την υψηλότερη συχνότητα σεναρίων απόδοσης είναι οι ακόλουθοι :
 - Ατομικισμός, 153, (Δείκτης Προσωπικότητας)
 - Συλλογικότης, 112, (Δείκτης Προσωπικότητας)
 - Υφιστάμενη Περιπτώσιακή Κουλτούρα, 62, (Δείκτης Οργανωτικής Κουλτούρας)
 - Ανισότητα Ισχύος, 60, (Δείκτης Προσωπικότητας)
 - Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα, 48, (Δείκτης Οργανωτικής Κουλτούρας)
 - Όριο Διοίκησης, 42, (Δείκτης Αντίληψης)
 - Συναισθηματική Δέσμευση με την Εταιρία, 40, (Δείκτης Δέσμευσης)
 - Απόκλιση υφιστάμενης προτιμώμενης Περιπτώσιακής Κουλτούρας – 30, (Δείκτης Οργανωτικής Κουλτούρας)
 - Απόκλιση υφιστάμενης προτιμώμενης Ιεραρχικής – 20, (Δείκτης Οργανωτικής Κουλτούρας)
 - Υφιστάμενη Κουλτούρα της Αγοράς, 27, (Δείκτης Οργανωτικής Κουλτούρας)

- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα, 21 (Δείκτης Οργανωτικής Κουλτούρας)

Όπως αναφέρθηκε, στον πίνακα 291 εμφανίζονται τα 14 σενάρια με το μεγαλύτερο πλήθος συσχετίσεων. Ο δείκτης A αναφέρεται στα σενάρια τα οποία ενσωματώνουν τυποποίηση της απόδοσης με μέσο 1 και μέγιστο 2, ενώ ο δείκτης C την τυποποίηση μόνο με μέσο 1. Οι διάφοροι τύποι – και στις δύο περιπτώσεις – των καταστημάτων αντιμετωπίζονται ως χωριστές κατηγορίες.

Όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα 293 τα σενάρια του προηγούμενου πίνακα 291 σχετίζονται με τους σημειούμενους δείκτες.

Σενάρια	AF2	AF37	AF38	AF44	AF45	AF46	CF9	CF16	CF23	CF30	CF31	CF37	CF38	CF44	Αριθμός Σεναρίων
Μεταβλητές															
Συναισθηματική Δέσμευση με οργανισμό	X	X	X	X	X	X									6
Κανονιστική Δέσμευση με οργανισμό											X	X	X		3
Ατομικισμός	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	10
Συλλογικότητα	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Ανισότητα Ισχύος															0
Αποφυγή Αβεβαιότητας															0
Όριο Διοίκησης														X	1
Υφιστάμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα							X	X	X	X	X	X	X	X	8
Υφιστάμενη Κουλτούρα Αγοράς	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Υφιστάμενη Οικογενειακή Κουλτούρα							X	X	X	X	X	X	X	X	4
Απόκλιση Υφιστάμενης Προτιμώμενης Περιπτωσιακής Κουλτούρας	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Απόκλιση Υφιστάμενης Προτιμώμενης Ιεραρχικής Κουλτούρας	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΚΤΩΝ/ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	X

Πίνακας 293

Από τον Πίνακα 293 συνάγονται τα ακόλουθα :

- Για τα σενάρια απόδοσης AF2, AF37, AF38, AF44, AF45 και AF46 οι στατιστικά σημαντικοί δείκτες με τους οποίους συσχετίζονται τα εν λόγω σενάρια απόδοσης είναι επτά και αναλυτικότερα η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό, ο ατομικισμός, η συλλογικότητα, η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς, η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα, η απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής η οποία είναι αρνητικά συσχετιζόμενη κουλτούρα και απόκλιση υφιστάμενης προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας
- Για τα σενάρια απόδοσης CF9, CF16, CF23 και CF30 οι στατιστικοί σημαντικοί δείκτες είναι 7 και αναλυτικότερα η συλλογικότητας, η υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα, η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς, η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα, η υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, η απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής, η οποία είναι αρνητικά συσχετιζόμενη κουλτούρα και η απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας.
- Για τα σενάρια απόδοσης CF31, CF37, CF38 και CF44, οι στατιστικά σημαντικοί δείκτες είναι 8 και αναλυτικότερα, η κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό, ο ατομικισμός, η συλλογικότητας, το όριο διοίκησης, η υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα, η οποία είναι αρνητικά συσχετιζόμενη, η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς η οποία είναι αρνητικά συσχετιζόμενη, η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα, η απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας η οποία είναι αρνητικά συσχετιζόμενη και η απόκλιση-υφιστάμενης προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας
- Αξίζει να σημειωθεί ότι συνδιαλεγόμαστε με 14 διαφορετικά σενάρια απόδοσης, με τα οποία συσχετίζονται συγκεκριμένοι δείκτες που παραμένουν περίπου οι ίδιοι για όλα τα σενάρια.
- Ως εκ τούτου χρήζει διερεύνησης η συχνότητα των στατιστικά σημαντικών δεικτών οι οποίοι συσχετίζονται με κάθε ένα από τα εν λόγω 14 σενάρια απόδοσης. Έτσι από τον πίνακα 293 συνάγεται ότι οι ακόλουθοι δείκτες είναι στατιστικά σημαντικοί και εμφανίζονται με την ακόλουθη συχνότητα στα διάφορα σενάρια απόδοσης :
 - Συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό (6)
 - Κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό (3)
 - Ατομικισμός (10)
 - Συλλογικότητας (14)
 - Όριο Διοίκησης (1)
 - Υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα (8)
 - Υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς (14)
 - Υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα (4)
 - Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης Περιπτωσιακής κουλτούρας (14)
 - Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης Ιεραρχική κουλτούρας (14)

Συμπερασματικά οι δείκτες που συσχετίζονται με όλα τα σενάρια απόδοσης του Πίνακα 293 και είναι στατιστικά σημαντικοί για όλα τα σενάρια απόδοσης είναι η συλλογικότητα, υφιστάμενη κουλτούρα αγοράς και υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα, αποκλίσεις υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας και απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας και για τα

περισσότερα εξ' αυτών είναι ο ατομικισμός και η υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα.

Μια σημαντικά καθοριστική διαπίστωση αποτελεί ο Πίνακας 294 του Παραρτήματος Κ, στον οποίο εμφανίζεται το πλήθος των σεναρίων απόδοσης με στατιστικά σημαντική θετική και αρνητική συσχέτιση με τους διαφορετικούς δείκτες κουλτούρας, αντίληψης, προσωπικότητας και δέσμευσης.

Στον πίνακα αυτόν παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις με την απόδοση και για το σύνολο των συσχετιζόμενων σεναρίων έχουν οι δείκτες (εντός παρένθεσης το σύνολο των σεναρίων) :
 - Συναισθηματικής δέσμευσης με οργανισμό (40)
 - Κανονιστικής δέσμευσης με οργανισμό (28)
 - Εξαναγκαστικής δέσμευσης με οργανισμό (7)
 - Συλλογικότητας (112)
 - Αποφυγή Αβεβαιότητας (21)
 - Υφιστάμενης Ιεραρχικής Κουλτούρα (48)
 - Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης Ιεραρχικής Κουλτούρας (20)

- Στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με την απόδοση και για το σύνολο των συσχετιζόμενων σεναρίων έχουν οι δείκτες (εντός παρένθεσης το πλήθος των σεναρίων) :
 - Αντίληψης ορίου Διοίκησης (42)
 - Ατομικισμού (153)
 - Ανισότητα Ισχύος (60)
 - Υφιστάμενης Περιπτωσιακής Κουλτούρα (62)
 - Υφιστάμενη Κουλτούρα της Αγοράς (27)
 - Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα (21)
 - Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης Περιπτωσιακής Κουλτούρας (30)

- Οι συσχετίσεις κάθε δείκτη με τα σενάρια απόδοσης, του Πίνακα 294 στο Παράρτημα Κ, είναι όλες θετικές ή αρνητικές γεγονός που προσδίδει αξιοπιστία στα αποτελέσματα, καθιστώντας ευδιάκριτους και ερμηνεύσιμους και όχι συγκρουόμενους – σε περίπτωση θετικών και αρνητικών συσχετίσεων σε ένα και τον αυτό δείκτη – τους δείκτες που επηρεάζουν την απόδοση – βάσει των σεναρίων απόδοσης που έχουν προσδιοριστεί – θετικά και αρνητικά.

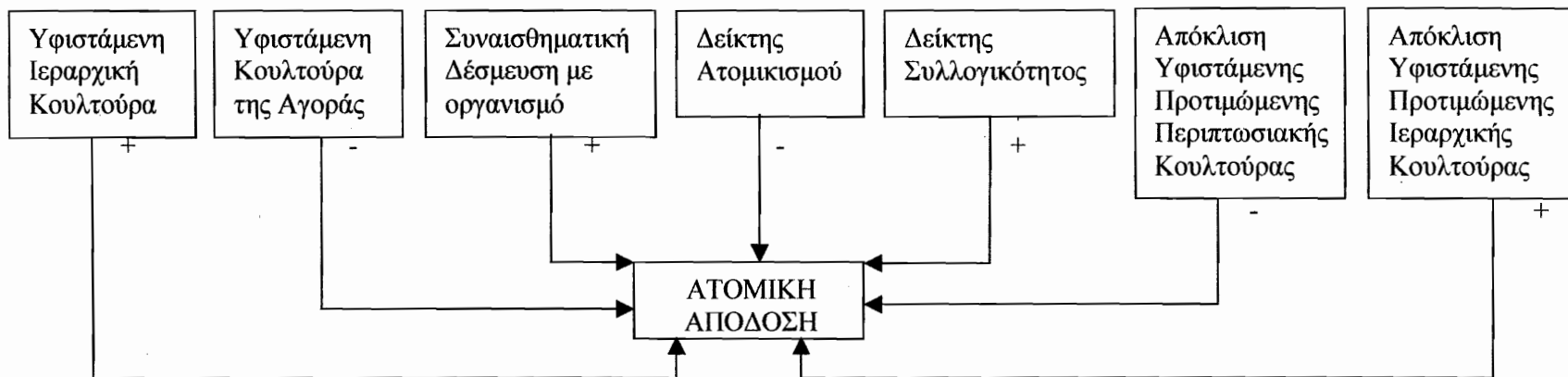
3.3.9.1 Σενάρια τύπου απόδοσης AF

Με βάση τα σενάρια τύπου απόδοσης AF2, AF37, AF38, AF44, AF45 και AF46, οι στατιστικά σημαντικοί δείκτες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση, και οι οποίοι είναι οι ίδιοι για όλα τα σενάρια, είναι οι ακόλουθοι :

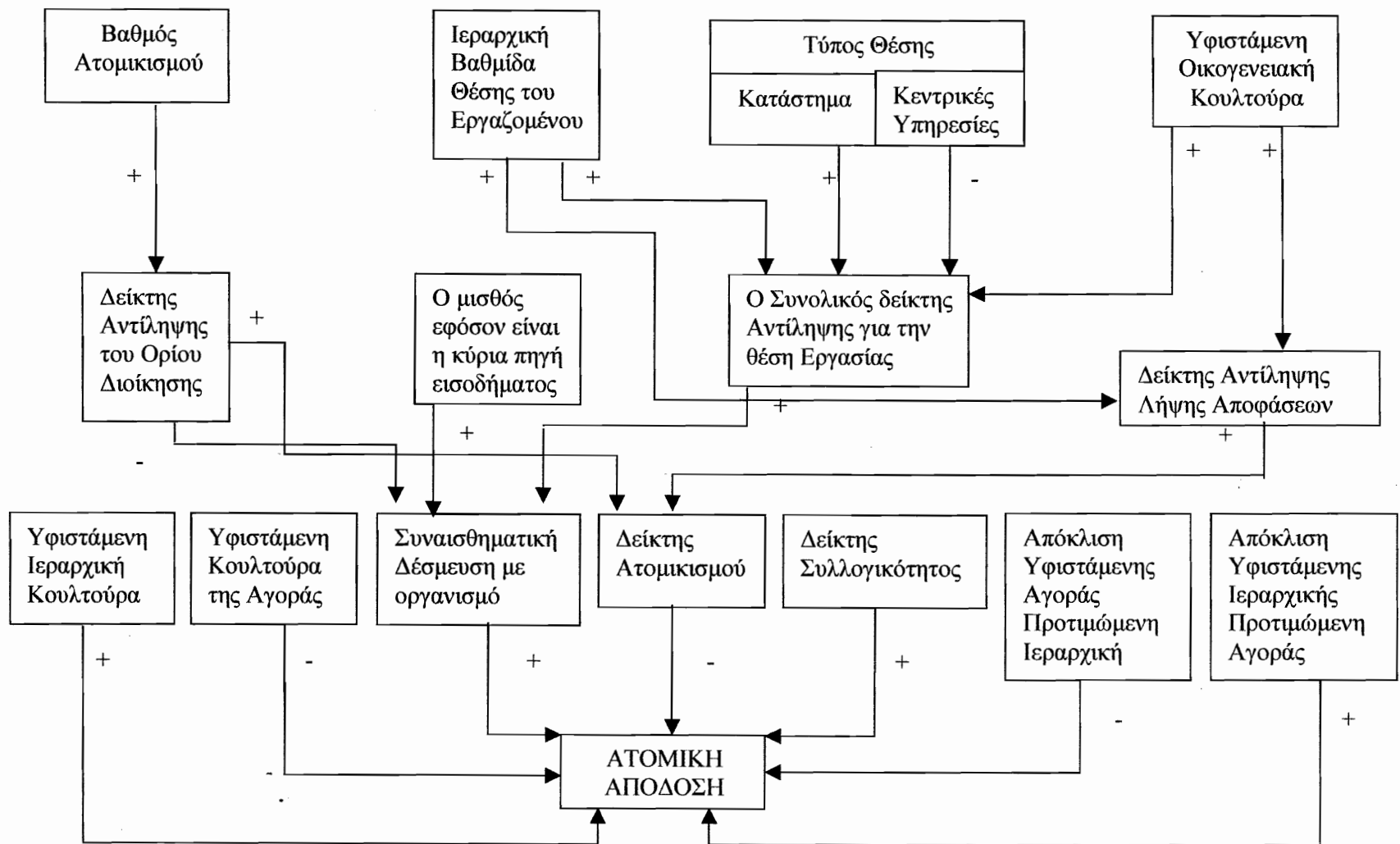
- Συναισθηματική Δέσμευση με Οργανισμό
- Ατομικισμός
- Συλλογικότης
- Υφιστάμενη Κουλτούρα Αγοράς

- Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα
- Απόκλιση Υφιστάμενης – Προτιμώμενης Περιπτωσιακής Κουλτούρας
- Απόκλιση Υφιστάμενης – Προτιμώμενης Ιεραρχικής Κουλτούρας

Οι συσχετισμοί μεταξύ των παραπάνω στατιστικά σημαντικών δεικτών και των εν λόγω συγκεκριμένων σεναρίων απόδοσης εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα 295.



Πίνακας 295



Πίνακας 296

Στον παραπάνω πίνακα 295 εμφανίζεται ότι η ατομική απόδοση στον υπό εξέταση οργανισμό συσχετίζεται με :

- Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα

Η συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας είναι θετική. Στον υπό εξέταση οργανισμό διαπιστώθηκε η ύπαρξη μιας ιδιαίτερα ισχυρής και εξαπλωμένης υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας, όπου ο συνεκτικός ιστός ο οποίος βαστά τον οργανισμό ενωμένο είναι οι τυπικοί κανόνες και διαδικασίες και η τήρηση τους, όπως κατέστη εμφανές στο κεφάλαιο 3.3.1.

Οι μακροχρόνιες επιδιώξεις του οργανισμού – ομού μετά της φύσεως του προϊόντος / υπηρεσίας – είναι η επίτευξη σταθερότητας, αποδοτικότητας και προβλεψιμότητας.

- Την υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς

Η συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και υφιστάμενης κουλτούρας της αγοράς είναι αρνητική. Συνεπώς εάν στον οργανισμό υπό εξέταση η επικρατούσα κουλτούρα είναι εκείνη της αγοράς, αυτό επηρεάζει αρνητικά την απόδοση. Στον κεφάλαιο 3.3.1 της παρούσης μελέτης εμφανίζεται ότι η κουλτούρα της αγοράς δεν είναι η επικρατούσα, αλλά ούτε και η προτιμώμενη κουλτούρα.

Η αρνητική της συσχέτιση με την απόδοση στον συγκεκριμένο οργανισμό εδράζεται τόσο στα εγγενή της χαρακτηριστικά όσο και στη φύση του οργανισμού αυτού καθ' αυτού.

Αναλυτικότερα η κουλτούρα της αγοράς εστιάζεται στην ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα. Οι αρχές πάνω στις οποίες εδράζεται αναφέρονται σε ένα εχθρικό περιβάλλον όπου οι πελάτες είναι επιλεκτικοί και ενδιαφέρονται για αξία, ενώ ο οργανισμός επικεντρώνεται στην αύξηση της ανταγωνιστικής του θέσεως, με έργο του μάλιστα να είναι η παραγωγικότητα, τα αποτελέσματα και η κερδοφορία. Οι εν λόγω αρχές που δρομολογούν σκληρότητα, ανταγωνιστικότητα και απαιτήσεις, δεν συνάδουν με το σύστημα αξιών και τις σχεσιακές προτεραιότητες που επικρατούν στον υπό μελέτη οργανισμό

- Τον δείκτη ατομικισμού

Ο δείκτης αυτός σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση στον υπό μελέτη οργανισμό. Στο κεφάλαιο 3.3.4 εμφανίζονται τα πρότυπα του ατομικισμού και τα αποτελέσματα του σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας.

Τα εν λόγω πρότυπα που επικρατούν σε μια κοινωνία και κατά συνέπεια στο μικρόκοσμο ενός οργανισμού, επηρεάζουν σε ένα μεγάλο βαθμό την φύση του ατόμου και του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Κοινωνίες με υψηλότερο βαθμό ατομικισμού ενθαρρύνουν την συναισθηματική ανεξαρτησία του ατόμου από τον οργανισμό, σε σχέση με κοινωνίες με υψηλό βαθμό συλλογικότητας, οι οποίες απαιτούν συναισθηματική εξάρτηση του ατόμου από τον οργανισμό.

Η εν λόγω συναισθηματική εξάρτηση «ανταποδίδεται» από τον οργανισμό στα μέλη του με την μορφή μεγαλύτερης ευθύνης.

Στο κεφάλαιο 3.3.5 εμφανίζεται η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό που ενυπάρχει στις σχέσεις μεταξύ των μελών και του υπό εξέταση οργανισμού, γεγονός που απάδει με τον δείκτη της ατομικότητας και ως εκ τούτου η αρνητική συσχέτιση μεταξύ ατομικότητας και απόδοσης. Σχετικά με τα παραπάνω, ο Etzioni (Etzioni, 1975) υποστηρίζει ότι σε οργανισμούς όπου επικρατούν ατομικιστικές αξίες, δημιουργείται μια «υπολογιστική» εμπλοκή και δέσμευση με τον εν λόγω οργανισμό.

- Τον δείκτη συλλογικότητας

Ο δείκτης αυτός είναι θετικά συσχετισμένος με την απόδοση στον προς εξέταση οργανισμό. Η συλλογικότης εξυπακούει και προϋποθέτει την αίσθηση του «εμείς», την συναισθηματική εξάρτηση από τον οργανισμό, την αμοιβαιότητα μεταξύ μέλους και οργανισμού.

Σε περιπτώσεις οργανισμών όπου οι αξίες συλλογικότητας επικρατούν, υφίσταται μια «ηθική» εμπλοκή και δέσμευση με τον εν λόγω οργανισμό, ενώ όπου επικρατούν οι ατομικιστικές αξίες υφίσταται μια «υπολογιστική» εμπλοκή και δέσμευση με τον οργανισμό. Όπως διαπιστώθηκε στο κεφάλαιο 3.3.5, υφίσταται μια συσχέτιση συναισθηματικής δέσμευσης με απόδοση, γεγονός που συνάδει με τις αξίες της συλλογικότητας. Η συναισθηματική εξάρτηση ως στοιχείο της συλλογικότητας ενεργοποιεί από την πλευρά του οργανισμού μια «ανταπόδοση» για την εν λόγω εξάρτηση και «φροντίζουν» τα μέλη τους με την δημιουργία «Τάξης», παροχή «Γνώσης», «Συνθηκών εργασίας» και «Εξασφάλισης». Οσάκις οι οργανισμοί σταματούν την παροχή της «φροντίδος» αυτής, τότε δημιουργείται μια δυσαρμονία μεταξύ των αξιών και συνεπακόλουθων προσδοκιών των μελών του οργανισμού και του οργανισμού αυτού καθ' αυτού. Η διατήρηση της εν λόγω αμοιβαιότητας μέσα από τα χαρακτηριστικά της συλλογικότητας συντελεί στην ευθυγράμμιση μελών και οργανισμού, η οποία επηρεάζει θετικά την απόδοση διαχρονικά.

Αξίζει να σημειωθεί και η θέση του Etzioni (Etzioni, op.cit., 1975) που αναφέρθηκε προηγουμένως ότι σε περιπτώσεις οργανισμών όπου οι αξίες συλλογικότητας επικρατούν των αντίστοιχων του ατομικισμού, ενεργοποιείται μια «ηθική» και συγχρόνως «συναισθηματική» εμπλοκή με τον εν λόγω οργανισμό, γεγονός που τεκμαίρεται και από την ακόλουθη συσχέτιση της απόδοσης με την συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό.

- Την συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό.

Η συσχέτιση της απόδοσης του υπό εξέταση οργανισμού με την συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό είναι θετική.

Όπως εμφανίζεται στον πίνακα 192 του Παραρτήματος Ζ, η συναισθηματική δέσμευση είναι εκείνη η οποία προεξάρχει μεταξύ των διαφορετικών τύπου δεσμεύσεων. Συνεπώς η μεγαλύτερη δέσμευση είναι συναισθηματικού χαρακτήρα, η αμέσως επόμενη είναι η κανονιστική, ενώ η εξαναγκαστική είναι σχεδόν μη υφιστάμενη.

Ως εκ τούτου η συναισθηματική εμπλοκή τόσο με τον οργανισμό όσο και με τον προϊστάμενο ενεργοποιεί ενέργειες αμοιβαιότητας μεταξύ των μελών και του οργανισμού που τείνουν να δημιουργήσουν μια μεταξύ τους «ευθυγράμμιση» αναφορικά με το σύστημα αξιών που διέπει τον τρόπο που διαλογίζονται, που αντιλαμβάνονται, που αισθάνονται και κυρίως που ενεργούν ενισχύοντας ως συνέπεια την απόδοση διαχρονικά. Σχετική ανάλυση εμπεριέχεται για το «ταίριασμα» των αξιών του οργανισμού και του εργαζομένου παρατίθεται στο κεφάλαιο 2.2.

- Την απόκλιση μεταξύ υφιστάμενης και προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας

Η συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης του υπό εξέταση οργανισμού και της παραπάνω μεταβλητής είναι αρνητική.

- Την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα είναι θετικά συσχετιζόμενη με την απόδοση. Ουσιαστικά όσο μεγαλύτερη καθίσταται η

απόκλιση υπέρ της υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας, τόσο περισσότερο κυριαρχούσα καθίσταται και ως εκ τούτου υφιστάμενη. Η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα είναι θετικά συσχετιζόμενη με την απόδοση όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3.3.1.

Η μέχρι τούδε ανάλυση αναφέρεται στις στατιστικά σημαντικούς δείκτες που συσχετίζονται ευθέως με τα σενάρια απόδοσης AF, ορισμένοι όμως από αυτούς συσχετίζονται με κάποιους άλλους και αποτελούν την εξηρημένη μεταβλητή δημιουργώντας έτσι συνεργικές ακολουθίες. Όπως καθίσταται προφανές από τον πίνακα 296 έχουμε τις ακόλουθες συσχετίσεις :

- Η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό είναι συσχετιζόμενη με :
 - Τον μισθό που αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος.
Εργαζόμενοι για τους οποίους ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος παρουσιάζουν μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό συγκριτικά με τους εργαζόμενους για τους οποίους ο μισθός δεν αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος. Η συσχέτιση είναι θετική.
Όπως προαναφέρθηκε η συναισθηματική εμπλοκή και δέσμευση με τον οργανισμό ενεργοποιεί αμοιβαιότητα μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Ο εργαζόμενος «ανταποδίδει» την «φροντίδα» του οργανισμού – μέσω της παροχής εργασίας και ιδιαιτέρως σε εκείνους για τους οποίους ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων – με την συναισθηματική δέσμευση και εμπλοκή του με τον οργανισμό.
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης ως προς την εργασία τους.
Η συσχέτιση είναι θετική. Όσο υψηλότερο το επίπεδο του συνολικού δείκτη αντίληψης τόσο υψηλότερη και η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό. Η υψηλότερη αίσθηση ελευθερίας, διακριτικής ευχέρειας και επιλογής που έχουν οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο δεσμευμένοι συναισθηματικά αισθάνονται με τον οργανισμό ο οποίος τους δίνει αυτή την αντίληψη ελευθερίας που τους βοηθά να διατηρήσουν τον αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση τους.
 - Τον δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης.
Η συσχέτιση του εν λόγω δείκτη με την συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό είναι αρνητική.
Συνεπώς όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο του δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης τόσο χαμηλότερο το επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό. Δηλαδή, όσο εντονότερη η αίσθηση ελευθερίας που ενεργοποιείται από ένα ευρύ όριο διοίκησης, τόσο χαμηλότερη η συναισθηματική δέσμευση, λόγω του μεγάλου βαθμού ετερογένειας μεταξύ των μελών μιας ομάδας που χαρακτηρίζεται από ευρύ όριο διοίκησης.

Από το πίνακα 296 τεκμαίρεται ότι οι παραπάνω μεταβλητές οι συσχετιζόμενες με την συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό αποτελούν και αυτές με την σειρά τους «εξηρημένες» μεταβλητές που συσχετίζονται με κάποιες άλλες μεταβλητές που θεωρούνται οι «ανεξάρτητες», δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο μια αντίστοιχη συνεργική ακολουθία.

Ως εκ τούτου παρατηρούνται οι ακόλουθες συσχετίσεις :

- Ο δείκτης αντίληψης του ορίου διοίκησης συσχετίζεται με :
 - Τον δείκτη ατομικισμού
Δηλαδή όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα του ατομικισμού, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αντίληψης του ορίου διοίκησης, δηλαδή διευρύνεται το όριο

διοίκησης και η αίσθηση της ελευθερίας. Μερικά από τα χαρακτηριστικά της υψηλής ατομικότητας, όπως αυτοπροσανατολισμός, ατομική πρωτοβουλία, αυτονομία, ατομικές αποφάσεις, ενθαρρύνουν και διευκολύνουν – *ceteris paribus* – την διεύρυνση του ορίου διοίκησης και ως αποτέλεσμα την αίσθηση ελευθερίας και επιλογής, η οποία όμως διεύρυνση έχει επιπτώσεις στο βαθμό δημιουργίας συστήματος κανόνων καθώς και στο σύστημα προσέλκυσης, επιλογής, τοποθέτησης προσωπικού.

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης για την εργασία σχετίζεται με :
 - Την ιεραρχική βαθμίδα θέσης του εργαζομένου. Η συσχέτιση είναι θετική. Δηλαδή όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται ο εργαζόμενος, τόσο εντονότερη η αίσθηση ελευθερίας που έχουν. Αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως εμπεριέχουσα υψηλά επίπεδα διακριτικής ευχέρειας συμμετοχής και επιλογών όπως περιγράφεται και στο κεφάλαιο 3.3.3.6.
 - Τον τύπο της θέσης εργασίας.
Ο τύπος της θέσεως περιλαμβάνει εργαζομένους στις κεντρικές υπηρεσίες και στα καταστήματα, όπου οι συσχετίσεις είναι θετικές και αρνητικές αντίστοιχα με τον συνολικό δείκτη αντίληψης.
Συνεπώς οι εργαζόμενοι στα καταστήματα έχουν γενικά χαμηλότερο συνολικό δείκτη αντίληψης από τους συναδέλφους τους στις κεντρικές υπηρεσίες λόγω της φύσεως και του χαρακτήρα των εν λόγω τύπων της θέσεως εργασίας, όπως περιγράφεται εξάλλου και στο κεφάλαιο 3.3.3.
 - Υφιστάμενη Οικογενειακή κουλτούρα
Η συσχέτιση με την εν λόγω μεταβλητή και του δείκτη συνολικής αντίληψης είναι θετική. Δηλαδή εφόσον εκτιμούν ότι η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό είναι η οικογενειακή, τόσο η αίσθηση ελευθερίας διευρύνεται, όπως εξάλλου αναπτύχθηκε και στο κεφάλαιο 3.3.3.3.
- Ο δείκτης του Ατομικισμού συσχετίζεται θετικά τόσο με τον Δείκτη Αντίληψης του Ορίου Διοίκησης, όσο και με τον δείκτη Λήψης Αποφάσεων. Ο πρώτος συσχετίζεται θετικά με τον δείκτη ατομικισμού ενώ ο δεύτερος θετικά με τους δείκτες υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας και τον δείκτη ιεραρχικής βαθμίδας του εργαζομένου.

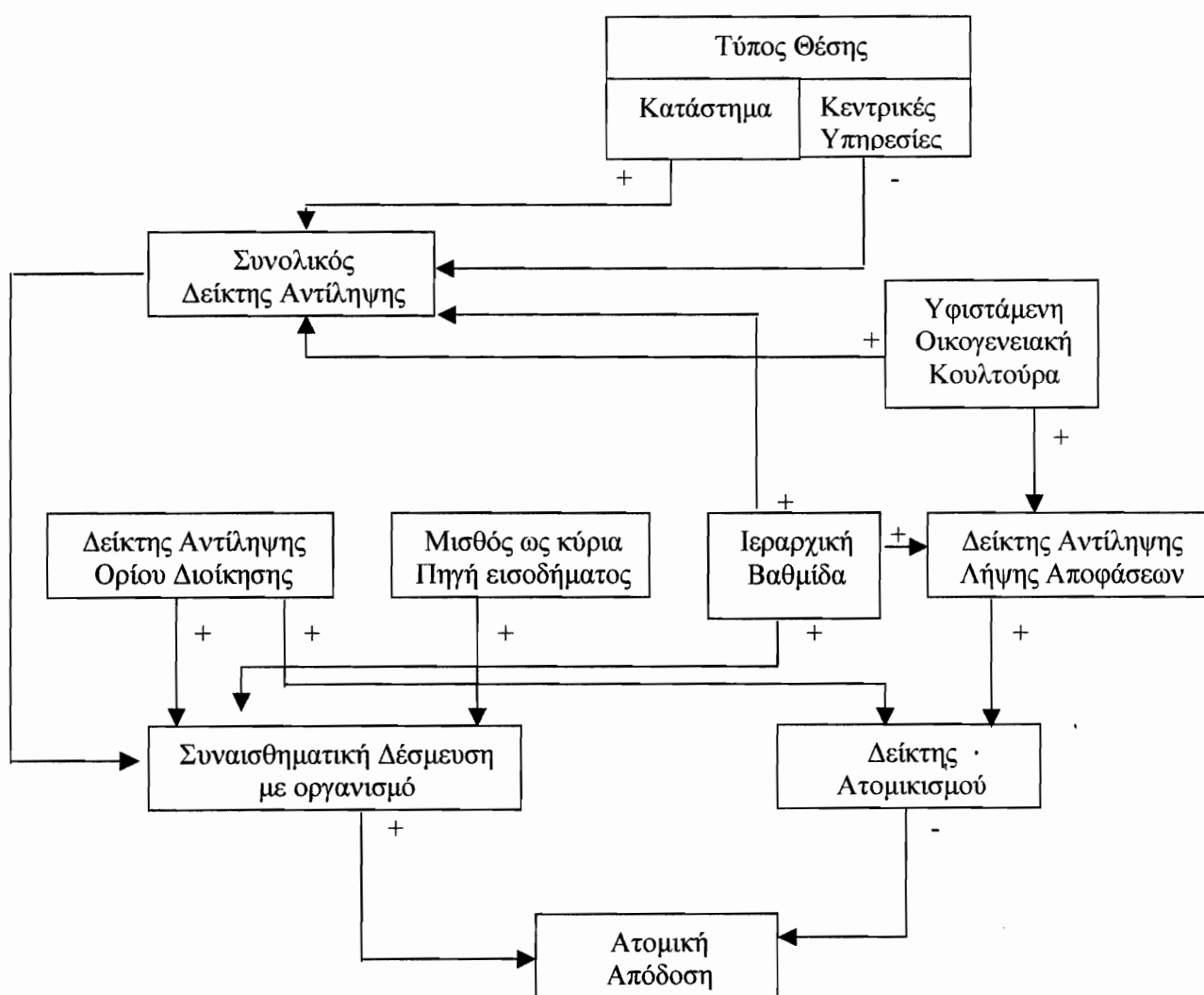
Συμπερασματικά και με βάση τα σενάρια απόδοσης AF του πίνακα 293 και των συσχετισμών του πίνακα 295 και 296, διαπιστώνονται τα ακόλουθα :

- Η ατομική απόδοση συσχετίζεται ευθέως με τους δείκτες :
 - Υφιστάμενη Ιεραρχική κουλτούρα (+)
 - Υφιστάμενη κουλτούρα της Αγοράς (-)
 - Συναισθηματική δέσμευση με τον Οργανισμό (+)
 - Ατομικισμό (-)
 - Συλλογικότητα (+)
 - Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας (-)
 - Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας (+)
- Η απόδοση εκτός από τους παραπάνω δείκτες με τους οποίους συσχετίζεται ευθέως, συσχετίζεται και με κάποιους άλλους εμμέσως. Αναλυτικότερα :
 - Η συναισθηματική δέσμευση με οργανισμό έχει ευθεία θετική συσχέτιση με την ατομική απόδοση, η οποία όμως δέσμευση συσχετίζεται αρνητικά με τον δείκτη του ορίου διοίκησης και θετικά με τον μισθό εφόσον αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος και τον συνολικό δείκτη αντίληψης.

Ο συνολικός δείκτης αντίληψης συσχετίζεται θετικά με την ιεραρχική βαθμίδα και την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, ενώ αρνητικά με τις κεντρικές υπηρεσίες και θετικά με τα καταστήματα.

- Ο δείκτης ατομικισμού εκτός της αρνητικής ευθείας συσχέτισης που έχει με την ατομική απόδοση, συσχετίζεται θετικά με τον δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης και τον δείκτη αντίληψης λήψης αποφάσεων. Ο δείκτης λήψης αποφάσεων με την σειρά του συσχετίζεται θετικά με την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα.

Με βάση τα παραπάνω δημιουργείται ένας συνεργικός χάρτης μεταξύ των διαφόρων δεικτών και του τρόπου που συσχετίζονται με την ατομική απόδοση ευθέως ή και εμμέσως, αποτυπώνοντας με αυτό τον τρόπο τους στατιστικά σημαντικούς δείκτες που επηρεάζουν την απόδοση είτε αμέσως είτε εμμέσως και την μορφή των συσχετίσεων, αρνητική ή θετική και εμφανίζονται στον ακόλουθο Πίνακα 297.



Πίνακας 297

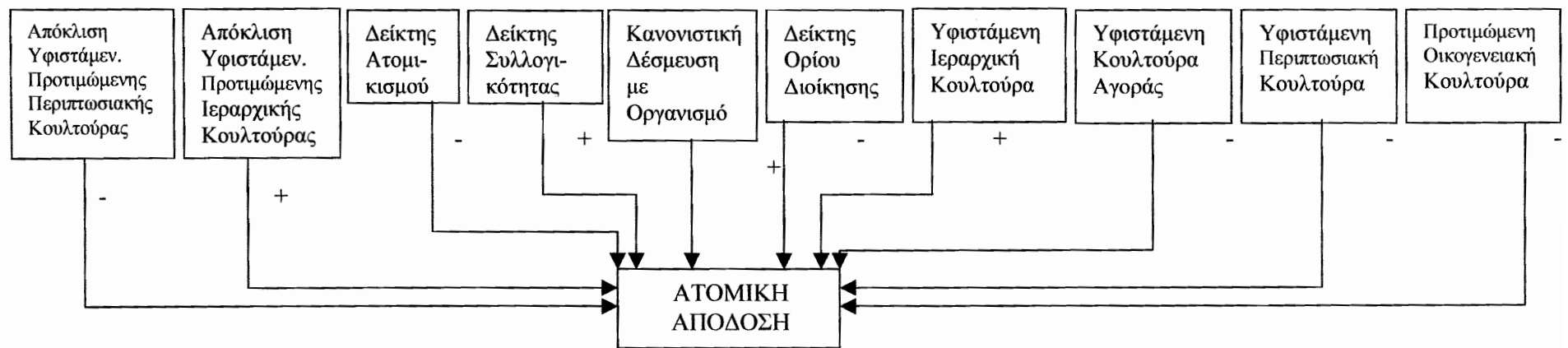
Αναφορικά με τους δείκτες της συλλογικότητας, της υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας και της απόκλισης της υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας που συσχετίζονται θετικά με την ατομική απόδοση και τους δείκτες της υφιστάμενης κουλτούρας της αγοράς και της απόκλισης της υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας που συσχετίζονται αρνητικά με την ατομική απόδοση, οι δείκτες αυτοί έχουν μια ευθεία συσχέτιση με την ατομική απόδοση (Πίνακα 296). Ο δείκτης συλλογικότητας εμπεριέχει συνεργική σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη της ατομικότητας όπως θα δούμε στην παρακάτω ανάλυση που αναφέρεται στην κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με την διαβάθμιση της απόδοσης τους σε υψηλή, μεσαία και χαμηλή, όπου οι δυο ακραίες τιμές προσδιορίζονται από υψηλή και χαμηλή μέση βαθμολογία στους δείκτες συλλογικότητας και ατομικισμού για υψηλή ατομική απόδοση και χαμηλή και υψηλή μέση βαθμολογία στους αντίστοιχους δείκτες για χαμηλή ατομική απόδοση.

3.3.9.2 Σενάρια τύπου απόδοσης CF

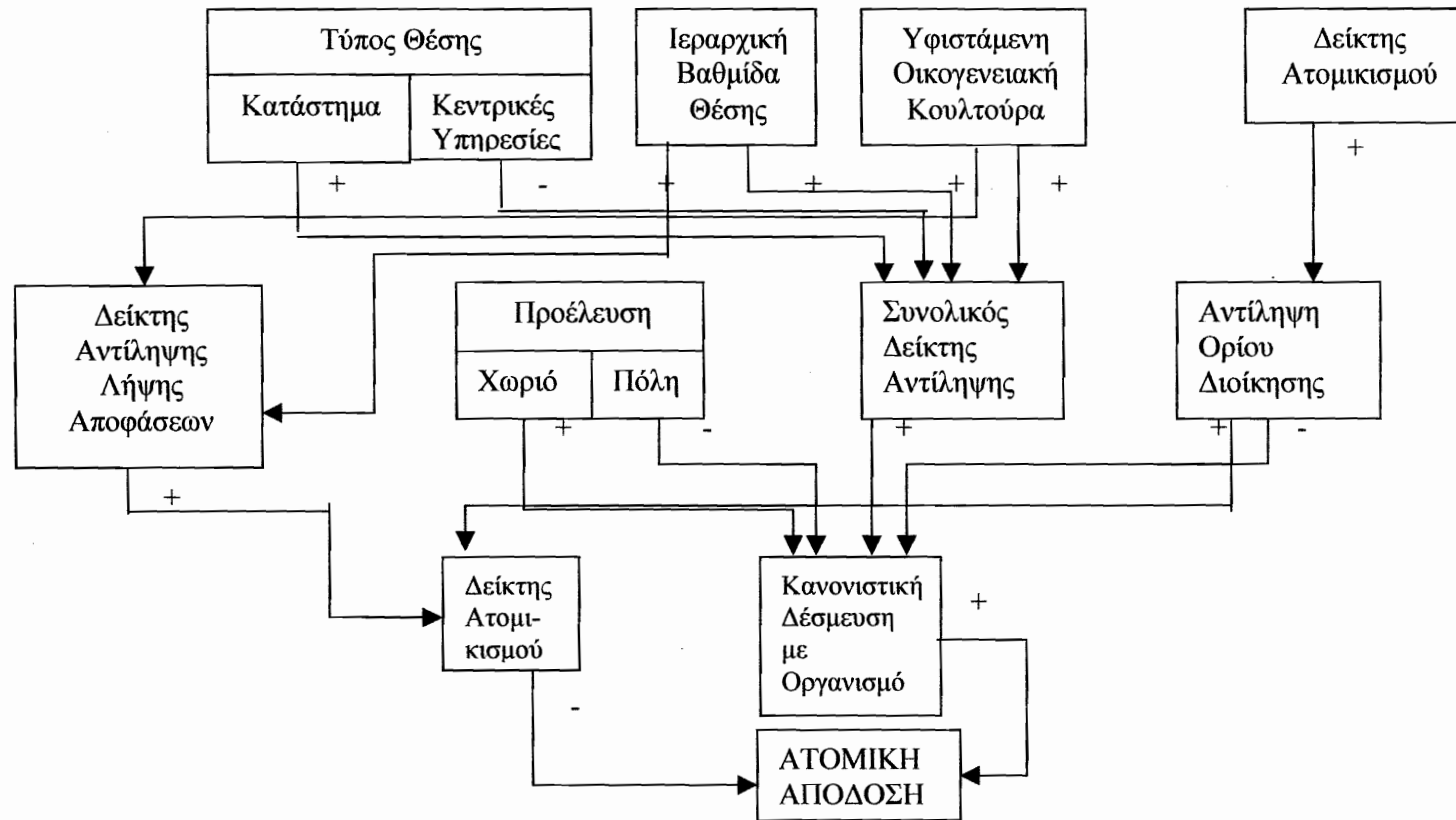
Με βάση τα σενάρια απόδοσης CF37, CF38, CF44, CF9, CF16, CF23, CF30 και CF31 οι στατιστικά σημαντικοί δείκτες με τους οποίους συσχετίζονται, είναι οι ακόλουθοι :

- Δείκτης Συλλογικότητας
- Δείκτης Ατομικότητας
- Υφιστάμενη Περιπτωσιακή Κουλτούρα
- Υφιστάμενη Κουλτούρα της Αγοράς
- Υφιστάμενη Ιεραρχική Κουλτούρα
- Προτιμώμενη Οικογενειακή Κουλτούρα
- Δείκτης Απόκλισης Υφιστάμενης Προτιμώμενης Περιπτωσιακής Κουλτούρας
- Δείκτης Απόκλισης Υφιστάμενης Κουλτούρας Προτιμώμενης Ιεραρχικής Κουλτούρας
- Κανονιστική δέσμευση με τον Οργανισμό
- Δείκτης Αντίληψης ορίου Διοίκησης

Οι συσχετισμοί των παραπάνω στατιστικά σημαντικών δεικτών με τα σενάρια απόδοσης CF εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα 298.



Πίνακας 298



Πίνακας 299

Στον παραπάνω πίνακα 298 εμφανίζεται ότι η ατομική απόδοση στον υπό εξέταση οργανισμό συσχετίζεται με :

- Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα

Την συσχέτιση με την απόδοση του εν λόγω δείκτη είναι θετική. Όπως τονίστηκε και στα προηγούμενα σενάρια απόδοσης, ο υπό εξέταση οργανισμός χαρακτηρίζεται από μια έντονη ιεραρχική κουλτούρα. Όσο εντονότερη γίνεται η υφιστάμενη κουλτούρα, τόσο θετικότερη γίνεται η συσχέτιση με την απόδοση. Εξάλλου από το κεφάλαιο 3.3.1 καθίσταται προφανές ότι η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η ιεραρχική και υπερέχει κατά πολύ στην βαθμολογία των υπολοίπων, δηλαδή της αγοράς, της περιπτωσιακής και της οικογενειακής κουλτούρας.

- Την υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς

Η συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και της εν λόγω υφιστάμενης κουλτούρας είναι αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι όσο εντονότερη γίνεται η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς τόσο αρνητικότερη γίνεται η επίδραση της στην απόδοση, όπως εξάλλου αναλύθηκε προηγουμένως στο παρόν κεφάλαιο.

- Τον δείκτη ατομικισμού

Η συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και του δείκτη Ατομικισμού είναι αρνητική. Στο κεφάλαιο 3.3.4 αναπτύσσονται τα πρότυπα και τα αποτελέσματα του ατομικισμού σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας. Η λογική της αρνητικής συσχέτισης μεταξύ ατομικισμού και απόδοσης αναπτύσσονται στο κεφάλαιο 3.3.5.6.

- Δείκτης συλλογικότητας

Η συσχέτιση μεταξύ της συλλογικότητας και της απόδοσης είναι θετική. Δηλαδή όσο εντονότερη είναι η αίσθηση των αξιών συλλογικότητας τόσο θετικότερη είναι η επίδραση του εν λόγω δείκτη στην απόδοση. Όπως αναλύεται διεξοδικά στο κεφάλαιο 3.3.5 η λογική της θετικής συσχέτισης εδράζεται στην αμοιβαιότητα μεταξύ του οργανισμού και του μέλους του, όπου η «φροντίδα» του οργανισμού για τον εργαζόμενο – παροχή γνώσης, εξασφάλισης, συνθηκών εργασίας – ανταποδίδεται με μια συναισθηματική και ηθική εμπλοκή και δέσμευση.

- Απόκλιση υφιστάμενης προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας η οποία έχει αρνητική συσχέτιση με την απόδοση

- Απόκλιση υφιστάμενης προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας, με θετική συσχέτιση με την απόδοση

- Κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό.

Η συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και της εν λόγω δέσμευσης είναι θετική. Όπως καθίσταται προφανές από τον πίνακα 192 του Παραρτήματος Ζ, η συχνότερη δέσμευση ανεξαρτήτως διάστασης και εστίας είναι η συναισθηματική και δευτερευόντως η κανονιστική δέσμευση. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η ανταποδοτικότητα και αμοιβαιότητα μεταξύ των μελών του οργανισμού και του οργανισμού δημιουργεί μια ηθική υποχρέωση για παραμονή που οδηγεί στην κανονιστική δέσμευση. Λεπτομερής αναφορά στην κανονιστική δέσμευση εμπεριέχεται στο κεφάλαιο 2.3.5.3. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι αυξημένα επίπεδα οργανωτικής αξιοπιστίας και συμμετοχικής διοίκησης, όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον εργαζόμενο, οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης. Οι εν λόγω μεταβλητές ενεργοποιούν στον εργαζόμενο την αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης για ανταπόδοση στον οργανισμό,

«ξεπληρώνοντας» με αυτό τον τρόπο την αξιοπιστία και συμμετοχική διοίκηση που ο οργανισμός προσφέρει στον εργαζόμενο. Συνεπώς η δέσμευση αυτή οδηγεί τους εργαζόμενους να παραμείνουν στον οργανισμό, διότι θεωρούν πως η παραμονή είναι το «σωστό» και το «πρέπον».

- Το δείκτη του ορίου διοίκησης

Ο συσχετισμός μεταξύ του δείκτη αυτού και της απόδοσης είναι αρνητικός.

Δηλαδή όσο εντονότερη η αίσθηση της ελευθερίας, που ενεργοποιείται από ένα ευρύ όριο διοίκησης, τόσο χαμηλότερη η απόδοση και το αντίστροφο. Η αύξηση της ομοιογένειας, λόγω του περιορισμένου ορίου διοίκησης, οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

- Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα.

Ο συσχετισμός μεταξύ του παραπάνω δείκτη και της απόδοσης είναι αρνητικός.

Οι περιβαλλοντογικές αναταράξεις έχουν οδηγήσει σε ένα νέο τύπο οργανισμού που χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες αρχές και υποθέσεις όπως : οι καινοτομίες και νεωτεριστικές πρωτοβουλίες οδηγούν σε επιτυχία, ο οργανισμός εστιάζεται σε ανάπτυξη νέων προϊόντων και ο οργανισμός επικεντρώνεται στην επιχειρηματικότητα και δημιουργικότητα. Η προαπαιτούμενη ικανότητα του εν λόγω τύπου οργανισμού να συντίθεται και να αποσυντίθεται κατά βούληση, επιφέρουν υψηλά επίπεδα ανησυχίας και εγείρουν ισχυρά ερωτηματικά αναφορικά με τις απαιτήσεις για αποδοτικότητα, τάξη και λογοδοσία που είναι αρετές εκ των οποίων ουκ άνευ για οργανισμούς του χαρακτήρα του υπό μελέτη συγκεκριμένου οργανισμού. Λεπτομερής αναφορά για την εν λόγω μορφή κουλτούρας εμπεριέχεται στο κεφάλαιο 2.2.4.4. Επιπλέον ο υψηλός μέσος όρος υπηρεσιακής ηλικίας έχει διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας ο οποίος μαζί με την σχετική εξασφάλιση εργασίας δημιουργούν δυσκολίες προσαρμογής στο νέο περιβάλλον λειτουργίας.

- Την προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα

Ο συσχετισμός μεταξύ του εν λόγω δείκτη και της απόδοσης είναι αρνητικός. Δηλαδή όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία για την προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα, τόσο αρνητικότερη καθίσταται η συσχέτιση με την απόδοση.

Ο εν λόγω τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από ένα πνεύμα κοινών αξιών και επιδιώξεων συνοχής, συμμετοχής και ενότητας. Συνεπώς, αντί των κανόνων, διαδικασιών, αποδοτικότητας και λογοδοσίας της ιεραρχικού τύπου κουλτούρας, των ανταγωνιστικών κέντρων του τύπου κουλτούρας της αγοράς και του νεωτερισμού, δημιουργικότητας και προσαρμοστικότητα του περιπτωσιακού τύπου κουλτούρας, ο τύπος αυτός χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την εταιρική δέσμευση στους εργαζομένους.

Τα παραπάνω εγγενή χαρακτηριστικά του εν λόγω τύπου κουλτούρας, θέτουν υπό αίρεση τις προαπαιτούμενες συνθήκες για απόδοση σε οργανισμούς με τον χαρακτήρα του υπό εξέταση οργανισμού.

Λεπτομερέστερη αναφορά για τον εν λόγω τύπο κουλτούρας εμπεριέχεται στο κεφάλαιο 2.2.4.3.

Η μέχρι τούδε ανάλυση για τα σενάρια απόδοσης τύπου CF αναφέρεται στις στατιστικά σημαντικούς δείκτες που συσχετίζονται ευθέως και άμεσα με την απόδοση. Ορισμένες όμως μεταβλητές από εκείνες που προσδιόριζαν την απόδοση συσχετίζονται με κάποιες άλλες που τις καθιστούν εξηρημένες μεταβλητές δημιουργώντας έτσι μια συνεργική ακολουθία. Συνεπώς, όπως καθίσταται προφανές και από τον πίνακα 299 παρατηρούνται οι παρακάτω συσχετίσεις :

- Η κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό είναι συσχετιζόμενη με τις ακόλουθες μεταβλητές :

- Τον δείκτη του τύπου προέλευσης των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον σχεδιασμό των ερωτηματολογίων, οι εργαζόμενοι κατηγοριοποιούνται σε σχέση με την προέλευση τους από χωριό και αστικές περιοχές.

Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από χωριό / ημιαστικές περιοχές παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό συγκριτικά με τους εργαζόμενους οι οποίοι προέρχονται από αστικές περιοχές. Μια τέτοια διαφοροποίηση εδράζεται στην ισχυρότερη ομογενοποίηση που ενεργοποιείται από μικρότερες και συνεκτικότερες κοινωνίες με αυξημένη ελεγκτική αποτελεσματικότητα όπως μπορεί να είναι το «χωριό» σε σχέση με την πόλη.

- Την αντίληψη του ορίου διοίκησης

Ο συσχετισμός του δείκτη αυτού με την κανονιστική δέσμευση είναι αρνητικός. Όσο διευρύνεται η αίσθηση της ελευθερίας μέσα από ένα ευρύ όριο διοίκησης, τόσο χαλαρότερη γίνεται η ομογενοποίηση και η συνοχή των μελών της ομάδος σχετικά με ένα κοινά αποδεκτό σύστημα αξιών το οποίο να προσδιορίζεται το «σωστό» και το «πρέπον». Συνέπεια της εν λόγω χαλαρότερης ομογενοποίησης και συνεκτικότητας είναι τα χαμηλότερα επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης από μέλη λόγω της δυσκολίας προσδιορισμού για το τι είναι «το δέον γενεσθαι», το «πρέπον» και «σωστό».

Η ύπαρξη δομικών μηχανισμών επιφέρει συμμόρφωση σε δραστηριότητες χαμηλής πολυπλοκότητας και γεωγραφικής συγκέντρωσης και ως εκ τούτου ένα εργαλείο του τι «πρέπει» που όμως δεν είναι η περίπτωση του υπό μελέτη οργανισμού.

- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης

Ο συσχετισμός του εν λόγω δείκτη με την κανονιστική δέσμευση είναι θετικός. Δηλαδή όσο διευρύνεται η αίσθηση της ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας του εργαζομένου, τόσο θετικότερη γίνεται η κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι «ξεπληρώνουν» την «ελευθερία» που απολαμβάνουν, με την ανταπόδοση στον οργανισμό – ως ηθική υποχρέωση – της κανονιστικής τους δέσμευσης · δηλαδή παραμένουν διότι αντιλαμβάνονται την παραμονή ως κάτι το «σωστό» και «πρέπον» να πράξουν.

- Δείκτης ατομικισμού

Ο δείκτης αυτός συσχετίζεται θετικά με τον δείκτη αντίληψης λήψης αποφάσεων και τον δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης.

Από τον πίνακα 299 τεκμαίρεται ότι οι συσχετιζόμενες μεταβλητές – συνολικός δείκτης αντίληψης, ο δείκτης αντίληψης λήψης αποφάσεων και δείκτης ορίου διοίκησης – συσχετίζονται και αυτές με την σειρά τους με κάποιες άλλες μεταβλητές που θεωρούνται ανεξάρτητες καθόσον τις επηρεάζουν.

Ως εκ τούτου παρατηρούνται οι παρακάτω συσχετίσεις :

- Συνολικός δείκτης αντίληψης συσχετίζεται με :

- Την ιεραρχική βαθμίδα της θέσης του εργαζομένου. Η σχέσης είναι θετική. Δηλαδή οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας έχουν εντονότερο το αίσθημα της ελευθερίας και επιλογής, συγκριτικά με τους συναδέλφους τους που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα. Τα αυξημένα επίπεδα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ευχέρειας, που είναι διασυνδεδεμένα με τα υψηλότερα κλιμάκια της

ιεραρχίας, ενεργοποιούν την ηθική υποχρέωση στον εργαζόμενο – ειδικά σε περίπτωση ύπαρξης ανθρωπιστικών αξιών – για ανταπόδοση στον οργανισμό που οδηγεί σε κανονιστική δέσμευση που ορίζει εκάστοτε τι είναι το «σωστό» και το «πρέπον».

- Τον τύπο της θέσης του εργαζομένου.

Ο εν λόγω δείκτης περιλαμβάνει εργαζομένους στις κεντρικές υπηρεσίες – κατά κανόνα επιτελικές – και στα καταστήματα – κατά κανόνα εκτελεστικές. Οι συσχετίσεις της απόδοσης με τους εργαζομένους στις κεντρικές υπηρεσίες και καταστήματα, είναι θετικές και αρνητικές αντίστοιχα.

Έτσι οι εργαζόμενοι στα καταστήματα, έχουν, συγκριτικά με τους συναδέλφους τους των κεντρικών υπηρεσιών, χαμηλότερη αίσθηση της ελευθερίας, διακριτικής ευχέρειας και επιλογής λόγω του χαρακτήρα της θέσεως εργασίας τους. Ο σχεδιασμός των θέσεων αυτών αξιωματικά έχει περιοριστικό χαρακτήρα σε σχέση με τον αντίστοιχο των κεντρικών υπηρεσιών οι οποίες περιλαμβάνουν διακριτική ευχέρεια και επιλογή και ως εκ τούτου επιδρούν θετικά στον συνολικό δείκτη αντίληψης.

- Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα

Η σχέση μεταξύ του εν λόγω δείκτη και της συνολικής αντίληψης είναι θετική. Η οικογενειακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων και εταιρική δέσμευση στους εργαζομένους, προσδίδοντας με αίσθηση ελευθερίας καθόσον ο οργανισμός θεωρείται προέκταση της οικογένειας. Λεπτομερής αναφορά στην οικογενειακή κουλτούρα εμπεριέχεται στο κεφάλαιο 2.2.4.3.

- Ο δείκτης αντίληψης του ορίου διοίκησης συσχετίζεται με :

- Τον δείκτη ατομικισμού

Ο συσχετισμός μεταξύ του εν λόγω δείκτη και του δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης είναι θετικός. Δηλαδή όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα ατομικισμού, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο αντίληψης του ορίου διοίκησης · οι εν λόγω εργαζόμενοι έχουν εντονότερη αντίληψη ελευθερίας από εκείνους με χαμηλότερα επίπεδα ατομικισμού. Η ατομική πρωτοβουλία, η αυτονομία, ο αυτοπροσανατολισμός και αυτενέργεια, οι ατομικές αποφάσεις – στοιχεία και εγγενή χαρακτηριστικά υψηλού βαθμού Ατομικισμού – διευκολύνονται με την διεύρυνση του ορίου διοίκησης και ως εκ τούτου την αίσθηση ελευθερίας που ενεργοποιείται όταν αυξάνει ο αριθμός των υφιστάμενων ανά προϊστάμενο, όλων των άλλων στοιχείων παραμενοντών ως έχουν.

- Ο δείκτης αντίληψης λήψης αποφάσεων συσχετίζεται θετικά με :

- Την ιεραρχική βαθμίδα
- Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα.

Με βάση τον πίνακα 299 δημιουργείται ένας συνεργικός χάρτης μεταξύ των διαφόρων δεικτών και του τρόπου που συσχετίζονται με την ατομική απόδοση – ευθέως ή και εμμέσως – αποτυπώνοντας έτσι τους στατιστικά σημαντικούς δείκτες που επηρεάζουν την απόδοση καθώς και την μορφή των συσχετίσεων – θετικών ή αρνητικών.

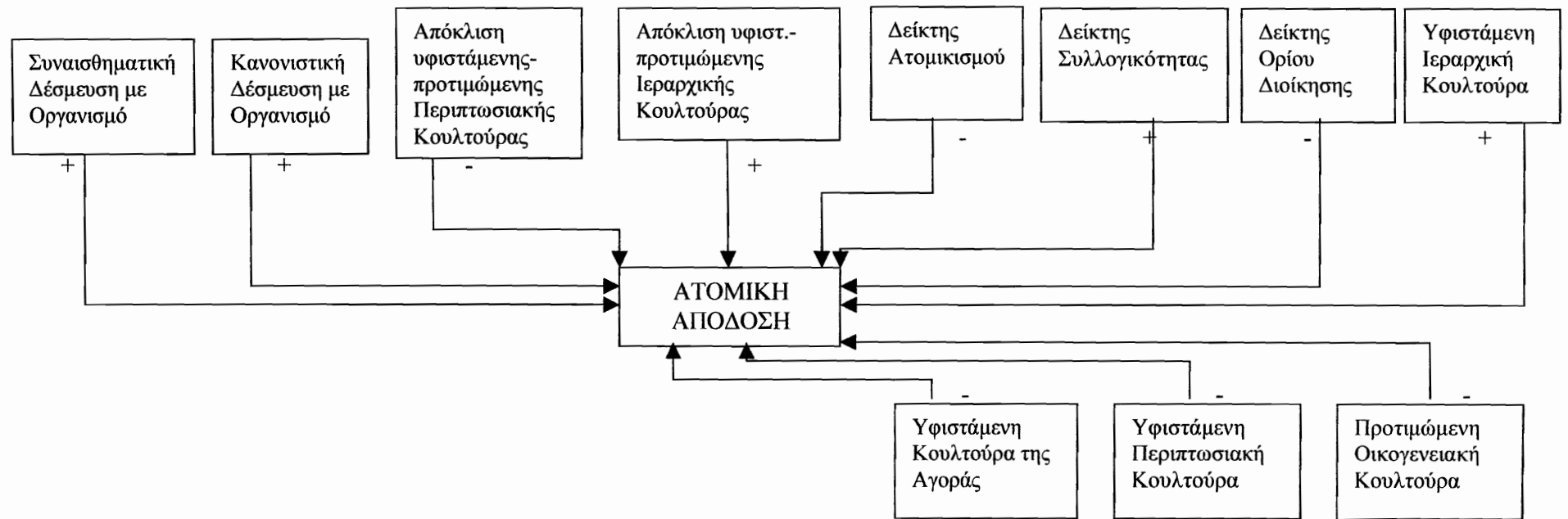
Αναφορικά με τους δείκτες της συλλογικότητας, της υφιστάμενης ιεραρχικής κουλτούρας και του δείκτη απόκλισης υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας που συσχετίζονται θετικά με την ατομική απόδοση και τους δείκτες της υφιστάμενης κουλτούρας της αγοράς, περιπτωσιακής και οικογενειακής κουλτούρας, τον δείκτη του ορίου διοίκησης και τον δείκτη απόκλισης υφιστάμενης-προτιμώμενης

περιπτωσιακής κουλτούρας που συσχετίζονται αρνητικά με την ατομική απόδοση, οι εν λόγω δείκτες έχουν μια ευθεία συσχέτιση με την απόδοση. Ο δείκτης της συλλογικότητας δημιουργεί μια συνεργική σχέση με τον αντίστοιχο του ατομικισμού με την κατηγοριοποίηση των εργαζομένων στη βάση τριών επιπέδων απόδοσης, ήτοι εργαζόμενοι με χαμηλή, μεσαία και υψηλή απόδοση όπως αναλύεται παρακάτω.

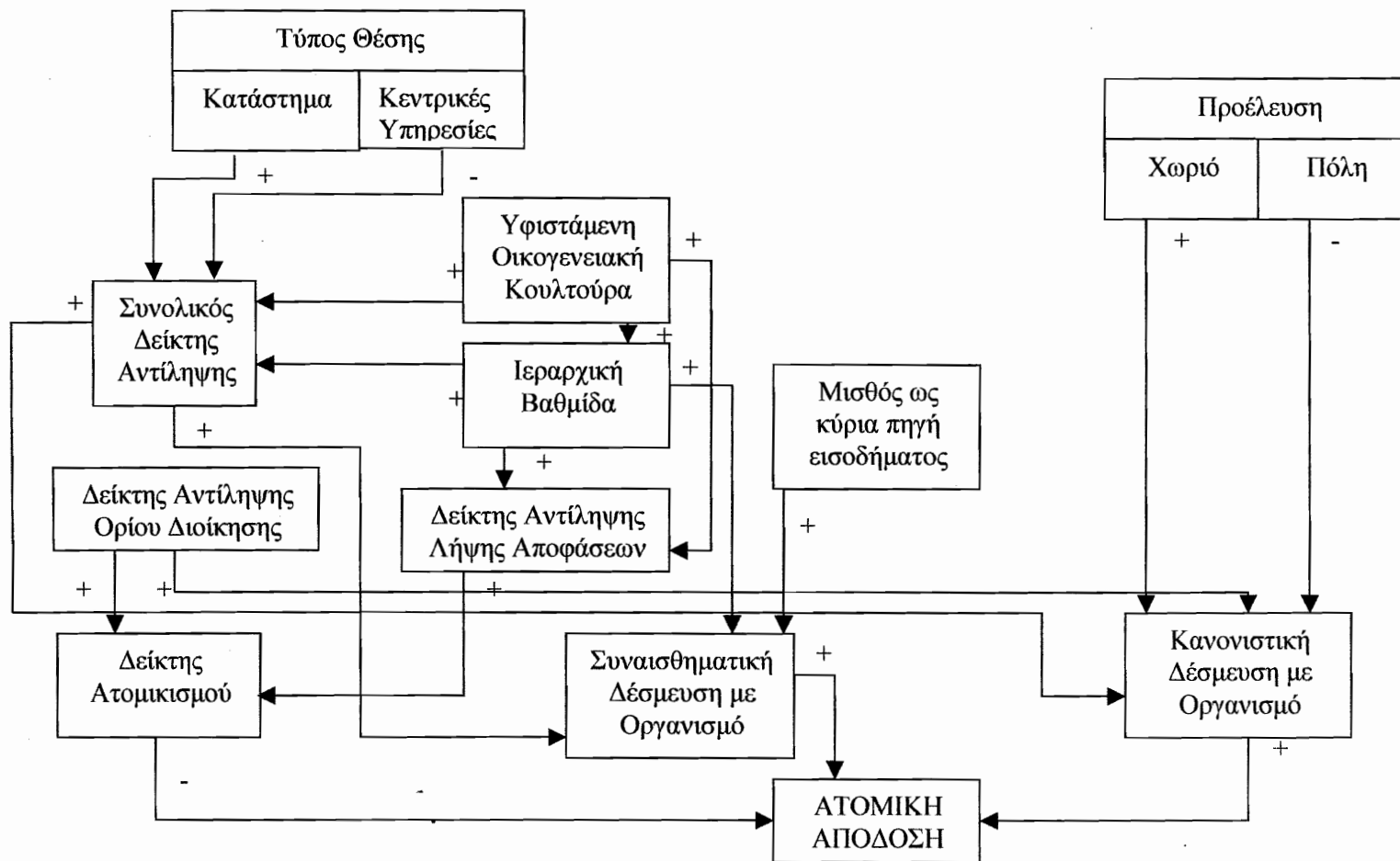
3.3.9.3 Σενάρια τύπου απόδοσης AF και CF

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, κατά πρώτον έχουν προσδιοριστεί δυο διαφορετικά σενάρια απόδοσης που έχουν το μεγαλύτερο πλήθος συσχετίσεων με τις επεξηγηματικές μεταβλητές, όπως εξάλλου εμφανίζεται και στον πίνακα 291. δεύτερον, τα παραπάνω σενάρια απόδοσης έχουν προκύψει από τις ίδιες ορίζουσες μεταβλητές – οι συντελεστές βαρύτητας στα «έσοδα», «δαπάνες», φύλλο ποιότητας και «αυτοαξιολόγηση», ο τρόπος ομαδοποίησης των μονάδων και ο τρόπος τυποποίησης της απόδοσης – με μεταβολή των τιμών των παραπάνω μεταβλητών. Τρίτον, το σενάριο απόδοσης AF2, AF37, AF38, AF44, AF45 και AF46 συσχετίζεται με τους δείκτες συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό, ατομικισμός, συλλογικότητα, υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς, υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα, απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας και απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας, ενώ τα σενάρια CF9, CF16, CF23 και CF30 συσχετίζονται με τους δείκτες της συλλογικότητας, υφιστάμενης περιπτωσιακής κουλτούρας, υφιστάμενης κουλτούρας της αγοράς, υφιστάμενης ιεραρχικής και οικογενειακής κουλτούρας, απόκλισης υφιστάμενης-προτιμώμενης περιπτωσιακής και απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας. Τα σενάρια CF31, CF37 και CF38 επιπλέον των παραπάνω συσχετισμών του CF τύπου σεναρίων συσχετίζονται επιπλέον και με τους δείκτες της κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό και τον ατομικισμό, ενώ το CF44 με μόνο επιπλέον συσχετισμό εκείνο του δείκτη του ατομικισμού.

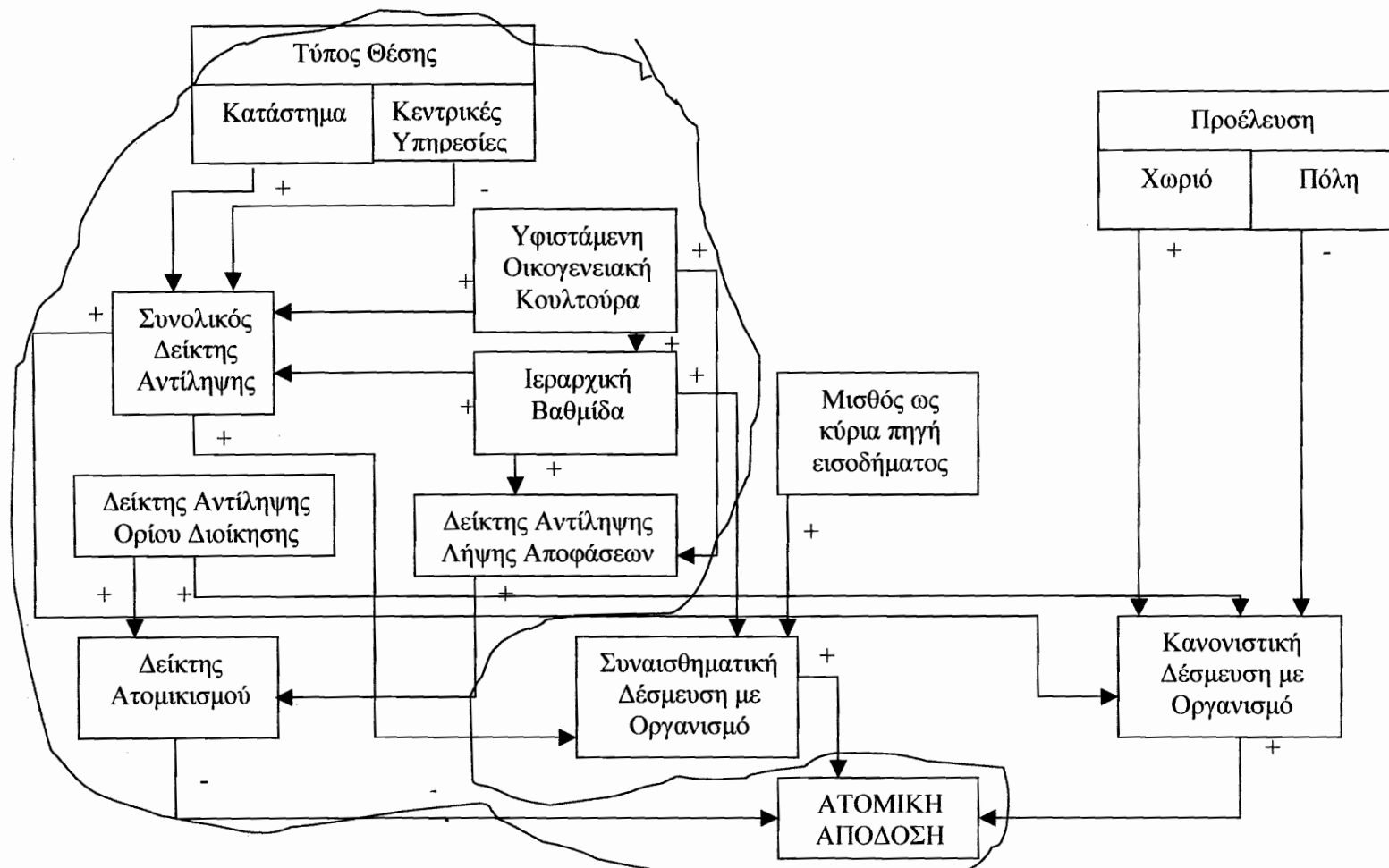
Όλες οι παραπάνω συσχετίσεις εμφανίζονται εξάλλου και στους πίνακες 293, 295 και 298. Η ύπαρξη ενός αριθμού διαφορετικών και κοινών δεικτών με τους οποίους συσχετίζονται τα σενάρια AF και CF είναι καθόλα αναμενόμενο καθόσον τα εν λόγω σενάρια εδράζονται στα ίδια κριτήρια προσδιορισμού με την διαφοροποίησή τους να οφείλεται στην αλλαγή των τιμών που τα προσδιορίζουν. Ο πίνακας 300 απεικονίζει όλα τα σενάρια απόδοσης AF και CF με τους δείκτες – κοινούς και διαφορετικούς – με τους οποίους αυτά τα σενάρια έχουν ευθεία στατιστικά σημαντική συσχέτιση και τον τρόπο, θετικό ή αρνητικό με τον οποίο συσχετίζονται.



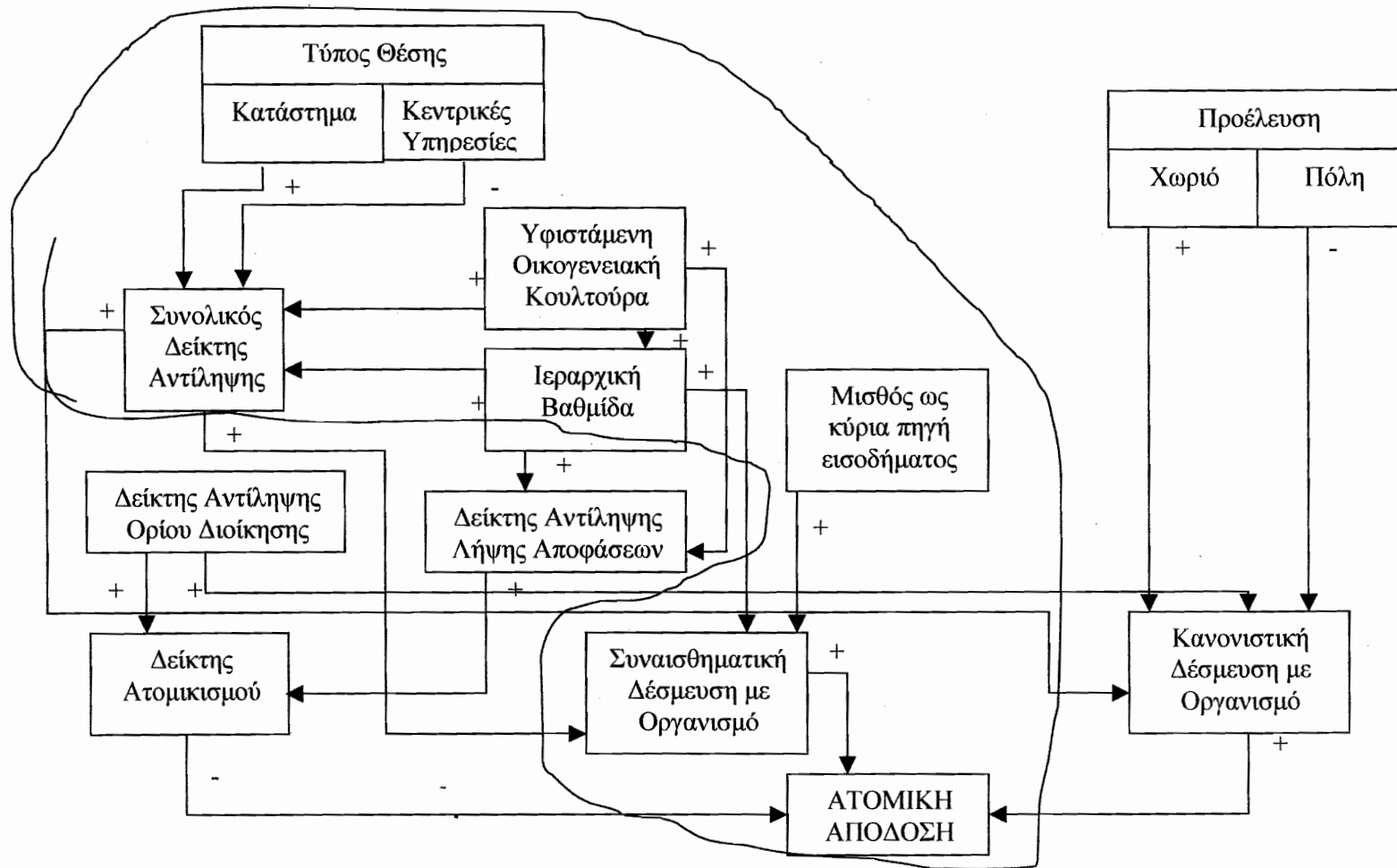
Πίνακας 300



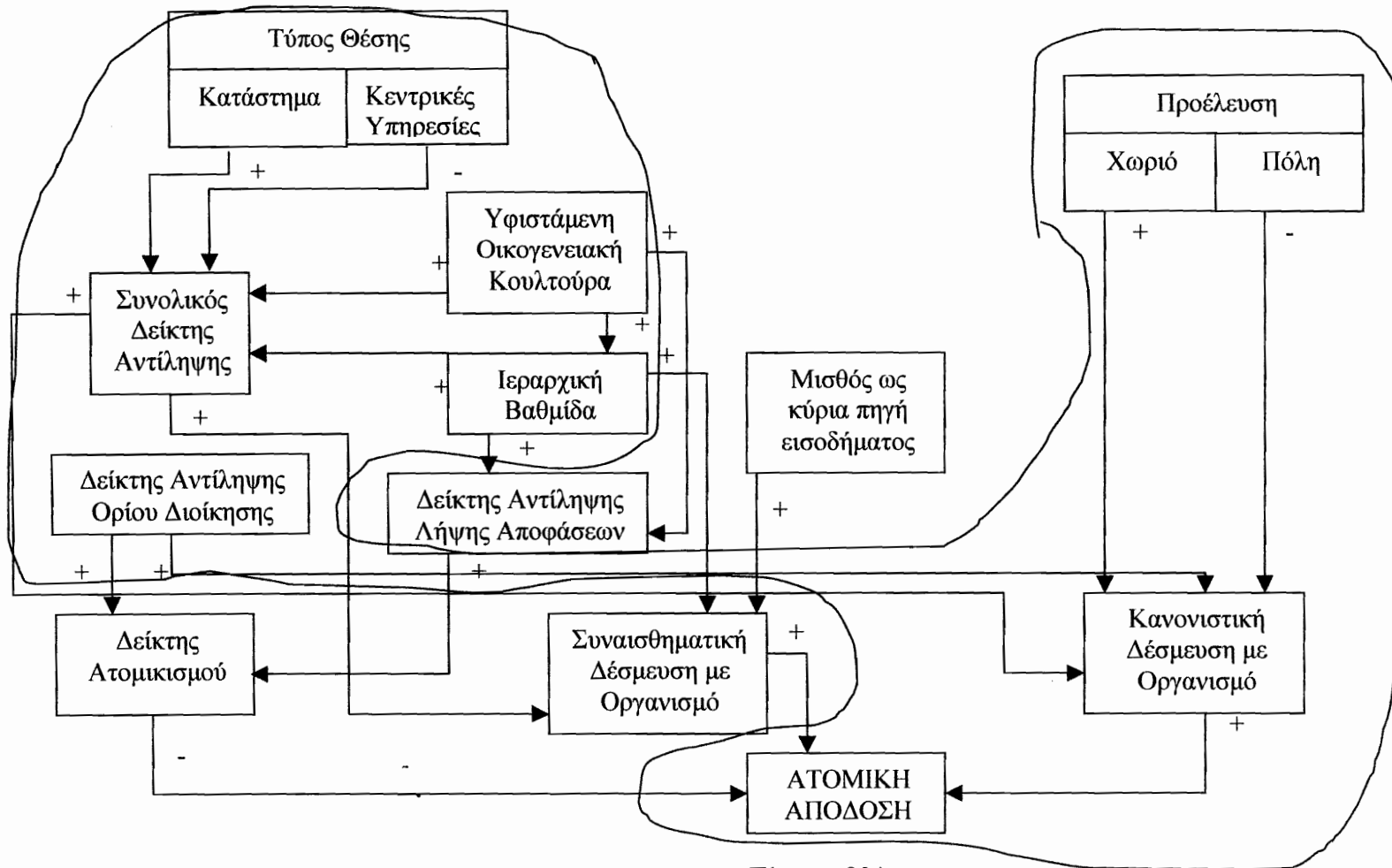
Πίνακας 301



Πίνακας 302



Πίνακας 303



Πίνακας 304

Κάθε ένας από τους παραπάνω δείκτες που σχετίζονται με τα σενάρια απόδοσης AF και CF χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό ποσοστό συμμετοχής συσχετίσεων με το σύνολο των 204 σεναρίων απόδοσης. Όπως εξάλλου εμφανίζεται από το πίνακα 290, το πλήθος των σεναρίων, με στατιστικά σημαντική συσχέτιση που έχουν οι παραπάνω δείκτες είναι η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό που συσχετίζεται με 40 σενάρια απόδοσης (19.6% επί του συνόλου), κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό με 28 σενάρια απόδοσης (13.7%), η απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας με 30 σενάρια (14.7%), η απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας με 20 σενάρια απόδοσης (9.8%), ο δείκτης ατομικισμού με 153 σενάρια απόδοσης (75%), ο δείκτης συλλογικότητας με 112 (55%), ο δείκτης του ορίου διοίκησης με 42 σενάρια απόδοσης (20.6%), η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα με 48 σενάρια (23.5%), η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς με 27 (13.2%), η υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα με 62 σενάρια (30.4%) και η προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα με 21 σενάρια απόδοσης (10.3%).

Όπως καθίσταται προφανές από τα παραπάνω οι δείκτες με την προεξάρχουσα σημασία είναι οι δείκτες του ατομικισμού και της συλλογικότητας που εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τον μεγαλύτερο αριθμό σεναρίων απόδοσης, 153 και 112 σενάρια αντίστοιχα. Από τους δείκτες του πίνακα 300 και όπως εμφανίζεται και από τους πίνακες 297 και 299, κάποιιοι από αυτούς αφ' εαυτών και ευθέως συσχετίζονται με την ατομική απόδοση, ενώ κάποιιοι άλλοι σχηματοποιούν με κάποιους άλλους δείκτες συνεργικές ακολουθίες που επηρεάζουν την ατομική απόδοση. Ο πίνακας 301 είναι ενδεικτικός των εν λόγω συνεργιών.

Όπως καθίσταται φανερό από τον πίνακα 301, ο κοινός δείκτης που δημιουργεί συνεργικό χάρτη μεταξύ των σεναρίων απόδοσης AF και CF είναι ο δείκτης ατομικότητας ο οποίος και στις δυο περιπτώσεις των εν λόγω σεναρίων έχει αρνητική συσχέτιση με αυτά. Οι δείκτες που είναι διαφορετικοί στα σενάρια απόδοσης AF και CF και δημιουργούν συνεργική αλυσίδα που συσχετίζεται με την απόδοση είναι οι δείκτες συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό και κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό για τα AF και CF σενάρια αντίστοιχα. Οι δυο αυτοί δείκτες αναφέρονται στην δέσμευση με τον οργανισμό και οι δύο, με διαφορετική όμως διάσταση ο καθένας · ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι συσχετίζονται και οι δυο με θετικό τρόπο με την ατομική απόδοση. Οι αντίστοιχοι συνεργικοί χάρτες για τους δείκτες ατομικισμού, συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό εμφανίζεται στους πίνακες 302, 303 και 304 αντίστοιχα. Έτσι οι δείκτες που συσχετίζονται ευθέως με τα AF και CF σενάρια απόδοσης είναι :

- Η απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας (-)
- Η απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας (+)
- Ο δείκτης συλλογικότητας (+)
- Η υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα (+)
- Η υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς (-)
- Η υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα (-)
- Η προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα (-)

Οι δείκτες που συσχετίζονται – μέσω της συνεργικής ακολουθίας – με τα σενάρια ατομικής απόδοσης AF και CF είναι :

- Ο δείκτης ατομικισμού (-)
Ο δείκτης αυτός δημιουργεί συνεργική αλυσίδα με :
- Τον τύπο της θέσης, Κεντρικές Υπηρεσίες (-)
- Τον τύπο της θέσης, Καταστήματα (+)

- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (+)
- Τον δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης (+)
- Τον δείκτη αντίληψης λήψης αποφάσεων (+)
- Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα (+)
- Την ιεραρχική βαθμίδα (+)
- Ο δείκτης συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό (+)
Ο δείκτης αυτός δημιουργεί συνεργική αλυσίδα με :
 - Τον μισθό ως κύρια πηγή εισοδήματος (+)
 - Την ιεραρχική βαθμίδα (+)
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα (+)
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (+)
 - Τον τύπο της θέσης, κατάσταση (+)
 - Τον τύπο της θέσης κεντρικές υπηρεσίες (-)
- Ο δείκτης κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό (+)
Ο δείκτης αυτός δημιουργεί συνεργική αλυσίδα με :
 - Την προέλευση από χωριό (+)
 - Την προέλευση από πόλη (-)
 - Τον δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης (+)
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης (+)
 - Την ιεραρχική βαθμίδα (+)
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα (+)
 - Τον τύπο θέσης, κατάσταση (+)
 - Τον τύπο θέσης κεντρικές υπηρεσίες (-)

Οι δείκτες που είναι κοινοί και στις τρεις παραπάνω συνεργικές ακολουθίες και επηρεάζουν την ατομική απόδοση είναι η υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, η ιεραρχική βαθμίδα, ο τύπος της θέσης, ο τόπος προέλευσης και ο συνολικός δείκτης αντίληψης, τεκμαίροντας έτσι την σημασία τους στον προσδιορισμό της ατομικής απόδοσης στον υπό μελέτη οργανισμό.

3.3.9.4 Οι κατηγορίες απόδοσης των εργαζομένων

Στο παρόν κεφάλαιο, η ανάλυση έχει επικεντρωθεί αποκλειστικά στους δείκτες που συσχετίζονται με την «απόδοση» των εργαζομένων – όπως αυτή προσδιορίζεται από την θέση εργασίας τους, το φύλλο ποιότητας, τον βαθμό αυτοαξιολόγησης και τα «έσοδα» ή/και «δαπάνες» της μονάδας στην οποία απασχολούνται – τόσο με εκείνους που αναφέρονται στα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, όσο και με τους δείκτες προσωπικότητας, αντίληψης της θέσης εργασίας, οργανωτικής κουλτούρας και με τα διάφορα είδη δέσμευσης.

Έτσι στην ενότητα που ακολουθεί επιχειρείται η «αντίστροφη» διαδικασία η οποία συνίσταται – στη βάση της ατομικής απόδοσης – στην κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε διακριτές κατηγορίες απόδοσης και η δημιουργία του προφίλ κάθε κατηγορίας απόδοσης αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, δείκτες προσωπικότητας, αντίληψης εργασίας, οργανωτικής κουλτούρας και τύπου δέσμευσης των εργαζομένων.

Για την εν λόγω κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε ομάδες απόδοσης, χρησιμοποιήθηκαν συνολικά 204 εναλλακτικοί τρόποι, ήτοι :

- Εφαρμογή k-means clustering (ανάλυση κατά συστάδες με το $k=3$), χρησιμοποιώντας και τις 204 εναλλακτικές «αποδόσεις».

- Για κάθε ένα από τα εναλλακτικά σενάρια υπολογισμού απόδοσης διενεργήθηκε διαχωρισμός σε 3 ισομεγέθεις κατηγορίες με βάση την απόδοση.

Στον πίνακα 305 παρουσιάζεται το πλήθος των σεναρίων απόδοσης στα οποία ο κάθε δείκτης εμφανίζεται να καθορίζει το προφίλ των αντιστοίχων κατηγοριών απόδοσης. Όπως καθίσταται φανερό και από τον πίνακα αυτό, το προφίλ απόδοσης των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τους δείκτες προσωπικότητας ατομικισμός και συλλογικότητα, η σημαντικότητα των οποίων στον επηρεασμό της ατομικής απόδοσης είχε καταδειχθεί προηγουμένως και στον πίνακα 290. Στον πίνακα 306 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των δεικτών ατομικισμού και συλλογικότητας, οι οποίες έχουν ουσιαστικά υπολογιστεί ως ο μέσος όρος των 204 μέσων που υπολογίστηκαν με βάση κάθε ένα από τα 204 σενάρια απόδοσης. Σε κάθε σενάριο ο μέσος έχει υπολογιστεί βάσει των τιμών του δείκτη για τους εργαζόμενους που ανήκουν στην συγκεκριμένη κατηγορία απόδοσης.

Δείκτης	Πλήθος σεναρίων όπου ο δείκτης καθορίζει το προφίλ των κατηγοριών απόδοσης
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	0
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	5
Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας	4
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	7
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	14
Εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους	20
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	1
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	32
Εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο	14
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρία	19
Κανονιστική δέσμευση με εταιρία	7
Εξαναγκαστική δέσμευση με εταιρία	11
Συνολικός δείκτης αντίληψης	12
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	13
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	20
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	1
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	28
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	2
Δείκτης Ατομικισμού - Συλλογικότητας	1
Δείκτης Ατομικισμού	120
Δείκτης Συλλογικότητας	100
Δείκτης Ανισότητας Ισχύος	32
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	11
Υφιστάμενη κουλτούρα : Οικογενειακή	2
Υφιστάμενη κουλτούρα : Περιπτωσιακή	35
Υφιστάμενη κουλτούρα : Αγοράς	3
Υφιστάμενη κουλτούρα : Ιεραρχική	7
Προτιμώμενη κουλτούρα : Οικογενειακή	11
Προτιμώμενη κουλτούρα : Περιπτωσιακή	0

Προτιμώμενη κουλτούρα : Αγοράς	2
Προτιμώμενη κουλτούρα : Ιεραρχική	0
Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας : Οικογενειακή	18
Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας : Περιπτωσιακή	9
Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας : Αγοράς	0
Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας : Ιεραρχική	21
Βαθμίδα θέσης	0
Τύπος υπηρεσίας	63
Φύλο	0
Ηλικία	4
Επίπεδο Εκπαίδευσης	23
Μισθός ως κύρια πηγή εσόδων	2
Εύρος αποδοχών	2

Πίνακας 305

Κατηγορία Απόδοσης	Δείκτης		
	Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή
Ατομικισμού	2.20	2.11	1.76
Συλλογικότητας	5.76	5.84	6.07

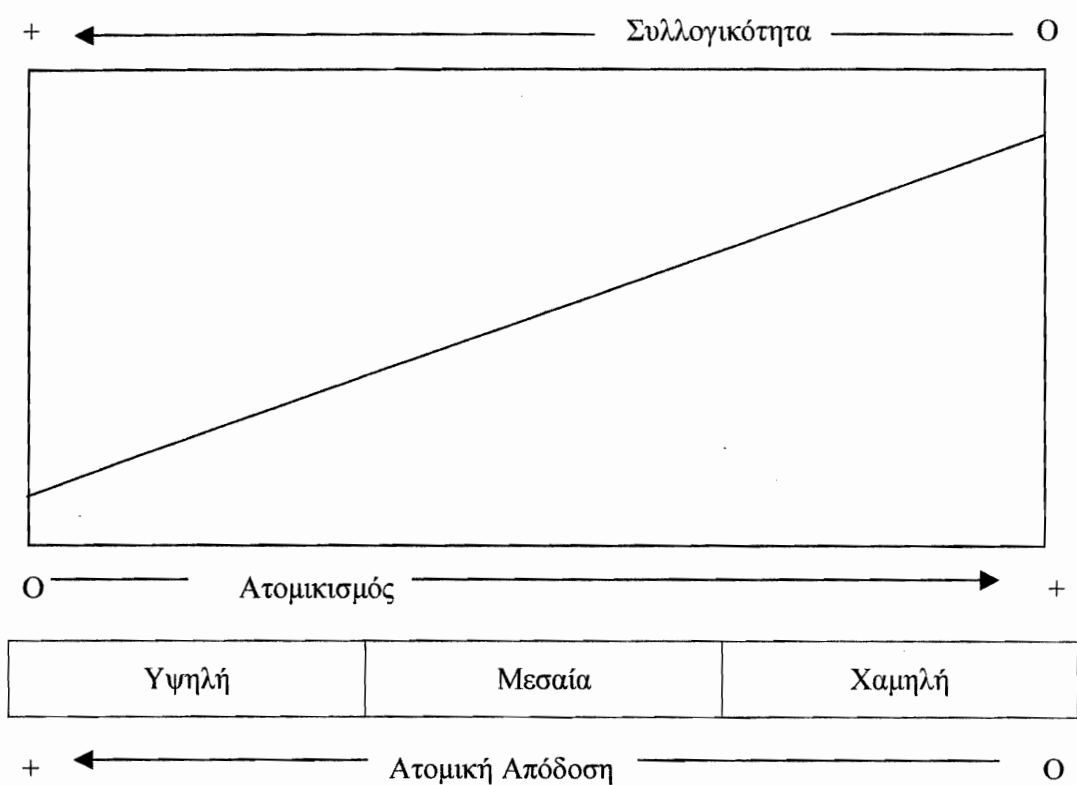
Πίνακας 306

Οι εργαζόμενοι που εμπίπτουν στην κατηγορία της χαμηλής απόδοσης χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλή μέση βαθμολογία και σχετικά χαμηλή μέση βαθμολογία στους δείκτες προσωπικότητας ατομικισμός και συλλογικότητα αντίστοιχα. Οι εργαζόμενοι που εμπίπτουν στην κατηγορία της υψηλής απόδοσης χαρακτηρίζονται από σχετικά χαμηλή μέση βαθμολογία και σχετική υψηλή μέση βαθμολογία στους δείκτες προσωπικότητας ατομικισμός και συλλογικότητα αντίστοιχα.

Οι εργαζόμενοι που εμπίπτουν στην κατηγορία της μεσαίας απόδοσης χαρακτηρίζονται από σχετικά μεσαίες μέσες βαθμολογίες, σε σχέση με τις χαμηλές και υψηλές τιμές, τόσο για τον δείκτη του ατομικισμού όσο και της συλλογικότητας. Όπως προαναφέρθηκε προηγουμένως οι δείκτες του ατομικισμού και της συλλογικότητας δημιουργούν μεταξύ τους μια συνεργική αλυσίδα η οποία προσδιορίζει την ατομική απόδοση. Ως εκ τούτου τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων στον υπό μελέτη οργανισμό είναι συσχετιζόμενα και με τους δυο αυτούς δείκτες συγχρόνως οι οποίοι μεταξύ τους μορφοποιούν την συνεργική ακολουθία.

Συνεπώς υψηλές σχετικά τιμές ατομικισμού μαζί με χαμηλές σχετικά τιμές συλλογικότητας προσδιορίζουν χαμηλά επίπεδα ατομικής απόδοσης, ενώ χαμηλές σχετικά τιμές ατομικισμού μαζί με υψηλές σχετικά τιμές συλλογικότητας προσδιορίζουν υψηλά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων μορφοποιώντας έτσι τα άνω και κάτω όρια της ατομικής απόδοσης στον υπό μελέτη οργανισμό.

Η σχέση μεταξύ των επιπέδων απόδοσης των εργαζομένων και των αντίστοιχων βαθμολογιών του ατομικισμού και της συλλογικότητας εμφανίζεται στον ακόλουθο περιγραφικό πίνακα.



Πίνακας 307

Συμπερασματικά οι σχετικά υψηλές μέσες βαθμολογίες ατομικισμού μαζί με χαμηλές μέσες βαθμολογίες συλλογικότητας καταδεικνύουν χαμηλή ατομική απόδοση, ενώ σχετικά χαμηλές μέσες βαθμολογίες ατομικισμού μαζί με υψηλές μέσες βαθμολογίες συλλογικότητας καταδεικνύουν υψηλή ατομική απόδοση για τους εργαζόμενους του υπό μελέτη οργανισμού.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί μέσα από την έρευνα πεδίου του συγκεκριμένου οργανισμού να μελετήσει, με δεδομένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων – ιεραρχικό επίπεδο, τύπο υπηρεσίας, φύλο, εκπαίδευση, τόπο προέλευσης, ηλικία, εισόδημα – την συσχέτιση των μεταβλητών της οργανωτικής κουλτούρας, αντίληψης, προσωπικότητας και δέσμευσης με την ατομική απόδοση είτε αφ' εαυτών ανεξάρτητα ή ως συνεργικό αποτέλεσμα.

Από την έρευνα πεδίου και την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχτηκαν, προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα σχετικά με την συσχέτιση των παραπάνω μεταβλητών μεταξύ τους και με την ατομική απόδοση.

4.1 Οργανωτική κουλτούρα

- Με βάση τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής και αναφορικά με τον τύπο της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας, διαπιστώθηκε ότι η υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα είναι η Ιεραρχική. Η ιεραρχική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από τον τύπο ηγέτου ο οποίος είναι συντονιστής, ελεγκτής και οργανωτής, ενώ τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας επικεντρώνονται στην αποδοτικότητα, εγκυρότητα (χρονισμός) και την λειτουργία χωρίς προβλήματα με την θεμελιώδη αρχή, ότι ο έλεγχος ενεργοποιεί την αποδοτικότητα, να κυριαρχεί ως Θεωρία Διοίκησης.

Η ιεραρχική κουλτούρα είναι η υφιστάμενη ανεξαρτήτως των διαφορετικών κατηγοριοποιήσεων των εργαζομένων και μάλιστα με ιδιαίτερα μεγάλη διαφορά από όλους τους άλλους τύπους κουλτούρας (διαφορές μεγαλύτερες των 10 βαθμών σύμφωνα με την Βιβλιογραφία).

Επιπλέον η ιεραρχική κουλτούρα είναι η υφιστάμενη ανεξαρτήτως των συνιστούσων μεταβλητών κάθε κουλτούρας – Καθοριστικά Χαρακτηριστικά, Στυλ Ηγεσίας, Διοίκηση Εργαζομένων, Οργανωτική Συνοχή, Στρατηγικές Προτεραιότητες και Κριτήρια Επιτυχίας – στις οποίες συνιστώσες και για κάθε μια από αυτές η βαθμολογία της ιεραρχικής είναι υψηλότερη από κάθε άλλου τύπου κουλτούρα και πάντοτε με διαφορές μεγαλύτερες των 10 βαθμών.

Με βάση τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής και σχετικά με την προτιμώμενη κουλτούρα, οι ενδείξεις υποστηρίζουν την γενική συναίνεση για μια σημαντική μείωση της ιεραρχικής κουλτούρας, ενώ ταυτόχρονα απουσιάζει μια κυρίαρχη προτιμώμενη κουλτούρα. Το διαφαινόμενο μήνυμα αναφέρεται στην ανάγκη για απομάκρυνση από την επικρατούσα κουλτούρα, που είναι η ιεραρχική καθώς και η υιοθέτηση ενός περισσότερο ισόρροπου προσανατολισμού προς κάθε τύπου κουλτούρα που στην ουσία συνηγορεί για μια πολυσυλλεκτικότητα αξιών, πρακτικών και προτύπων στον υπό μελέτη οργανισμό.

Συμπερασματικά, και με βάση την περιγραφική στατιστική, πρώτον η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η ιεραρχική ανεξαρτήτως της κατηγοριοποίησης των εργαζομένων ή/και των βασικών συνιστούσων της κουλτούρας με διαφορά μεγαλύτερη των 10 βαθμών από κάθε άλλου τύπου κουλτούρα. Δεύτερο, διαφαίνεται μια γενικότερη συναίνεση για την δραστική μείωση της ιεραρχικής κουλτούρας και την υιοθέτηση ενός πολυσυλλεκτικότερου τύπου κουλτούρας, στον οποίο αντιπροσωπεύονται και οι τέσσερις τύπου κουλτούρες.

- Με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από τους στατιστικούς ελέγχους σχετικά με τις στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων που αναφέρονται στην υφιστάμενη και στην προτιμώμενη κουλτούρα διαπιστώθηκαν οι παρακάτω στατιστικά σημαντικές διαφορές :

- Υφιστάμενη κουλτούρα

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες βαθμολογίες των κατηγοριών εργαζομένων είναι μεταξύ ανδρών και γυναικών στην οικογενειακή υφιστάμενη κουλτούρα, εργαζομένων στα καταστήματα και στις κεντρικές υπηρεσίες και εκείνων με έως ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση στην κουλτούρα της αγοράς

- Προτιμώμενη κουλτούρα

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές εμφανίζονται μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων, προϊσταμένων και υπαλλήλων και εργαζομένων έως 40 ετών και άνω των 40 ετών στην οικογενειακή κουλτούρα, μεταξύ εργαζομένων από το χωριό και την πόλη στην περιπτωσιακή κουλτούρα και μεταξύ εργαζομένων από το χωριό και την πόλη στην προτιμώμενη κουλτούρα της αγοράς.

Από τις παραπάνω στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων βαθμολογιών των διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων τόσο για την υφιστάμενη όσο και για την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα καθίσταται φανερή μια ομοφωνία μεταξύ των ερωτώμενων που αναφέρεται τόσο την πρώτη όσο και στη δεύτερη κατάσταση κουλτούρας. Η ομοφωνία αυτή εκπορεύεται από την ανυπαρξία στατιστικά σημαντικών διαφορών για την υφιστάμενη και προτιμώμενη ιεραρχική κουλτούρα γεγονός που τεκμαίρει την ομόφωνη τους άποψη ότι η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η ιεραρχική και την αντίστοιχη για απομάκρυνση / μείωση της ιεραρχικής κουλτούρας λόγω της πολύ χαμηλής διασποράς των απαντήσεων.

- Αναφορικά με τις συνιστώσες των διαφορετικών τύπων κουλτούρας – καθοριστικά χαρακτηριστικά, στυλ ηγεσίας, διοίκηση εργαζομένων, οργανωτική συνοχή, στρατηγικές προτεραιότητες και κριτήρια επιτυχίας – και τις στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες βαθμολογίες των διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Το σύνολο των στατιστικών διαφορών για την υφιστάμενη και προτιμώμενη κουλτούρα ανέρχεται σε 34.

- Από το σύνολο των 34, οι 14 διαφορές αφορούν την υφιστάμενη και οι 20 την προτιμώμενη κουλτούρα.

- Αναφορικά με την υφιστάμενη κουλτούρα.

- Οι 6 στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφέρονται στην οικογενειακή κουλτούρα, οι 3 στην περιπτωσιακή, οι 3 στην ιεραρχική και οι 2 στην κουλτούρα της αγοράς.

- Από τις εν λόγω 14 διαφορές οι 5 αναφέρονται στην ιεραρχία, οι 1 στον τύπο υπηρεσίας, οι 3 στο φύλλο, οι 4 στην εκπαίδευση και 1 στο εισόδημα.

- Αναφορικά με την προτιμώμενη κουλτούρα.

- Από τις 20 στατιστικά σημαντικές διαφορές οι 12, 1, 6 και 1 αναφέρονται στην οικογενειακή, περιπτωσιακή, αγοράς και ιεραρχική κουλτούρα αντίστοιχα.

- Οι 10 από τις διαφορές αναφέρονται στην ιεραρχία, 2, 2, 3 και 3 στον τύπο υπηρεσίας, στην εκπαίδευση, στην ηλικία και στον τόπο προέλευσης αντίστοιχα.

Η χαμηλή διασπορά των στατιστικά σημαντικών διαφορών για την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα υποδηλώνει μια συναίνεση σχετική με την επικρατούσα υφιστάμενη κουλτούρα. Η διασπορά για την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα είναι σημαντικά μεγαλύτερη από την υφιστάμενη συνηγορώντας για ένα πολυσυλλεκτικότερο αξιακό σύστημα στον υπό μελέτη οργανισμό.

Συμπερασματικά, και από την επιχειρηθείσα ανάλυση τεκμαίρονται δυο αποτελέσματα το πρώτο ανεξαρτήτως των διαφορετικών κατηγοριών των εργαζομένων και των συνιστούσών, η υφιστάμενη κουλτούρα είναι η ιεραρχική, και δεύτερο η συναίνεση για μείωση της ιεραρχικής και υιοθέτηση μιας πολυσυλλεκτικότερης οργανωτικής κουλτούρας που θα ενσωματώνει ισορροπημένα τα αξιακά συστήματα της ιεραρχικής, περιπτωσιακής, οικογενειακής και κουλτούρας της αγοράς.

Αναφορικά με τον συσχετισμό της οργανωτικής κουλτούρας, στον υπό μελέτη οργανισμό, με την ατομική απόδοση των εργαζομένων διαπιστώθηκαν οι ακόλουθες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (το πλήθος των σεναρίων με τα οποία συσχετίζεται η συγκεκριμένη μορφή κουλτούρας και το ποσοστό επί του συνόλου των σεναρίων απόδοσης) :

Θετικές Συσχετίσεις

- Υφιστάμενη Ιεραρχική, 48 – (23,5%)
- Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης ιεραρχικής, 20 – (9,8%)

Αρνητικές Συσχετίσεις

- Υφιστάμενη Περιπτωσιακή, 62, (30,4%)
- Υφιστάμενη κουλτούρα Αγοράς, 27, (13,2%)
- Προτιμώμενη Οικογενειακή 21, (10,3%)
- Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης Περιπτωσιακής, 30, (14,7%)

4.2 Αντίληψη της Θέσης Εργασίας

- Με βάση την περιγραφική στατιστική φαίνεται πως η μέση συνολική και οι επιμέρους αντιλήψεις να συνηγορούν στο ότι ο οργανισμός είναι ένας χώρος διαπροσωπικών σχέσεων που περιβάλλεται όμως από ένα πλέγμα κανόνων και διαδικασιών που αναφέρονται σε θέσεις εργασίας υψηλής εξειδίκευσης και επανάληψης, που πάρα αυτά προσδιορίζονται από μάλλον γενικούς στόχους. Η λήψη αποφάσεων θεωρείται αποκεντρωμένη, ενώ ταυτόχρονα υφίσταται μια αποθάρρυνση καινοτομιών και πρωτοβουλιών χωρίς την δέσμευση των πόρων σε βάθος χρόνου.
- Με βάση τους στατιστικούς ελέγχους που διενεργήθηκαν – τόσο παραμετρικοί όσο και μη παραμετρικοί – εξετάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των βαθμολογιών των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων.

Τα κυριότερα αποτελέσματα από τις παρατηρηθείσες στατιστικά σημαντικές διαφορές έχουν ως ακολούθως :

- Ιεραρχική βαθμίδα

Αναφορικά με τους Διευθυντές, οι μέσες βαθμολογίες τους είναι υψηλότερες από των Προϊσταμένων και Υπαλλήλων για όλες τις

ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες αντίληψης και τον συνολικό δείκτη αντίληψης. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η αντίληψη των διευθυντών αντιστοιχεί περισσότερο με την θέση εργασίας από την αντίστοιχη των προϊσταμένων και υπαλλήλων.

Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων και αναφέρεται στην ερώτηση που αφορά στο περιεχόμενο της εργασίας, όπου οι διευθυντές θεωρούν ότι το περιεχόμενο της θέσης εργασίας τους έχει εύρος ελευθερίας με γενικούς στόχους ενώ η αντίληψη των υπαλλήλων πρεσβεύει ότι η θέση εργασίας τους έχει υψηλή εξειδίκευση και περιορισμένο εύρος ελευθερίας.

Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία των υπαλλήλων αναφέρεται στην ερώτηση την σχετική με την «Ενθάρρυνση Πρωτοβουλιών και Καινοτομιών», όπου αντιλαμβάνονται την θέση τους ως αποθαρρύνουσα τις πρωτοβουλίες και τις καινοτομίες, ενώ οι διευθυντές το αντίθετο.

- Τύπος Υπηρεσίας

Αναφορικά με την διάκριση εργαζόμενοι στα Καταστήματα και στις Κεντρικές Υπηρεσίες οι εργαζόμενοι των κεντρικών υπηρεσιών έχουν υψηλότερες μέσες βαθμολογίες για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη αντίληψης από τους αντίστοιχους των εργαζομένων στα καταστήματα, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες αντιστοιχεί περισσότερο στη θέση εργασίας τους από την αντίστοιχη των εργαζομένων στα καταστήματα.

Το μεγαλύτερο χάσμα αφορά την ερώτηση την σχετική με τις επαφές με συναδέλφους με αποκλίνουσα την αντίληψη των εργαζομένων στα καταστήματα, ενώ η χαμηλότερη μέση βαθμολογία παρατηρείται στην ερώτηση την σχετική με τον «Αριθμό των Κανόνων», όπου οι εργαζόμενοι στα καταστήματα εκτιμούν ότι οι θέσεις τους υπόκεινται σε ένα εκτεταμένο πλέγμα κανόνων.

- Φύλο Εργαζομένων

Οι μέσες βαθμολογίες των ανδρών εργαζομένων είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες των γυναικών για όλες τις ερωτήσεις, τους επιμέρους δείκτες και το συνολικό δείκτη αντίληψης, σηματοδοτώντας ότι η αντίληψη των ανδρών αντιστοιχεί περισσότερο στη θέση εργασίας τους από εκείνη των γυναικών. Το μεγαλύτερο χάσμα αφορά την ερώτηση «Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση» όπου οι γυναίκες έχουν την χαμηλότερη μέση βαθμολογία από τους άνδρες υποδηλώνοντας την εκτίμηση τους περί του αντίθετου σε σχέση με τους άνδρες εργαζόμενους.

- Εκπαίδευση

Οι μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων με ανώτατη εκπαίδευση είναι υψηλότερες εκείνων με έως ανώτερη εκπαίδευση για όλες τις ερωτήσεις, επιμέρους δείκτες και συνολικό δείκτη αντίληψης, σηματοδοτώντας έτσι ότι η αντίληψη τους αντιστοιχεί περισσότερο στη θέση εργασίας τους από την αντίστοιχη των εργαζομένων με έως ανώτερη εκπαίδευση.

Το μεγαλύτερο χάσμα αφορά την ερώτηση την σχετική με το «βαθμό αυτονομίας» όπου οι εργαζόμενοι με έως ανώτερη εκπαίδευση πρεσβεύουν περιορισμένη αυτονομία στις θέσεις εργασίας τους σε

σχέση με τους εργαζόμενους με ανώτατη εκπαίδευση που αντιλαμβάνονται την θέση εργασίας τους με διευρυμένο εύρος αυτονομίας.

- Αποδοχές

Η αντίληψη των εργαζομένων με άνω των € 18000 συνάδει περισσότερο με την θέση εργασίας τους παρά η αντίληψη των εργαζομένων με έως € 18000.

Το περιεχόμενο της εργασίας παρουσιάζει το μεγαλύτερο χάσμα όπου οι έχοντες άνω των € 18000 πρεσβεύουν ότι η εργασία είναι προκλητική και με ενδιαφέρον, ενώ οι εργαζόμενοι με έως € 18000 το αντίθετο.

- Με βάση τις συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν μεταξύ των διαφόρων επιμέρους αντιλήψεων διαπιστώνεται η ύπαρξη των ακόλουθων χαρακτηριστικών όπως τα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στην θέση εργασίας τους :
 - Ο αριθμός των κανόνων είναι μεγάλος. Η διαπίστωση αυτή ενισχύεται και από τον υψηλό δείκτη τυπικότητας του κεφαλαίου 3.3.2.
 - Οι κανόνες τηρούνται.
 - Το επίπεδο εξειδίκευσης είναι υψηλό
 - Η αυτονομία είναι περιορισμένη
 - Οι πρωτοβουλίες αποθαρρύνονται.
- Η μελέτη της αντίληψης της θέσεως εργασίας – όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τους επιμέρους και τον συνολικό δείκτη αντίληψης – και του τρόπου με τον οποίο συσχετίζεται με τον σχεδιασμό της θέσης εργασίας, την κουλτούρα του οργανισμού και την προσωπικότητα του εργαζομένου διενεργείται με την χρήση γραμμικών μοντέλων, όπου :
 - Η αντίληψη της θέσης εργασίας είναι η εξηρητημένη μεταβλητή του μοντέλου.
 - Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας ποσοτικοποιείται με βάση την κατηγοριοποίηση των θέσεων σε :
 - Κεντρικές Υπηρεσίες (Εσόδων – Υποστήριξης)
 - Καταστήματα (S, A, B, Γ, Θ)
 - Διευθυντής
 - Προϊστάμενος
 - Υπάλληλος
 - Η κουλτούρα του οργανισμού εισάγεται με την μορφή δεικτών που εκφράζουν την υφιστάμενη ή προτιμώμενη κουλτούρα όλων των κατηγοριών, ήτοι : Οικογενειακή, Περιπτωσιακή, Αγοράς και Ιεραρχική καθώς και την απόκλιση μεταξύ υφιστάμενης και προτιμώμενης για κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες.
 - Η προσωπικότητα των εργαζομένων εκφράζεται με την χρήση μιας σειράς δεικτών.

Πριν από την ανάπτυξη του γραμμικού μοντέλου διενεργείται η εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των δεικτών αντίληψης, η εξηρητημένη μεταβλητή, με τους δείκτες που χρησιμοποιούνται ως επεξηγηματικές μεταβλητές. Στην παρούσα φάση όμως οι συσχετίσεις διενεργούνται μεταξύ ζευγών δεικτών, ενώ το γραμμικό μοντέλο εξετάζει συνολικά τις επιδράσεις όλων των επεξηγηματικών δεικτών στην επεξηγηματική μεταβλητή – αντίληψη.

Έτσι παρατηρούνται οι ακόλουθες συσχετίσεις στη βάση ενός ζεύγους δεικτών :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης είναι θετικά συσχετιζόμενος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Την χαμηλή υφιστάμενη κουλτούρα
 - Την περίπτωση όπου η υφιστάμενη οικογενειακή και περιπτωσιακή κουλτούρα είναι σε υψηλότερα επίπεδα από τις αντίστοιχες προτιμώμενες κουλτούρες
 - Τις υψηλές τιμές του δείκτη αποφυγή αβεβαιότητας
 - Την απόκλιση της περιπτωσιακής και οικογενειακής κουλτούρας
- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική
- Ο δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή
 - Την απόκλιση της οικογενειακής κουλτούρας
 - Τις υψηλές τιμές του δείκτη αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική
 - Την απόκλιση της ιεραρχικής κουλτούρας
 - Τον δείκτη ατομικισμού
- Ο δείκτης αντίληψης περιεχομένου εργασίας είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή
 - Την απόκλιση της περιπτωσιακής κουλτούρας
 - Τον δείκτη αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο δείκτης περιεχομένου εργασίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα
- Ο δείκτης αντίληψης των κανόνων εργασίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την απόκλιση της κουλτούρας της αγοράς
- Ο δείκτης του ορίου διοίκησης είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Τον δείκτη ατομικισμού
- Ο δείκτης αντίληψης επικοινωνίας είναι θετικά συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
- Ο δείκτης αντίληψης επικοινωνίας είναι αρνητικά συσχετισμένος με :
 - Την προτιμώμενη κουλτούρα της αγοράς

Οι παραπάνω συσχετίσεις περιγράφουν την γραμμική σχέση μεταξύ ενός ζεύγους δεικτών. Οι εν λόγω συσχετίσεις διαμορφώνονται ως ακολούθως, εφόσον ληφθούν υπόψη το είδος της θέσης του εργαζομένου (κεντρικές υπηρεσίες – καταστήματα) και η θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία (διευθυντής, προϊστάμενος, υπάλληλος) :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης εξακολουθεί να είναι συσχετισμένος με :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Τον δείκτη αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης δεν σχετίζεται πλέον σημαντικά με :
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - Την απόκλιση της οικογενειακής
 - Την απόκλιση της περιπτωσιακής
- Ο δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων εξακολουθεί να είναι συσχετισμένος με :

- Την υφιστάμενη οικογενειακή
- Την υφιστάμενη ιεραρχική
- Την απόκλιση οικογενειακής κουλτούρας
- Την απόκλιση ιεραρχικής κουλτούρας
- Ο δείκτης αντίληψης λήψεως αποφάσεων δεν συσχετίζεται πλέον σημαντικά με :
 - Την υφιστάμενη περιπτωσιακή
 - Τον δείκτη ατομικισμού
 - Τον δείκτη αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο δείκτης αντίληψης κανόνων εργασίας δεν συσχετίζεται πλέον σημαντικά με :
 - Την απόκλιση κουλτούρα της αγοράς
- Οι επιμέρους δείκτες αντίληψης περιεχομένου εργασίας, ορίου διοίκησης και επικοινωνίας διατηρούν τις ίδιες συσχετίσεις.

Τέλος, καθώς οι δείκτες προσεγγίζουν την κανονική κατανομή, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συνδιακύμανσης, η οποία αποτελεί ειδική περίπτωση των γραμμικών μοντέλων. Αναλυτικότερα, και συμπερασματικά από την ανάλυση της συνδιακύμανσης προκύπτουν τα ακόλουθα για τον συνολικό δείκτη και τους επιμέρους δείκτες αντίληψης :

- Ο συνολικός δείκτης αντίληψης επηρεάζεται από :
 - Την ιεραρχική βαθμίδα του εργαζομένου
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - Τον τύπο της θέσης
- Ο δείκτης αντίληψης λήψης αποφάσεων επηρεάζεται από :
 - Την ιεραρχική βαθμίδα του εργαζομένου
 - Την υφιστάμενη ιεραρχική κουλτούρα
 - Τον δείκτη ατομικισμού
- Ο δείκτης αντίληψης του περιεχομένου εργασίας επηρεάζεται από :
 - Την ιεραρχική βαθμίδα
 - Τον τύπο της θέσης
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Τον δείκτη αποφυγή αβεβαιότητας
- Ο δείκτης αντίληψης κανόνων εργασίας επηρεάζεται από :
 - Την ιεραρχική βαθμίδα
 - Τον τύπο της θέσης
 - Τον τρόπο αλληλεπίδρασης βαθμίδας και τύπου εργασίας
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
- Ο δείκτης αντίληψης του ορίου διοίκησης επηρεάζεται από :
 - Τον δείκτη ατομικισμού
- Ο δείκτης αντίληψης επικοινωνίας επηρεάζεται από :
 - Την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα
 - Την προτιμώμενη κουλτούρα της αγοράς

Αναφορικά με τον συσχετισμό της αντίληψης της θέσης εργασίας – στον υπό μελέτη οργανισμό – με την ατομική απόδοση των εργαζομένων διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση του επιμέρους δείκτη αντίληψης όριο διοίκησης με 42 σενάρια απόδοσης, ήτοι 20.6% του συνόλου των σεναρίων.

4.3 Προσωπικότητα Εργαζομένων

Στην ανάλυση της προσωπικότητας των εργαζομένων ακολουθήθηκε η ίδια μεθοδολογία με τις αντίστοιχες αναλύσεις της οργανωτικής κουλτούρας και αντίληψης της θέσεως εργασίας, ήτοι προσδιορισμός αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων, περιγραφική στατιστική, στατιστικοί έλεγχοι, συσχετίσεις και παραγοντική ανάλυση.

Μετά τους διενεργηθέντες στατιστικούς ελέγχους διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα σχετικά με τις στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες βαθμολογίες των εργαζομένων :

- **Ιεραρχική Βαθμίδα**

Η ερώτηση 5 «Παροχή χρόνου για προσωπική ζωή» τεκμαίρει ατομικισμό, στην οποία ερώτηση οι υπάλληλοι έχουν την υψηλότερη βαθμολογία, ακολουθούμενοι από τους προϊστάμενους, ενώ οι διευθυντές έχουν την χαμηλότερη βαθμολογία ατομικισμού.

Οι ερωτήσεις 16 και 17, «Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας» και «Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας» εκφράζουν την συλλογικότητα, όπου και για τις δύο ερωτήσεις την υψηλότερη βαθμολογία έχουν οι διευθυντές, γεγονός που συνάδει και με την προηγούμενη ερώτηση υπ' αριθμόν 5. Αναφορικά με την ανισότητα ισχύος οι διευθυντές έχουν την χαμηλότερη βαθμολογία στην ερώτηση «Οι διευθυντές δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφιστάμενους».

Οι ερωτήσεις 2 και 4 που εντάσσονται στο δείκτη αποφυγή αβεβαιότητας, η ιεραρχία, δηλαδή οι διευθυντές και προϊστάμενοι εκτιμούν ότι η αβεβαιότητα μειώνεται μέσα από την τυποποίηση της λειτουργίας. Αναφορικά με την ερώτηση «Δημιουργία ομάδας» που εκφράζει την συλλογικότητα, η σχέση μεταξύ των διευθυντών και των προϊσταμένων / υπαλλήλων είναι αρνητική · δηλαδή, όσο εντονότερα υποστηρίζουν οι διευθυντές το «πνεύμα της ομάδας» τόσο χαμηλότερη τείνει να γίνεται η υποστήριξη του από τους προϊστάμενους και υπαλλήλους.

- **Βαθμίδα Εκπαίδευσης**

Αναφορικά με την προϊσταμενική ισχύ οι εργαζόμενοι με έως και ανώτερη εκπαίδευση εκτιμούν ότι δεν υφίσταται προϊσταμενική ισχύ, ενώ οι εργαζόμενοι με ανώτατη εκπαίδευση πρεσβεύουν ότι αυτή υφίσταται σε υψηλότερα επίπεδα.

- **Φύλλο**

Οι γυναίκες έχουν σημαντικά υψηλότερο βαθμό συλλογικότητας από τους άνδρες αναφορικά με την ερώτηση «Παροχή χρόνου για προσωπική ζωή», ενώ τα επίπεδα συλλογικότητας τους είναι σημαντικά χαμηλότερα από εκείνα των ανδρών στην ερώτηση «Υπαρξη συγκεκριμένων κανόνων τάξης και συμμόρφωσης».

- **Ηλικία**

Οι άνω των 40 ετών εργαζόμενοι έχουν υψηλές μέσες βαθμολογίες στις ερωτήσεις αποφυγής αβεβαιότητας, ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται και από υψηλότερου βαθμού ατομικότητα στην ερώτηση «Υψηλού βαθμού ελευθερία» από τους έως 40 ετών εργαζόμενους.

Οι έως 40 ετών χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό ατομικότητας από τους άνω των 40 ετών στην ερώτηση «Παροχή χρόνου για προσωπική ζωή», ενώ ο βαθμός συλλογικότητας των άνω των 40 ετών είναι υψηλότερος από

τους έως 40 ετών εργαζόμενους στην ερώτηση «Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας».

- Αποδοχές
Οι έχοντες εισόδημα άνω των € 18000 θεωρούν ως ιδιαίτερα σημαντικά τα εγχειρίδια για την διεκπεραίωση της εργασίας σε σχέση με εκείνους που έχουν έως € 18000.
- Τόπος Προέλευσης
Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από το χωριό έχουν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τους αντίστοιχους από την πόλη αναφορικά με την ερώτηση «Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στην γενικότητα του συνόλου», ενώ έχουν υψηλότερες βαθμολογίες σχετικά με την ερώτηση που αναφέρεται σε κανόνες και κανονισμούς σε σχέση με τους εργαζόμενους από την πόλη, προσδίδοντας τους υψηλότερο βαθμό ατομικότητας και υψηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας αντίστοιχα.

4.4 Δέσμευση Εργαζόμενων

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην μελέτη της δέσμευσης των εργαζομένων είναι η ίδια με τις προηγούμενες που εφαρμόστηκαν στην ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας, της αντίληψης και της προσωπικότητας. Συγκεκριμένα, υλοποιήθηκαν τα βήματα που αναφέρονται στην αξιοπιστία των χρησιμοποιούμενων ερωτηματολογίων, της περιγραφικής στατιστικής, των στατιστικών ελέγχων, των συσχετίσεων και της παραγοντικής ανάλυσης.

Η δέσμευση των εργαζομένων κατηγοριοποιείται στη βάση 3 διαστάσεων και 4 εστιών. Έτσι η δέσμευση μπορεί να είναι συναισθηματική, κανονιστική ή και εξαναγκαστική (διαστάσεις), ενώ οι εστίες μπορεί να είναι με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο, την θέση εργασίας ή και με τους συναδέλφους. Συμπερασματικά μπορούμε να έχουμε θεωρητικά 12 μορφές δέσμευσης (3 διαστάσεις x 4 εστίες), γεγονός που τεκμαίρει την δέσμευση ως μια πολυδιαστασιακή και πολυεστιακή έννοια.

Οι χρήσεις στατιστικών ελέγχων κατέδειξε συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών των εργαζομένων με διαφορετικές μορφές δέσμευσης που κατηγοριοποιούνται στη βάση της εντάσεως τους όπως ακολούθως :

- **Υψηλότερη Σχετική Δέσμευση**
 - Διευθυντής
Συναισθηματική με θέση εργασίας
Συναισθηματική με οργανισμό
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
 - Υπάλληλος
Συναισθηματική με θέση εργασίας
 - Κατάστημα
Συναισθηματική με θέση εργασίας
 - Άνδρας
Κανονιστική με θέση εργασίας
 - Ανώτερη Εκπαίδευση
Συναισθηματική με συναδέλφους

- Συναισθηματική με οργανισμό
- Έως 40 ετών
Συναισθηματική με προϊστάμενο
Εξαναγκαστική με προϊστάμενο
- Άνω των 40 ετών
Κανονιστική με θέση εργασίας
- Έως € 18000
Συναισθηματική με προϊστάμενο
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
- Χωριό
Συναισθηματική με την οργανισμό
Κανονιστική με την οργανισμό
- **Χαμηλότερη Σχετική Δέσμευση**
 - Διευθυντής
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Προϊστάμενος
Συναισθηματική με θέση εργασίας
Συναισθηματική με οργανισμό
 - Υπάλληλος
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
 - Κ. Υπηρεσίες
Συναισθηματική με θέση εργασίας
 - Άνδρας
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Γυναίκα
Κανονιστική με θέση εργασίας
 - Ανώτατη Εκπαίδευση
Συναισθηματική συναδέλφους
Συναισθηματική με οργανισμό
 - Έως 40 ετών
Κανονιστική με θέση εργασίας
 - Άνω των 40 ετών
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Έως € 18000
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
 - Άνω € 18000
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Πόλη
Συναισθηματική με οργανισμό
Κανονιστική με οργανισμό

Έτσι οι δεσμεύσεις κατηγοριοποιούνται στην υψηλότερη δέσμευση, στην δεύτερη υψηλότερη και στην τρίτη υψηλότερη δέσμευση. Από την ταξινόμηση αυτή καθίστανται προφανή τα ακόλουθα συμπεράσματα :

- Η κυριαρχούσα δέσμευση είναι η συναισθηματική, δευτερεύοντως η κανονιστική και η εξαναγκαστική είναι ουσιαστικώς μη υφιστάμενη.
- Αναφορικά με την ένταση των δεσμεύσεων και σε όλες τις διαβαθμίσεις τους – υψηλότερη, δεύτερη και τρίτη υψηλότερη δέσμευση – η συναισθηματική έχει την υψηλότερη δέσμευση σε σχέση με την κανονιστική και εξαναγκαστική οι οποίες ακολουθούν.
- Αναφορικά με την «υψηλότερη δέσμευση» η συναισθηματική δέσμευση έχει την υψηλότερη ένταση με τον προϊστάμενο, τον οργανισμό, την θέση εργασίας και τους συναδέλφους με 4, 3, 2 και 1 συσχετισμούς αντίστοιχα. Αναφορικά με την «δεύτερη υψηλότερη δέσμευση» και πάλι έχουμε ακριβώς την ίδια σειρά έντασης και συσχετισμών, με την παραπάνω «υψηλότερη ένταση», ενώ στην «τρίτη υψηλότερη δέσμευση» η συναισθηματική δέσμευση έχει την υψηλότερη ένταση με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο και την θέση εργασίας με 1 συσχετισμό για κάθε μια από τις εν λόγω εστίες δέσμευσης.

Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσε να συναχθεί ότι η συναισθηματική δέσμευση εστιάζεται στον οργανισμό – ως την θεσμική, αντικειμενική οντότητα – και τον προϊστάμενο ως το φυσικό πρόσωπο που εκφράζει την θεσμοθετημένη οντότητα του οργανισμού.

Για τον τρόπο που συνδέεται η δέσμευση και οι διάφορες μορφές της – ως εξηρημένη μεταβλητή – με την αντίληψη, τη θέση εργασίας και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων – ως επεξηγηματικές μεταβλητές – διενεργήθηκε, με την χρήση γραμμικών μοντέλων. Επειδή όμως οι δείκτες δέσμευσης προσεγγίζουν την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συνδιακύμανσης για την μελέτη της σχέσης των δεικτών δέσμευσης με τους επεξηγηματικούς δείκτες, τα αποτελέσματα της οποίας έχουν ως ακολούθως :

- Η συναισθηματική δέσμευση με την θέση εργασίας επηρεάζεται από :
 - Τον μισθό όταν αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης κανόνων εργασίας
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με την θέση εργασίας επηρεάζεται από :
 - Την ηλικία
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με την θέση εργασίας επηρεάζεται από :
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης ορίου διοίκησης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
- Η συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Την ηλικία
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους επηρεάζεται από :
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους επηρεάζεται από :

- Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
- Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Την ηλικία
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης περιεχομένου εργασίας
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό επηρεάζεται από :
 - Το αν ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό επηρεάζεται από :
 - Τον τόπο προέλευσης
 - Τον συνολικό δείκτη αντίληψης
 - Τον επιμέρους δείκτη αντίληψης του ορίου διοίκησης
- Η εξαναγκαστική δέσμευση με τον οργανισμό επηρεάζεται από :
 - Το φύλο
 - Το αν ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος
 - Τον μερικό δείκτη αντίληψης λήψεως αποφάσεων

4.5 Ανάλυση Ευαισθησίας για τον Υπολογισμό της Απόδοσης

Η ατομική απόδοση του διευθυντού, προϊσταμένου και υπαλλήλου αποτελείται από δυο μεθοδολογικά στάδια. Το πρώτο αναφέρεται στην αρχική τους βαθμολογία η οποία χρησιμοποιεί τα κριτήρια των «εσόδων», «δαπανών», αυτοαξιολόγησης και φύλλου ποιότητας με συγκεκριμένα βάρη για το καθένα και για την κάθε παραπάνω ιεραρχική βαθμίδα.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στην τελική βαθμολογία της ατομικής απόδοσης του διευθυντού, προϊσταμένου και υπαλλήλου, η οποία βαθμολογία έχει εγσωματώσει τις αρχικές βαθμολογίες του διευθυντού, προϊσταμένου και υπαλλήλου με διαφορετικά βάρη για κάθε χρησιμοποιούμενη αρχική βαθμολογία των παραπάνω.

Με βάση τους διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας που χρησιμοποιούνται επί των κριτηρίων για τον υπολογισμό της αρχικής απόδοσης, τον τρόπο ομαδοποίησης των μονάδων του οργανισμού και τον τρόπο τυποποίησης της απόδοσης δημιουργήθηκαν εναλλακτικά σενάρια απόδοσης που αντιστοιχούν στις εναλλακτικές τιμές των παραπάνω παραγόντων.

Έτσι για κάθε σενάριο απόδοσης εξετάστηκαν οι συσχετίσεις της απόδοσης με τους δείκτες της οργανωτικής κουλτούρας, της αντίληψης εργασίας, προσωπικότητας και τα διαφορετικά είδη δέσμευσης.

Δημιουργήθηκαν 204 εναλλακτικά σενάρια απόδοσης και εξετάστηκαν οι συσχετίσεις κάθε μιας απόδοσης με τις υπόλοιπες υπό εξέταση μεταβλητές. Το συμπέρασμα από τις εν λόγω συσχετίσεις είναι ότι οι παραπάνω παράμετροι – βάρη, για έσοδα / δαπάνες, φύλλο ποιότητας αυτοαξιολόγησης, τρόπου ομαδοποίησης των μονάδων και τυποποίησης της απόδοσης – δεν επηρεάζουν σημαντικά τον προσδιορισμό της απόδοσης.

Τα 204 σενάρια απόδοσης εξετάστηκαν αναφορικά με την συσχέτιση τους με τις επεξηγηματικές μεταβλητές της δέσμευσης, αντίληψης, προσωπικότητας και οργανωτικής κουλτούρας. Έτσι διαπιστώθηκε ότι οι παραπάνω δείκτες έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα σενάρια απόδοσης και αναλυτικότερα οι δείκτες δέσμευσης έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με 75 σενάρια απόδοσης, οι δείκτες αντίληψης με 42, οι της προσωπικότητας με 346 και της οργανωτικής κουλτούρας με 208 σενάρια απόδοσης αντίστοιχα. Από την παραπάνω κατανομή των συσχετίσεων καθίσταται προφανής η σημασία των δεικτών προσωπικότητας και συγκεκριμένα των δεικτών Ατομικισμού και Συλλογικότητας. Από την κατανομή των 204 σεναρίων απόδοσης, διαπιστώθηκε ότι κάποια σενάρια του τύπου AF και CF έχουν τον υψηλότερο αριθμό δεικτών με τους οποίους συσχετίζονται.

Έτσι τα σενάρια ατομικής απόδοσης τύπου AF επηρεάζονται από τους ακόλουθους δείκτες :

- Συναισθηματική δέσμευση με τον Οργανισμό (+)
- Ατομικισμό (-)
- Συλλογικότητα (+)
- Υφιστάμενη κουλτούρα της Αγοράς (-)
- Υφιστάμενη Ιεραρχική κουλτούρα (+)
- Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας (-)
- Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας (+)

Τα σενάρια ατομικής απόδοσης τύπου CF επηρεάζονται από τους ακόλουθους δείκτες :

- Κανονιστική δέσμευση με τον Οργανισμό (+)
- Όριο Διοίκησης (-)
- Ατομικισμός (-)
- Συλλογικότητα (+)
- Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας (-)
- Απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης ιεραρχικής κουλτούρας (+)
- Υφιστάμενη Ιεραρχική κουλτούρα (+)
- Υφιστάμενη κουλτούρα της Αγοράς (-)
- Υφιστάμενη περιπτωσιακή κουλτούρα (-)
- Προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα (-)

Από τους παραπάνω δείκτες εκείνοι που επηρεάζουν ευθέως την ατομική απόδοση είναι η απόκλιση υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής κουλτούρας, η συλλογικότητα, το όριο διοίκησης, η υφιστάμενη ιεραρχική, περιπτωσιακή και κουλτούρα της αγοράς και η προτιμώμενη οικογενειακή κουλτούρα. Η ατομικότητα, η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό οικοδομούν κάθε μια ξεχωριστά ένα σύστημα συνεργικών ακολουθιών οι οποίες επηρεάζουν την ατομική απόδοση. Συνεπώς, η συνεργική ακολουθία του δείκτη ατομικισμός συντίθεται από τους δείκτες ορίου διοίκησης, αντίληψη λήψης αποφάσεων, υφιστάμενης οικογενειακής κουλτούρας, τον συνολικό δείκτη αντίληψης, τύπο θέσης και την ιεραρχική βαθμίδα των εργαζομένων. Η συνεργική ακολουθία της συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό που δημιουργεί μια συνεργική αλυσίδα επηρεασμού της

ατομικής απόδοσης, συντίθεται από τον μισθό ως κύρια πηγή εισοδήματος, την ιεραρχική βαθμίδα του εργαζομένου, την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, τον συνολικό δείκτη αντίληψης και τον τύπο της θέσης του εργαζομένου.

Η συνεργική ακολουθία της κανονιστικής δέσμευσης με τον οργανισμό συντίθεται από τον τύπο προέλευσης, το όριο διοίκησης, τον συνολικό δείκτη αντίληψης, την ιεραρχική βαθμίδα, την υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα και τον τύπο θέσης του εργαζομένου. Οι δείκτες που είναι κοινοί και στις τρεις παραπάνω συνεργικές ακολουθίες και επηρεάζουν την ατομική απόδοση είναι η υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα, η ιεραρχική βαθμίδα, ο τύπος της θέσης, ο τόπος προέλευσης και ο συνολικός δείκτης αντίληψης του εργαζομένου τεκμαίροντας έτσι την σημασία τους στον προσδιορισμό της ατομικής απόδοσης.

Αναφορικά με την συσχέτιση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, των δεικτών προσωπικότητας, αντίληψης, οργανωτικής κουλτούρας, τύπου δέσμευσης και διαφορετικού επιπέδου ατομικής απόδοσης των εργαζομένων διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο απόδοσης, στον υπό μελέτη οργανισμό, επηρεάζεται κατά κανόνα από την συνεργία μεταξύ ατομικισμού και συλλογικότητας.

Συγκεκριμένα, το χαμηλό επίπεδο απόδοσης επηρεάζεται από την σχετικά υψηλή μέση βαθμολογία ατομικισμού και την σχετικά χαμηλή μέση βαθμολογία συλλογικότητας, ενώ η το υψηλό επίπεδο απόδοσης αναφέρεται σε εργαζόμενους των οποίων ο δείκτης ατομικισμού έχει χαμηλή σχετικά μέση βαθμολογία και υψηλή σχετικά μέση βαθμολογία στη συλλογικότητα.

Μετά τα συμπεράσματα της παρούσης μελέτης καθίσταται προφανές ότι η συνεισφορά της στην περαιτέρω διεύρυνση του γνωστικού πεδίου στο οποίο αυτή αναφέρεται συνίσταται στα ακόλουθα :

- Την ανάπτυξη μεθοδολογίας για τον προσδιορισμό και την ποσοτικοποίηση της ατομικής απόδοσης
- Την επιβεβαίωση ότι η δέσμευση αποτελεί όχι μόνο πολυδιαστασιακή αλλά και πολυεστιακή έννοια.
- Τον προσδιορισμό της ευθείας συσχέτισης των μεταβλητών της υφισταμένης ιεραρχικής, περιπτωσιακής και κουλτούρας της αγοράς, της συλλογικότητας, του ορίου διοίκησης, της προτιμώμενης οικογενειακής κουλτούρας, της απόκλισης υφιστάμενης – προτιμώμενης περιπτωσιακής και ιεραρχικής κουλτούρας με την ατομική απόδοση στον υπό μελέτη οργανισμό.
- Τον προσδιορισμό συνεργικών ακολουθιών για τις μεταβλητές του ατομικισμού, κανονιστικής και συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό που συσχετίζονται με την ατομική απόδοση.
- Τον προσδιορισμό της συσχέτισης της υψηλής απόδοσης με υψηλή μέση συλλογικότητα **και** χαμηλό μέσο ατομικισμού.
- Τον προσδιορισμό της συσχέτισης της χαμηλής απόδοσης με χαμηλή μέση συλλογικότητα **και** υψηλό μέσο ατομικισμού.

Με βάση τις παραπάνω συνεισφορές και για επαλήθευση των συμπερασμάτων της έρευνας, η περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην χρησιμοποίηση της ίδιας μεθοδολογίας :

- Σε οργανισμό(ους) με τα ίδια χαρακτηριστικά του υπό μελέτη οργανισμού – ιδιοκτησιακό καθεστώς, μέγεθος, οικονομική κατάσταση, έτη στην αγορά, σύνθεση προσωπικού κλπ.
- Σε οργανισμό(ους) με διαφορετικά χαρακτηριστικά από τον υπό μελέτη οργανισμό, όπως ιδιοκτησιακό καθεστώς, μέγεθος κλπ.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abernathy, W., Clark, K., and Kantrow, A., 1981, The New Industrial Competition. Harvard Business Review, 59, 51-68

Allen, N. J., and Meyer J.P., 1990, The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18

Allen, N.J. and Smith J., 1987, (June), An investigation of “extra – role” behaviors within organizations. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association Vancouver, British Columbia

Allen, N.J., and Meyer, J.P., 1996, Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : An Explanation of Construct Validity, Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276

Alonso, A., 2000, The Relationship Between Cognitive Ability, the Big Five, Task and Contextual Performance: A Meta – Analysis, Unpublished Masters Thesis, Florida International University, Miami, FL

Angle H.L. and Perry, J. L., 1986, Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates, Academy of Management Journal, 29: 31-50

Angle, H. and Perry, J., 1981, An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 26, 1-14

Argyris, C and Schon, D, 1978, Organizational Learning : A Theory of Action Perspective, Addison – Wesley, Reading, Mass

Argyris, C., 1964, Integrating the Individual and the Organizations, New York : Wiley

Arnold, D.R, and Capella, L.M, 1985, Corporate Culture and the Marketing Concept : A Diagnostic Instrument for Utilities. Public Utilities Fortnightly, 116 : 32-38

Arrey, R.D and Murphy, K.R, 1998, Performance Evaluation in Work Settings. Annual Review of Psychology, 49, 141-168

Austin, J.T. and Villanova, P.1992. The Criterion Problem: 1917 – 1992. Journal of Applied Psychology, 77, 836-874

Babbage, C, 1835, On the Economy of the Machinery and Manufactures, London : Charles Knight)

- Barber, A.E, 1998, Recruiting Employees : Individual and Organizational Perspectives, Thousand Oaks, CA:Sage
- Barney, J.B., 1986, Organizational Culture : Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665
- Barney, J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120
- Barney, J.B., 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA : Addison -Wesley
- Barrick, M.R, Mount, M.K and Strauss, J, 1993, Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting, *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722
- Basilevski, A., *Statistical Factor Analysis and Related Methods. Theory and Applications*, John Wiley and Sons, 1994
- Bateman, T.S., and Strasser, S. 1984, A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 27 : 95-112
- Batt, R., 1999, Work Organization, Technology and Performance in Customer Service Sales, *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 539-564
- Bechtold, H.P, 1947, Factorial Investigation of the Perceptual – Speed Factor. *American Psychologist*, 2. 304-305
- Becker, H.S., 1960, Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Psychology*, 66, 32-40
- Becker, T.,Billings, R.S., Eveleth, D.M., and Gilbert, N.L., 1996, *Academy of Management Journal*, 39 (2) : 464-482
- Becker, T.E. and Billings, R.S., 1996, Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, issue 2
- Becker, T.E., 1992, Foci and Bases of Commitment : Are the Distinctions Worth Making?, *Academy of Management Journal* 35, 232-244
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., and Gilbert, N.L., 1996, Foci and Bases of Employee Commitment : Implications of Job Performance, *Academy of Management Journal*, 39 (2) : 464-482
- Beekun, R.I., 1989, Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions : Antidote or Fad? *Human Relations*, 10, 877-897

- Bernandin, H.J and Beatty , R., 1984, Performance Appraisal : Assessing Human Behavior at Work, Boston: Kent – PWS
- Bernandin, H.J, and Pence, E.C., 1980, Effects of Rater Training: Creating New Response Sets and Decreasing Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 60-66
- Beyer, J., and Cameron, K., 1997, *Organizational Culture : Enhancing Organizational Performance*. Washington, D.C : National Academy Press
- Black, J. and Champion D. J., 1976, *Methods and Issues in Social Research*, New York, John Wiley & Sons
- Blau, P.M., 1964, *Exchange and Power in Social Life* ,New York, Wiley
- Blum, M.L and Naylor J.C, 1968, *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations*, New York: Harper and Row
- Borhstedt, G.W., 1977, Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement. In Gene F. Summers (Ed), *Attitude Measurement*, London Kershaw Publishing Co. Ltd.
- Borman, W.C, 1991 Job Behavior, Performance and Effectiveness. In M.D. Dunnette and L.M. Hugh (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Ed., Vol 2, pp 271-326, Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press
- Borman, W.C., and Motowildo, S.J., 1993, Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, pp 71-98, San Francisco, CA: Jossey – Bass
- Bradley, J.V., 1968, *Distribution – Free Statistical Tests*, Practice Hall, New York
- Braverman, H., 1974, *Labour and Monopoly Capital : The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press
- Bridges, W., 1992, *The Character of Organizations*, Davies – Black Publishing, Palo Alto, Ca
- Brooms, H., and Gahmberg, H., 1987, *Semiotics of Management*, Helsinki : Eni - Offset Ky
- Brown, D.M and Laverick, S.,1994, Measuring Corporate Performance. *Long Range Planning*, 27, 89-98
- Buchaman, B., 1975, To Walk an Extra Mile, *Organizational Dynamics* 3, 67-80

- Buchanan, B., 1974, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers to Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546
- Burns, T., and Stalker, G.M., 1961, *The Management of Innovation*, London : Tavistock
- Burt, H.E., 1926, *Principles of Employment Psychology*. Boston. Houghton – Mifflin
- Caldwell, D.F., and O'Reilly, C.A., 1990, Measuring Person-Job Fit with a Profile Comparison Process, *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657
- Calori, R. and Sarvin, P, 1991, Corporate Culture and Economic Performance : A French Study, *Organization Studies*, 12, 49-74
- Cameron, K and Quinn, R, 1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison – Wesley
- Cameron, K., and Ettington, D., 1988, The Conceptual Foundations of Organizational Culture. *Higher Education : Handbook of Theory and Research*, pages 356-396. New York : Agathon
- Cameron, K., and Freeman, S., 1991, Cultural Congruence, Strength and Type : Relationship to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5 : 23-58
- Cameron, K., and Quinn, R., 1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, Addison. Wesley
- Cameron, S.K. and Quinn, E.R., 1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison Wesley
- Campbell, J.P, 1990, Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. Dunnette and L.M. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol1, 2nd Ed., pp 687-731, Palo Alto : CA : Consulting Psychologists Press
- Campbell, J.P., Brown, P.E, Peterson, N.G. and Dunette, M. D, 1974, *The Measurement of Organizational Effectiveness : A Review of Relevant Research and Opinion*, Minneapolis : Final Report Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions
- Campbell, J.P., Dunette, M.D., Arrey, KD and Hellervik, LV, 1973, The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales, *Journal of Applied Psychology*, February 1973

- Campion, M.A, and Berger, C.J., 1990, Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships, *Personnel Psychology*, 43, 225-253
- Carroll, D.T., 1983, A Disappointing Search for Excellence. *Harvard Business Review*, 61(6), 78-88
- Chatman, J., 1991, Matching People and Organizations : Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly* 36 : 459-484
- Chatman, J.A., 1989, Improving Interactional Research : A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 14, 333-349
- Church , A. H and Bracken, D. W, 1997, Advancing the State of the Art of 360° Degree Feedback. *Group and Organization Management*, 22. 149-161
- Clegg, C.W., 1983, Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover : A Methodological Critique and a Empirical Study, *Journal of Applied Psychology*, 68 : 88-101
- Clegg, C.W., 1984, The Derivation of Job Designs, *Journal of Occupational Behavior*, 5, 131-146
- Clegg, C.W., and Fitter, M.J., 1978, Information Systems : The Achilles Heel of Job Design. *Personnel Review*, 7, 5-11
- Clegg, C.W., and Weterson, P.E., and Axlell, C.M., 1996, Software Development : Knowledge, Intensive Work Organizations, *Behavior and Information Technology*, 15(4), 237-249
- Cleveland, J.N., Murphy, K. R., and Williams, R.E., 1989, Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates, *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135
- Clugston M., Howell, J.P and Dorfman, P.W., Dees Culture Socialization Redict Multiple Bases and Foci of Commitment, *Journal of Management*, 2000, Vol 26, No 1,5-30
- Cohen, A., 1993, Work Commitment in Relation to Withdrawl Intentions and Union Effectiveness, *Journal of Business Research*, 26: 75-90
- Connally, T., Conlon, E.M., and Deutsch, S.J., 1980, Organizational Effectiveness : A Multiple Constituency Approach, *Academy of Management Review*, 5, 211-218
- Cook, C.W. and Hunsaker, P.L., 2001, *Management and Organizational Behavior*, McGraw – Hill

Cook, J. and Wall, T., 1980, New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53,39-52

Cooper, W.H., 1981, Ubiquitous Halo, *Psychological Bulletin*, 90 (2), 218-244

Cordern, J.L., and Sevastos, P.P., 1993, Responses to the Original and the Revised Job Diagnostic Survey : Is Education a Factor in Responses to Negatively Worded Terms? *Journal of Applied Psychology*, 78, 141-143

Cotton, J.L., and Tuttle, J.M., 1986, Employee Turnover : A Meta – Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 11: 55-70

Cummings, T.G., and Blumberg, M., 1987, Advanced Manufacturing Technology and Work Design. In T.D., Wall, C.W., Clegg and N.J., Kemp (Eds) *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, pp. 37-60, Chichester, Sussex : Wiley

Cummings, T.G., Malloy, E.S., and Glen, R., 1977, A Methodological Critique of Fifty Eight Selected Work Experiments, *Human Relations*, 30, 675-708

Dalton, D.R., and Todor, W.D., 1982, Antecedents of Grievance Filing Behavior, *Academy of Management Journal*

Davis, L.E. and Canter, R.R., 1956, Job Design Research. *Journal of Industrial Engineering*, 6, 5-11

Davis, L.E., 1982, Organizational Design. In G. Salvendy (Ed.), *Handbook of Industrial Engineering*, p.p. 2.1.1-2.1.29, New York, Wiley

Davis, L.E., 1982, Organizational Design. In G. Salvendy (Ed.), *Handbook of Industrial Engineering*, p.p. 2.1.1-2.1.29, New York, Wiley

Davis. L.E, Canter, R.R, and Hoffman, 1955, Current Job Design Criteria, *Journal of Industrial Engineering*.

Deal, T., and Kennedy, A.A., 1983, Culture : A New Look Through Old Lenses, *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19 : 498-506

Deal, T.E., and Kennedy, A.A., 1982, *Corporate Cultures : The Rights and Rituals of Corporate life*. Reading, MA : Addison – Wesley

Dean, J.W., and Snell, S.A., 1991, Integrated Manufacturing and Job Design : Moderating Effects of Organizational Inertia, *Academy of Management Journal*, 34, 774-804

Delbridge, R., and Turnbull, P., 1992, Resource Maximization : The Management of Labour under Just – In – Time Manufacturing Systems. In P. Blyton and P. Turnbull (Eds), *Reassessing Human Resource Management*, London : Sage

Denison, D.R, and Mishra, A.K, 1995, Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6, 204-223.

Denison, D.R.,1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York : John Wiley and Sons

Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Donford, B.B. and Melner, S.B., 1999, Teams in Organizations : Prevalence, Characteristics and Effectiveness, *Small Group Research*, 30, 678-711

Devries, D.L, Morrison , A.M, Shullman, S.L. and Gerlach, M.L., 1986, *Performance Appraisal on the Line*, Greensboro, N.C: Center for Creative Leadership

Diener, E., Larsen, R., and Emmons, R., 1984, Person X Situation Interactions : Choice of Situations and Congruence Response Models, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 : 580-592

Dose, J.J., 1997, Work Values : An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240

Dunham, R.B., Grube, J.A., and Castaneda, M.B., 1994, Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition, *Journal of Applied Psychology*, 79 (3) : 370-380

Edwards, J.P., 1994, The Study of Congruence in Organizational Behavior Research : Critique and a Proposed Alternative, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58 : 51-100

Edwards, J.R., Scully, J.A., and Brtek, M.D., 2000, The Nature and Outcome of Work : A Replication and Extension of Interdisciplinary Work Design Research, *Journal of Applied Psychology*, 85, 860-868

Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-La Mostro, V.1990, Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59

Eisenberger, R., Huntington,R. ,Hutchison,S., and Sowa D., 1986, Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507

Ernst, R.C, 1985, Corporate Culture and Effective Planning : An Introduction to the Organization Culture Grid, *Personnel Administrator*, 30 : 49-60

- Etzioni, A., 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press
- Etzioni, A., 1975, *A Comparative Analysis of Complex Organizations : On power involvement, and their correlates*, New York, Free Press
- Farmer, E., 1933, The Reliability of the Criteria Used for Assessing the Value of Vocational Tests. *British Journal of Psychology*, 24. 109-119
- Farrel, D. And Rusbult, C.E, 1981, Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Involvements and Turnover : The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments, *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95
- Farrell, D. and Stamm, C.L., 1988, Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absense, *Human Relations*, 41, 211-227
- Feldman, D.C., and Gainey, T.W., 1997, Patterns of Telecommuting and their Consequences : Framing the Research Agenda, *Human Resource Management Review*, 7(4), 369-388
- Finegan, J., 2000, The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169
- Franklin, I., Pain, D., Green, E., and Owen, J., 1992, Job Design Within a Human Centered (system) Design Framework, *Behavior and Information Technology*, 11, 141-150
- Fraser, R., 1947, *The Incidence of Neurosis among Factory Workers*. Report No. 90, Industrial Health Research Board, London : HMSO
- Freeman, R.E., 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman
- Freese, M., King, W., Souse, A., and Zempel, J., 1996, Personnel Initiative at Work : Differences Between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63
- Frenkel, S.J., Korczynski, M., Shire, K.A., and Tam, M., 1999, *On the Front Line : Organization of Work in the Information Economy*, London : Cornell University Press
- Frese, M., 1989, Theoretical Models of Control and Health. In S.L. Santer, J.J. Hurrell, Jr. and C.L Cooper (Eds), *Job Control and Worker Health*, pp. 108-128, New York : Willey
- Freyd, M. , 1926, What is Applied Psychology? *Psychological Review*, 33. 308-314

- Fried, Y., and Ferris, G.R., 1987, The Validity of the Job Characteristics Model : A Review and Meta-Analysis. *Personel Psychology*, 40, 287-322
- Frost, P., and Morgan, G., 1983, Symbols and Sensemaking : The Realization of a Framework. In L.R. Pondy, (Ed.) *Organizational Symbolism* (pages 207-236)
- Geertz, C., 1973, *The Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books
- Gellatly, I.R., 1995, Individual and Group Determination of Employee Absenteeism: Test of a Casual Model, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485
- George, J.M., 1990, Personality, Affect and Behavior in Groups, *Journal of Applied Psychology*, 75 : 107-116
- Glugston, M., Howel, J. P., and Dorfman, P., 2000, *Journal of Management*, 26 (1), 5-30
- Goodman, P.S., Devadas, R., and Griffith – Hugshon, T.L., 1988, Groups and Productivity : Analyzing the Effectiveness of Self-Managing Teams. In J.P. Campbell, R.J., Campbell and Associates (Eds), *Productivity in Organizations*, pp. 295-327, San Francisco, Jossey – Bass
- Gordon, G. G., and Di Tommaso, N., 1992, Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.
- Gordon, G.G., 1985, The Relationship Between Corporate Culture and Industry Sector and Corporate Performance, In R. Kilmaynn, M. Saxton, R. Serpa, and Associates (Eds) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey Bass
- Gordon, M.E., Beauvais, L.L., and Ladd, R.T., 1984, The Job Satisfaction and Union Commitment of Unionized Engineers, *Industrial and Labor Relations*, 37 : 359-370
- Gould, S., 1979, An Equity-Exchange Model of Organizational Involvement, *Academy of Management Review*, 27, 78-95
- Gouldner, A.W., 1958, Cosmopolitans, and Locals Toward an Analysis of Latent Social Roles – II, *Administrative Science Quarterly*, 2 : 444-480
- Graen, G.B., 1976, Role Making Processes within Complex Organizations. In M.D Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p.p. 1201-1245. Stokie, IL : Rand McNally
- Graen, G.B., 1976, Role Making Processes within Complex Organizations. In M.D Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p.p. 1201-1245. Stokie, IL : Rand McNally

- Gregory, K. L., 1983, Native - View Paradigms : Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 28 : 359-376
- Grinyear, P.H. and Yasai-Arkedani, M., September 1980, Dimensions of Organizational Structure : A Critical Replication, *Academy of Management Journal*, pp. 405-421
- Gronbach, L.J, 1951, Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334
- Gronbach, L.J., 1951, Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika* 16:291-334.
- Guion, R.M, 1976, Recriting, Selection and Job Placement. In M.D. Dunnette (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp 777-828, Chicago: Rand McNally
- Guion, R.M, 1998, *Assessment Measurement and Prediction of Personnel Selection*, Mahwah, NJ: Lawlerce Erlbaum
- Gunderson, E.K.E and Rymay,D.H. 1971. Convergent and Descriminant Validities of Performance Evaluations in Extremely Isolated Groups, *Personnel Psychology*, 24, 715-724
- Guzzo, R.A., Jette, R.D., and Katzell, R.A., 1985, The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity : A Meta-Analysis *Personnel Psychology*, 38, 275-292
- Hackett, R.D., Bycio, P.and Hausdorf, P.A., 1994, Further Assessments of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Pscology*, 79, 15-23
- Hackman, J.P., Oldham, G.R., Janson, R. and Purdy, K.,A New Strategy for Job Enrichment, *California Management Review*, 1976, 17, p.57-71
- Hackman, J.R., and Lawler, III, E., 1971, Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55, 250-286
- Hackman, J.R., and Oldham, G., 1976, Motivation through the Design of Work : Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Hackman, J.R., and Oldham, G., 1980, *Work Redesign*. Reading, MA : Addison – Wesley
- Hanna, D, P, 1998, *Designing Organizations for High Performance*, Addison Wesley, Reading, Mass

- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., and Clark, K.B., 1988, *Dynamic Manufacturing : Creating the Learning Organization*, New York : The Free Press
- Herzberg, F., 1996, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio : World Publishing
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., 1959. *The Motivation in Work*, New York : Wiley
- Hethering, R.W., March 1991, The Effects of Formalization on Departments of a Multi-Hospital System, *Journal of Management Studies*, pp. 103-141
- Hitt, M.A and Ireland, R.D., 1987, Peters and Waterman Revisited : The Unended Quest for Excellence, *Academy of Management Executive*, 1(2), 91-98
- Hochschild, A., 1989, *The Second Shift*, New York : Viking
- Hofstede, G, 1984 *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications
- Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, D .D, and Sanders, G, 1990, Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly* 35 : 286-316
- Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequences*, London : Sage
- Hofstede, G., 1984, *Culture's Consequences*, Sage
- Howard, A., 1995, A Framework for Work Change, In A. Howard (Ed). *The Changing Nature of Work*, pp. 3-44, San Francisco, Jossey – Bass
- Hrebiniac, L.G., and Alutto, J.A., 1972, Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573
- Hrebiniak, L.G., 1974, Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perception of Influence, *Academy of Management Journal* 17, 649-662
- Hunt, S. D. and Morgan, R. M., 1994 Organizational Commitment : One of Many Commitments or Key Mediating Construct ?, *Academy of Management Journal*, 37 (6) : 1568-1587
- Hunt, S.T., 1996 *Generic Work Behavior : An Investigation into the Dimensions of Entry Level, Hourly Job Performance*, *Personnel Psychology* 49, 51-83

Hunter, J.E., 1983, *The Validation for 12000 Jobs : An Application of Job Classification and Validity Generalization to General Aptitude Test Battery (USES Test Research Report No. 45)*, Washington , D.C., United States Department of Labor

Jackson, S.E., 1989, *Does Job Control Control Job Stress?* In S.L. Sauter, J.J. Horrelljr and C.L. Cooper (Eds), *Job Control and Worker Health*, Chichester, UK : Wiley

Janz, .D., Colquitt, J.A., and Noe, R.A., 1997, *Knowledge Worker Team Effectiveness : The Role of Autonomy Interdependence, Team Development and Contextual Support Variables*, *Personnel Psychology*, 50, 877-904

Jaques, E., 1951, *The Changing Culture of a Factory*, London : Tavistock

Johns, G., Xie, J.L., and Faug, Y., 1992, *Mediating and Moderating Effects in Job Design*, *Journal of Management*, 18, 657-676

Kane, J.S., 1986, *Performance Distribution Assessment*. In R.A. Berk (Ed) *Performance Assessment*, pp 237-273, Baltimore: John Hopkins University Press

Kanter, R. M., 1968, *Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanims in Utopian Communities*, *American Sociological Review*, 33, 499-517

Kaplan, R.S. and Nortn, D.P., 1992, *The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review* 70(3), 71-79

Karasek, R.A., 1979, *Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain : Implications for Job Redesign*, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308

Kelly, J.E., 1992, *Does the Job Redesign Theory Explain Job Redesign Outcomes?* *Human Relations*, 45, 753-774

Kelman, H.C., 1961, *Process of Opinion Change*, *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78

Kerlinger, F.N. and Kaya E., 1977, *The Construction and Factor Analytic Validation of Scales to Measure Attitudes Towards Education*. In Gene F. Summers (Ed) *Attitude Measurment*, London, Kershaw Publishing Company. Ltd.

Kets de Vries, M, F, R, and Miller, D, 1986, *Peresonality, Culture and Organization*, *Academy of Management Review*, 11 : 266-279

Kilman, R.H. and Saxton, M.T., 1983, *The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey*, Pittsburgh : PA Organizational Design Consultants

Kilmann, R, Saxton, Serpa R. , 1985, *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey – Bass, San Francisco

King, N.A., 1970, A Clarification and Evaluation of the two Factor Theory of Job Satisfaction, *Psychological Bulletin* 74, 18-30)

Koene, B.A.S, 1986, *Organizational Culture, Leadership and Performance in Context : Trust and Rationality in Organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Rijksuniversiteit Limburg

Kohn, M.L., and Schooler, C., 1978, The Reciprocal Effects of the Substantive Complexity of Work on Intellectual Complexity : A Longitudinal Assessment, *American Journal of Sociology*, 84, 24-52

Konorsky, M.A., and Cropanzano, R, 1991, Perceived Fairness of Employee Drug Testing as Predictor of Employee Attitudes and Job Performance , *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707

Koslowsky, M., Kluger, A.N. and Yinon, Y, 1998, Predicting Behavior: Combining Intention with Investment, *Journal of Applied Psychology* 73, 102-106

Kotter, J.P., and Heskett J.L., 1992, *Corporate Culture and Performance* New York, Free Press

Krefting, L.A, and Frost, P.J, 1985, Untangling Webs, Surfing Waves and Wildcatting : A Multiple Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture. In P.J Frost, L.F Moore, M. R Louis, C.C Lundberg and Martin, (Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills California : Sage Publications

Kristoff, A.L., 1996, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications, *Personel Psychology*, 49, 1-49

Lance, C.E., La Pointe, J.A. and Stewart, A.M, 1994, A Test of the Context Dependency of Three Casual Models of Halo Rater Error, *Applied Psychology*, 79, 332-340

Lee, K.B., 1992, *A Study of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization* , Unpublished master's thesis Sung Kyun Kwan University, Seoul, Korea

Levinson, H., 1965, Reciprocation : The Relationship Between Man and Organization, *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390

Lewin, 1935, *A Dynamic Theory of Personality*, New York, Mc Graw - Hill.

Lewin, K., 1943, Defining the Field at a Giventime, *Psychological Review*, 50 : 292-310

Likert, R., 1970, *The Human Organization*, New York : McMillan

- Lim, B., 1995, Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, *Leadership and Organizational Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Lincoln, J., Hanada, M., and Olson, J., 1981, Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 26 : 93-115
- Locke, E.A., 1978, The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories and Approaches to Employee Motivation, *Academy of Management Review*, 3, pp. 594-601
- Locke, E.A., and Latham, G.P., 1990, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall
- Lorsch, J., 1986, Managing Culture : Invisible Barrier to Strategic Change , *California Management Review*, 28 : 95-109
- Louis, M. R, 1985, An Investigator's Guide to Workplace Culture. In P.J Frost, L.F Moore, M.R Louis, C.C Lundberg and J. Martin (Eds) *Organizational Culture*, Beverly Hills, California, Sage
- March, J.G., and Simon, H.A., 1958, *Organizations*, New York, Wiley
- Marcoulides, G.A, and Heck, R.H, 1993, Organizational Culture and Performance : Proposing and Testing a Model, *Organization Science*, 4, 209-225.
- Maritz, J.S, *Distribution – Free Statistical Methodes*, Chapman and Hall, 1981
- Martin, J., 1992, *Cultures in Organizations*, New York : Oxford University Press
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M, 1990, A Review and Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194
- Mathieu, J.E., and Kohler, S.S., 1990, A Cross-level Examination of Group Absence Influences on Individual Absence, *Journal of Applied Psychology*, 75 : 217-220
- Mathieu, J.E., and Zajac, D.M. 1990, A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2) : 171-194
- Mayer, R.C., Schoorman, F.D., 1992, Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 35, 671-684

- McDonald, R.P., 1993, Individual – Organizational Value Congruence : Operationalization and Consequences. Unpublished doctoral dissertation. University of Western Ontario, London, Canada
- McDonald, P., 1993, Individual Organizational Value Congruence, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario, London, ON, Canada
- McFarlane, L., and Wayne, S.J., 1993, Commitment and Employee behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780
- McFarlane, L., and Wayne, S.J., Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 774-780
- McGregor, D., 1960, *The Human Side of the Enterprise*, New York : McGraw Hill
- McGuire, J., Schneeweis, T. And Hill, J., 1986, An Analysis of Alternative Measures of Strategic Performance. In R.Lamb, P. Shrivastava, H.B, Thorelli, A. Huff, J. Dutton and C. Stubbart (Eds). *Advances in Strategic Management*, Vol- 4, pp 127-154, Greenwich, CT : JAI
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., and Atkins, C.L., 1989, A Work Values Approach to Corporate Culture : A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 74 : 424-432
- Meyer J. and Allen, N., 1984, Testing the “Side Bet Theory” of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378
- Meyer, J.P. and Allen N. J., 1987, Organizational Commitment : Toward a Three Component Model, *Research Bulletin No 660*, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London, Ontario
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991, A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Meyer, J.P., Allen N.J and Smith, C.A., 1993, Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78 : 538-551
- Meyer, J.P., Irving, P.G., and Allen, N.J., 1993, August. Person X Environment Interaction in the Development of Organizational Commitment. Presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, Toronto, Ontario

Meyer, J.P., Pannonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N., 1989, Organization Commitment and Job Performance: It is the Nature of the Commitment that Counts, *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156

Mitroff, I., 1983, *Stakeholders of the Organizational Mind*, San Francisco, Jossey – Bass

Mohrman, S.A., and Cohen, S.G., 1995, When People Get Out of the Box : New Relationship, New Systems, In A. Howard (Ed), *The Changing Nature of Work*, pp. 365-410, San Francisco : Jossey – Bass

Moorman, R.H., Niehoff, B.P., and Organ, D.W., 1993, Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225

Morgan, G., 1997, *Images of Organizations*, Sage

Morris, J.R., Cascio, W.F, and Young, C.F., 1999, Downsizing after all these years : Questions and Answers about who did it, How many did it and Who benefited from it, *Organizational Dynamics*, 27, 78-87

Morrison, E.W., 1994, Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, 37, 1543 – 1567

Morrow, P.C., 1993, *The Theory and the Measurement of Work Commitment*, Greenwich : JAI Press

Mowday, R.T, Porter, L.W and Steers, R.M., 1982, *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press

Mowday, R.T., Porter, L.W and Steers, R.M., 1982, *Employee Organization Linkages*, New York, Academic Press

Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M., 1982, *Employee – Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press : σελ.27

Mowday, R.T., Steers, R. M. and Porter, L.W., 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247

Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W., 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 : 224-247

- Murphy, K.R and Cleveland, J.N. 1995, *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal – Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Murphy, K.R., 1989, *Dimensions of Job Performance*. In R. Dillon and J. Relligrino (Eds) *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (pp 218-247), New York: Praeger
- Nadler, D., and Tushman, M., 1980, *A Congruence Model for Organizational Assessment*, In E., Lawler, D. Nadler, and C., Camman, (Eds), *Organizational Assessment Behavior and the Quality of Working Life*, New York, John Wiley
- Niepcce, W., and Molleman, 1998, *Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective : Neo – Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design*, *Human Relations*, 51(3), 259-287
- Noer, D. M, 1993, *Healing the Wounds : Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, Jossey – Bass, San Francisco
- Nunally, J.C., 1978, *Psychometric Theory*, New York: McGraw – Hill
- O' Reilly, C. and Chatman, J., 1986, *Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- O' Reilly, C., 1983, *Corporations, Culture and Organizational Culture : Lessons from Silicon Valley firms*, Paper Presented at the Academy of Management meetings, Dallas, Texas
- O' Reilly, C.A III, Chatman, J.A, and Caldwell, D.F, 1991, *People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit*, *Academy of Management Journal*, 34 : 485-516
- O'Reilly, C, 1989, *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, *California Management Review*, 31
- O'Reilly, C.A., and Chatman, J., 1986, *Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Affect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour*, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., and Caldwell, D.F., 1991, *People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, *Academy of Management Journal*, 34, 485-516
- Oldham, G.R., 1996, *Job Design*. In C.L. Couper and I.T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 11, pp. 35-60, New York : John Wiley & Sons

Ones, D.S and Viswesvaran, C., 1996, A General Theory of Conscientiousness at Work: Theoretical Underpinnings and Empirical Findings. In J.M. Collins (chair) , Personality Predictors of Job Performance: Controversial Issues. Symposium conducted at the eleventh annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego CA, April, 1996.

Organ,D.W., and Konovsky, M., 1989, Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164

Ott, J. S., 1989, *The Organizational Culture Perspective*. Chicago : Dorsey Press

Ouchi, W.G and Johnson, J.B., 1978, Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well-Being. *Administrative Science Quarterly*, 23, 293-317.

Ouchi, W.G. and Jaeger, A.M., 1978, Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility, *Academy of Management Review*, 3, 305-314

Ouchi, W.G., 1977, The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-113

Ouchi, W.G., 1981, *Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA : Addison – Wesley

Parker, S.K., and Axtell, C.M., 2000, Seeing another Point of View : Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking, *Academy of Management Journal*

Parker, S.K., and Wall T.D., 1998, *Job and Workdesign : Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, San Francisco, CA : Sage

Parker, S.K., and Wall, T.D., 2001, Work Design : Learning for the Past and Mapping a New Terrain, in N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil and C. Viswesvaran (Eds) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Sage

Parker, S.K., and Wall, T.D., 1998, *Job and Work Design : Organizing Work to Promote Well Being and Effectiveness*, CA : Sage

Parker, S.K., Wall, T.D., and Jackson, P.R., 1997, That's not my Job : Developing Flexible Employee Work Orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929

Pascale, R. and Athos, A., 1981, *The Art of Japanese Management*, New York : Simon and Schuster

Pasmore, W., Francis, C., Heldeman, J., and Shani, A., 1982, Socio-Technical Systems : A North American Reflection on the Empirical Studies of Seventies. *Human Relations*, 35, 1179-1204

- Paul, W.P., and Robertson, K.B., 1970, *Job Enrichment and Employee Motivation*, London : Gower
- Pearce, J.L. and Porter, L.W., 1986, Employee Responses to Formal Appraisal, Feedback, *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-218
- Peters, P.J, and Waterman, R.H , 1982, *In Search of Excellence : Lessons from Americas Best - Run Companies*, New York : Harper and Row Publishers
- Petty, M.M, Beadles, N.A, II, Lowery, C.M, Chapman, D.F, and Connell, D.W, 1995, Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance, *Psychological Reports*, 76, 483-492.
- Pfiffner, J.M. and Sherwood, F.P., 1960, *Administrative Organization*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Polanyi, K, 1944, *The Great Transformation : The Political and Economic Origins of our Time*, Boston : Beacon Press
- Porter, L.W., Crampon, W.J., and Smith, F.J., 1976, Organizational Commitment and Managerial Turnover, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V., 1974, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-603
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V., 1974, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Phychiatric Technicans, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- Prestholdt, P.H., Lane, I.M.,and Mathews, R.C., 1987, Nurse Turnover as Reasoned Action : Development of a Process Model, *Journal of Applied Psychology*, 72, 221-228
- Presthus, R, 1978, *The Organizational Society*, St. Martin's , New York
- Quinn, R., 1988, *Beyond Rational Management*, San Francisco : Jossey – Bass
- Quinn, R, and Cameron, K, 1983, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, *Management Science*, 29 : 33-51
- Quinn, R. and Rohrbaugh, J., 1983, A Special Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 : 363-377
- Randles, R.H. and Wolfe, D.A., *Introduction to the Theory of Non parametric Statistics*, John Wiley, New York, 1979

Ravlin, E.C., and Meglino, B.M., 1987, Effects of Values on Perception and Decision Making : A Study of Alternative Work Value Measures, *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673

Reichers, A.E., 1985, A Review and Conceptualization of Organizational Commitment, *Academy and Management Review*, 10 (3) : 465-476

Reichers, A.E., 1986, Conflict and Organizational Commitments, *Journal of Applied Psychology* 71, 508-514

Reynolds, P.D., 1986, Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance : A Preliminary Report. *Journal of Management Studies*, 23, 333-345

Ritzer ,G. and Trice H.M., 1969, An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory, *Social Forces*, 47, 475-479

Roberts, K.H., and Glick, W., 1981, The Job Characteristics Approach to Job Design : A Critical View, *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217

Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., 1975, *Management and the Worker : An Account of a Research Programme Conducted by Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago.* Cambridge, MA: Harvard University Press (original work published 1939)

Rokeach, M., 1973, *The Nature of Human Values*, New York, Free Press

Ronan, W.W and Prien, E, 1966, *Toward a Criterion Theory: A Review and Analysis of Research and Opinion*, Greensboro, NC: Smith Richardson Foundation

Ronan, W.W., 1963, A Factor Analysis of Eleven Job Performance Measures. *Personnel Psychology*, 16,255-267

Rousseau, D.M, 1990, Normative Beliefs in Fundraising Organizations : Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses, *Group and Organization Studies*, 15, 448-460.

Rusbult C.E. and Farrell, D. 1983, A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variation in Rewards, Costs, Alternatives and Investment, *Journal of Applied Psychology*, 68, 492-438

Rusbult, C.E. and Farrel, D., 1983, A Longitudinal Test of the Investment Model. The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments, *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438

Rush, C.H, 1953, A Factorial Study of Sales Criteria, *Personnel Psychology*, 6,9-24

- Sackman, S, 1992, Culture and Subcultures : An Analysis of Organizational Knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37 : 140-161
- Saffold, G.S., 1988, Culture Traits, Strength and Organizational Performance : Moving Beyond “Strong” Culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558
- Salancik, G.R., and Pfeffer, J., 1978, A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253
- Sathe, V., 1983, Implications of Corporate Culture: A Manager’s Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 12 : 4-23
- Sayle, M., 1982, *The Yellow Peril and the Red Haired Devils*, Harper’s, November, p.23-25
- Schein, E, 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass, 2nd Edition
- Schein, E., 1983, Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, 12 : 13-28
- Schein, E., 1996, Culture : The Missing Concept in Organizational Studies, *Administrative Science Quarterly*, 41 : 229-240
- Schein, E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, San Francisco, Jossey - Bass Publishers
- Schein, E.H., 1996, Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, 41 : 229-240
- Schmidt, F.L and Hunter, J.E., 1996, Measurement Error in Psychological Methods,1, 199-223
- Schmidt, F.L., 1980, *The Measurement of Job Performance*, Unpublished manuscript
- Schneider, B., 1987, The People Make the Place, *Personal Psychology*, 4 : 450
- Scholl, R.W., 1981, Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6, 589-599
- Schutz, A, and Luckman, T., 1975, *Structure in the Daily World*, Nenwied / Darmstadt
- Schwartz, S. H.and Tessler, R. C., 1972, A Test of a Model for Reducing Measured Attitude-Behavior Discrepancies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 225-236
- Schwartz, S.H., 1973, Normative Explanations of Helping Behavior : A Critique, Proposal and Empirical Test, *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 349-364

Shim, W. and Steers, R. M., 1994, Mediating Influences on the Employee Commitment – Job Performance Relationship. Unpublished manuscript

Shore, L.M. and Wayne, S.J., 1993, Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780

Siehl, C. and Martin, J., 1988, Organizational Culture : A Key to Financial Performance? In. B.Schneider (Ed.) *Organizational Climate and Culture* (pp 241-281), San Francisco : Jossey - Bass

Silverzeig, S. and Allen, R.F., 1976, Changing the Corporate Culture, *Sloan Management Review*, 17(3), 33-49

Sims, H.P. and Lorenzi, P., 1992, *The New Leadership Paradigm : Social Learning and Cognition in Organizations*, Newbury Park, California, Sage

Smircich, L., 1983, Concept of Culture and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 28 : 339-358

Smith, A, 1776, *The Wealth of Nations*, Republished in 1974, Hermondsworth, Middx : Penguin

Smith, P.C., 1976, Behavior, Results and Organizational Effectiveness: The Problems of Criteria. In M.D. Dunnette (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp 745-775, Chicago: Rand McNally

Snedecor, G.W. and Cochran, W.G., *Statistical Methods*, Oxford and IBH Publishing 1967.

Solomonson, A.L, and Lance, C.E, 1977, Examination of the Relationship between the halo and halo error in Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 82, 665-674

Spector, P.E., 1985, Higher Order Need Strength as a Moderator of the Job Scope – Employee Outcome Relationship : A Meta Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 119-127

Sprigg, C.A., Jackson, P.R., and Parker, S.K., 2000, Production team – Working : The Importance of Interdependence for Employee Strain and Safesfaction, *Human Relations*, 53 (11), 1519-1543

Staw, B.M., 1981, Escalation of Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review*, 6, 557-587

Stebbins, R.A., 1970, On Misunderstanding the Concept of Commitment. A Theoretical Clarification, *Social Forces*, 48, 526-529

Steers, R.M. and Rhodes, S.R., 1978, Major Influences on Employee Attendance : A Process Model, *Journal of Applied Psychology*, 63 : 391-407

Steers, R.M., 1977, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56

Taber, T.D., and Taylor, E., 1990, A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey, *Personnel Psychology*, 43, 467-500

Taber, T.D., and Taylor, E., 1990, A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey, *Personnel Psychology*, 43, 467-500

Taylor, F, 1911, *The Principles of Scientific Management*, New York : Harper

Taylor, J.C., 1979, Job Design Criteria Twenty Years Later. In L.E. Davis and J.C. Taylor (Eds). *Design of Jobs* (2nd Ed.), Santa Monica, California : Goodyear.

Tert, R.P and Meyer, J.P, 1993, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: A Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46, 259-293

Thomas, L.T., and Ganster, D.C., 1995, Impact of Family – Supportive Work Variables on Work – Family Conflict and Strain : A Control Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15

Thorndike, R.L, 1949, *Personnel Selection: Test and Measurement Techniques*, New York: Wiley

Thornley, D.H., and Valentine, G.A., 1968, Job Enlargement : Some Implications of Longer Cycle Job of Fan Heater Production. *Philips Personnel Management Review*, 12-17

Toops, H.A, 1944, The Criterion, *Educational and Psychological Measurement*, 4, 271-297

Townley, B., Beyond Good and Evil : Depts and Division in the Management of Human Resources. In Foucault *Management and Organization Theory : From Panopticon to Technology of Self*, A. McKinley and K. Starkey (Eds), 1998, Sage

Trice, H., and Beyer, J., 1993. *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall

Trist, E., 1981, The Evolution of socio-technical systems, Occasional Paper #2, Toronto : Ontario Quality of Working Life Centre

Trist, E.L., and Bamforth, K.W., 1951, Some Social and Psychological Consequences of the Long – Wall Method of Coal – Getting, *Human Relations*, 4, 3-38

Tsui, A.S., 1990, A Multiple Constituency Model of Effectiveness : An Empirical Examination of the Human Resource Subunit Level, *Administrative Science Quarterly*, 35, 458-483

Turner, A.N, and Lawrence, P.R., 1965, *Industrial Jobs and the Worker*, Cambridge MA : Harvard University Press

Van Cott, H.P., 1985, High Technology and Human Needs, *Ergonomics*, 28, 1135-1142

Van Scotter J.R and Motowildo, S.J., 1996, Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531

Venkatraman, N. And Ramanujam,V., 1986, Measurement of Business Performance in Stragety Research : A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 811-814

Viswesvaran, C., 2001, Assessment of Individual Job Performance : A Review of the Past Century and a Look Ahead, In N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinahgil and C. Visweswaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol 1, Sage

Visweswvaran, C., 1993, Modeling Job Performance: Is There a General Factor? Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa, Iowa City, IA

Viteles, M.S., 1932, *Industrial Psychology*, New York: Norton

Walker, C.R., 1950, The Problem of Repetitive Job, *Harvard Business Review*, 28, 54-58

Walker, C.R., and Guest, R., 1952, *The Man on the Assembly Line*. Cambridge, MA : Harvard University Press

Wall, T.D. and Jackson, P.R., 1995, New Manufacturing Initiatives and Shopfloor Work Design. In A. Haward (Ed). *The Changing Nature of Work*, pp. 139-174, San Francisco, CA : Jossey – Bass

Wall, T.D., and Martin, R., 1987, Job and Work Design. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 61-91, Chictester : Wiley

- Wall, T.D., and Stephenson, G.M., 1970, Herzberg's Two Factor Theory of Job Attitudes : A Critical Evaluation and Some Fresh Evidence. *Industrial Relations Journal*, 1, 41-65
- Wall, T.D., Clegg, C.W., and Jackson, P.R., 1978, An Evaluation of the Job Characteristics Model. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 183-196
- Wall, T.D., Corbett, M.J., Martin, R., Clegg, C.W., and Jackson, P.R., 1990, Advanced Manufacturing Technology, Work Design and Performance : A Change Study, *Journal of Applied Psychology*, 75, 691-697
- Wall, T.D., Jackson, P.R., and Davids, K., 1992, Operator Work Design and Robotics Systems Performance : A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353-362
- Wallace, S.R., 1965, Criteria for What? *American Psychologist* , 20, 411-417
- Waterson, P.E., Clegg, C.W., Boldey, R., Pepper, K., Warr, P.B., and Wall, T.D., 1999, The Use and Effectiveness of Modern Manufacturing Practices : A Survey of U.K. Industry. *International Journal of Production Research* 37, 2271-2292
- Weber, M., 1947, *The Theory of Social and Economic Reform*. Henderson and Parsons translators, New York : Free Press
- Weick, K.E, 1987, Organizational Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, 29 : 112-127
- Welbourne, T.M., Johnson, D.E., and Erez , A., 1998, The Role – Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540-555
- Wetherill, G.B., *Intermediate Statistical Methods*, Chapman and Hall, 1989, London
- Wherry, R.J. 1957, The Past and Future Criterion Evolution. *Personnel Psychology*, 10, 1-5
- Whisler, L.T and Harper, S.F. , 1962 , *Performance Appraisal: Research and Practice*, New York: Holt
- White, L.A, 1959, The Concept of Culture, *American Anthropologist*, 61:227-251
- Whitener, E.M. and Walz, P.M., 1993, Exchange Theory Determinants of Affective, Continuance Commitment and Turnover , *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281

Wiener, Y. and Vardi, Y., 1980, Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes : An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96

Wiener, Y., 1982, Commitment in Organizations : A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 418-428

Wilderom, C.P.M and Van den Berg, P.T., 1998, August, A Test of the Leadership – Culture - Performance Model within a large Dutch Financial Organization. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, CA, Best paper proceedings, S. Havlovic, ed.

Wilderom, C.P.M., Glunk, V. and Maslowski, R., 2000, Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, and M. Peterson, (Eds) *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications 2000.

Wildt, A.R, and Olli, T.A., *Analysis of covariance. Quantitative Applications in the Social Sciences series #12*, Thousand Oaks, CA, Sage

Wilkin, A.L, and Ouchi, W.G, 1983, Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 28 : 468-481

Williamson, O., 1975, *Market and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization*. New York : Free Press

Wood, R.E., 1986, Task Complexity : Definition and Construct. *Organizational Behavioral and Human Decisions Processes*, 37, 60-82

Wright, J.C., and Mischel, W., 1987, A Conditional Approach to Dispositional Constructs : The Local Predictability of Social Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 : 1159-1177

Wyatt, S., and Ogden, D.A, 1924, On the Extent and Effects of Variety and Uniformity in Repetitive Work, Report No. 26, Industrial Fatigue Research Board, London : HMSO

Yukl, G.A., 1989, *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall

Φίλιας Β., Παππάς Π., Αντωνοπούλου Μ., Ζορνάρη Ο., Μαγγαναρά Ι., Μειμάρης Μ., Νικολακόπουλος Η., Παπαχρήστου Ε., Περντζάκη Ι., Σαμψών Ε. και Ψυχογιός Δ., 1977, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*, Αθήνα, Gutenberg.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο 1 Α	Μέθοδος Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας (ΜΑΟΚ) ΤΩΡΑ
Ερωτηματολόγιο 1 Β	Μέθοδος Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας (ΜΑΟΚ) ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ
Ερωτηματολόγιο 2	Ερωτηματολόγιο για την Αντίληψη (Perception) της Θέσεως Εργασίας
Ερωτηματολόγιο 3 Α	Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας (Individualistic – Collectivist)
Ερωτηματολόγιο 3 Β	Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας (Individualistic – Collectivist) Αναφέρεται στο Power Distance
Ερωτηματολόγιο 3 Γ	Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας (Individualistic – Collectivist) Αναφέρεται στο Uncertainty Avoidance
Ερωτηματολόγιο 4 Α	Ερωτηματολόγιο για Δέσμευση (Δέσμευση με τη Θέση Εργασίας Job Commitment)
Ερωτηματολόγιο 4 Β	Ερωτηματολόγιο για Δέσμευση (Δέσμευση με τους συναδέλφους Workgroup Commitment)
Ερωτηματολόγιο 4 Γ	Ερωτηματολόγιο για Δέσμευση (Δέσμευση με τον Προϊστάμενο Supervisor Commitment)
Ερωτηματολόγιο 4 Δ	Ερωτηματολόγιο για Δέσμευση (Δέσμευση με την Εταιρία Organizational Commitment)
Ερωτηματολόγιο 5	Δημογραφικά Στοιχεία
Ερωτηματολόγιο 6	Αυτοαξιολόγηση Απλών Υπαλλήλων
Ερωτηματολόγιο 7 Α	Αυτοαξιολόγηση Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς (Managerial Behavior – Self Rating Form).
Ερωτηματολόγιο 7 Β	Αυτοαξιολόγηση της σημασίας των παραγόντων προϊσταμενικής αποτελεσματικότητας
Ερωτηματολόγιο 7 Γ	Αυτοαξιολόγηση Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας (Managerial Effectiveness Self Rating Form)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1Α

Το Ερωτηματολόγιο αποτελείται από 6 ερωτήσεις , όπου η κάθε μια από αυτές έχει 4 εναλλακτικές ερωτήσεις , την Α , Β , Γ και Δ . Μοίρασε μεταξύ των εν λόγω εναλλακτικών ερωτήσεων – και για κάθε ερώτηση 1, 2, 3, 4, 5 και 6 – 100 βαθμούς. Το πόσους βαθμούς θα δώσεις σε κάθε μια από τις εναλλακτικές ερωτήσεις Α , Β , Γ και Δ , εξαρτάται από το βαθμό που κάθε μια από αυτές είναι σύμφωνη με την δική σου εταιρία σήμερα.

Δώστε τους περισσότερους βαθμούς σε εκείνη την εναλλακτική ερώτηση που αντιπροσωπεύει περισσότερο την εταιρία σου.

Έτσι αν π.χ στην ερώτηση 1 εκτιμάται ότι η εναλλακτική ερώτηση Α εκφράζει σήμερα την εταιρία σου σε υψηλό βαθμό ,ενώ η Β και η Γ σε αρκετό βαθμό και η Δ καθόλου , τότε μπορείς να δώσεις 55 στην Α , 20 στην Β και στην Γ αντίστοιχα και 5 βαθμούς στην Δ. Βεβαιωθείτε ότι μοιράζετε και τους 100 βαθμούς για κάθε ερώτηση.

1. Καθοριστικά Χαρακτηριστικά		ΟΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΤΩΡΑ
A.	Η εταιρία είναι ένας προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά πράγματα μεταξύ τους .	
B.	Η εταιρία είναι ένας χώρος δυναμισμού και επιχειρηματικότητας. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να πάρουν πρωτοβουλίες και να ρισκάρουν.	
Γ.	Η εταιρία είναι ένας χώρος προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ένας από τους κύριους στόχους είναι να γίνει η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί μεταξύ τους και προσανατολισμένοι στα επιτεύγματα.	
Δ.	Η εταιρία είναι ένας χώρος πολύ ελεγχόμενος και δομημένος. Τυπικές διαδικασίες ρυθμίζουν συνήθως το τι κάνουν οι άνθρωποι.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

2. Στυλ Ηγεσίας		
A.	Η ηγεσία – στην εταιρία – θεωρείται ότι γενικά εκφράζει την διαμόρφωση , την διευκόλυνση και την ανάδειξη των εργαζομένων (mentoring , nurturing , facilitating)	
B.	Η ηγεσία στην εταιρία θεωρείται ότι εκφράζει γενικά ,επιχειρηματικότητα, καινοτομίες και ανάληψη κινδύνου.	
Γ.	Η ηγεσία στην εταιρία θεωρείται ότι εκφράζει γενικά μια πραγματική , επιθετική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα λειτουργία .	
Δ.	Η ηγεσία στην εταιρία θεωρείται ότι εκφράζει γενικά τον συντονισμό , την οργάνωση και την χωρίς προβλήματα αποδοτικότητα .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

3. Διοίκηση Εργαζομένων		
A.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία , συναίνεση και συμμετοχή.	
B.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από εξατομικευμένη ανάληψη κινδύνου , καινοτομίες ,ελευθερία και μοναδικότητα .	
Γ.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό , υψηλές απαιτήσεις και επιτεύγματα.	
Δ.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από εξασφάλιση εργασίας , συμμόρφωση , προβλεψιμότητα και σταθερότητα στις σχέσεις .	

4. Οργανωτική Συνοχή		
A.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η δέσμευση με την εταιρία είναι σε υψηλό επίπεδο.	
B.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι η δέσμευση με καινοτομίες και η ανάπτυξη. Η έμφαση επικεντρώνεται στο να είσαι “ μπροστά ” από τους άλλους .	
Γ.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και στην υλοποίηση των στόχων. Τα επιτεύγματα και η νίκη είναι εκείνο που “ μετρά ” .	
Δ.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι οι επίσημοι / τυπικοί κανόνες και πολιτικές . Το πλέον σημαντικό είναι η ομαλή λειτουργία της εταιρίας .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

5. Στρατηγικές Προτεραιότητες		
A.	Η εταιρία εστιάζεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων.Η εμπιστοσύνη , η αποδοχή και η συμμετοχή κυριαρχούν .	
B.	Η εταιρία εστιάζεται στη δημιουργία νέων πόρων , μέσων , προκλήσεων και οραμάτων. Η διερεύνηση ευκαιριών και η προσπάθεια για νέα αντικείμενα είναι το σημαντικό.	
Γ.	Η εταιρία εστιάζεται στα επιτεύγματα και στην ανταγωνιστική φιλοσοφία .Εκείνο που κυριαρχεί είναι η υλοποίηση φιλόδοξων στόχων και η επικράτηση στην αγορά.	
Δ.	Η εταιρία εστιάζεται στην διαχρονικότητα και σταθερότητα . Η αποδοτικότητα , ο έλεγχος και η λειτουργία χωρίς προβλήματα είναι το σημαντικό .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

6. Κριτήρια Επιτυχίας		
A.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων , της ομαδικής εργασίας , της δέσμευσης και της φροντίδας για τους εργαζομένους .	
B.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της διαθεσιμότητας μοναδικών , ξεχωριστών ή και νεότερων προϊόντων. Η εταιρία χαρακτηρίζεται από καινοτομίες και είναι ηγέτης στην αγορά .	
Γ.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της επικρατήσεως της στην αγορά και στην υπερκέραση του ανταγωνισμού. Το σημαντικό είναι η ηγετική ικανότητα της εταιρίας σε μια ανταγωνιστική αγορά.	
Δ.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της αποδοτικότητας. Τα κρίσιμα στοιχεία είναι οι αξιόπιστες παραδόσεις , ο ομαλός προγραμματισμός και το χαμηλό κόστος παραγωγής .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1B

Το Ερωτηματολόγιο αποτελείται από 6 ερωτήσεις , όπου η κάθε μια από αυτές έχει 4 εναλλακτικές ερωτήσεις , την Α , Β , Γ και Δ . Μοίρασε μεταξύ των εν λόγω εναλλακτικών ερωτήσεων – και για κάθε ερώτηση 1, 2, 3, 4, 5 και 6 – 100 βαθμούς. Το πόσους βαθμούς θα δώσεις σε κάθε μια από τις εναλλακτικές ερωτήσεις Α , Β , Γ και Δ , εξαρτάται από το βαθμό που κάθε μια από αυτές είναι σύμφωνη με την εταιρία όπως αυτή θα πρέπει να είναι , έτσι ώστε να γίνει ιδιαίτερα επιτυχημένη.

Δώστε τους περισσότερους βαθμούς σε εκείνη την εναλλακτική ερώτηση που αντιπροσωπεύει περισσότερο την εταιρία όπως αυτή θα πρέπει να είναι σύμφωνα με την άποψή σου.

Έτσι αν π.χ στην ερώτηση 1 εκτιμάται ότι η εναλλακτική ερώτηση Α εκφράζει σε υψηλό βαθμό όπως θα πρέπει να είναι η εταιρία , ενώ η Β και η Γ σε αρκετό βαθμό και η Δ καθόλου , τότε μπορείς να δώσεις 55 στην Α , 20 στην Β και στην Γ αντίστοιχα και 5 βαθμούς στην Δ. Βεβαιωθείτε ότι μοιράζετε και τους 100 βαθμούς για κάθε ερώτηση.

1. Καθοριστικά Χαρακτηριστικά		ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ
A.	Η εταιρία είναι ένας προσωπικός χώρος . Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά πράγματα μεταξύ τους .	
B.	Η εταιρία είναι ένας χώρος δυναμισμού και επιχειρηματικότητας. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να πάρουν πρωτοβουλίες και να ρισκάρουν.	
Γ.	Η εταιρία είναι ένας χώρος προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ένας από τους κύριους στόχους είναι να γίνει η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί μεταξύ τους και προσανατολισμένοι στα επιτεύγματα.	
Δ.	Η εταιρία είναι ένας χώρος πολύ ελεγχόμενος και δομημένος. Τυπικές διαδικασίες ρυθμίζουν συνήθως το τι κάνουν οι άνθρωποι.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

2. Στυλ Ηγεσίας		
A.	Η ηγεσία – στην εταιρία – θεωρείται ότι γενικά εκφράζει την διαμόρφωση , την διευκόλυνση και την ανάδειξη των εργαζομένων (mentoring , nurturing , facilitating)	
B.	Η ηγεσία στην εταιρία θεωρείται ότι εκφράζει γενικά ,επιχειρηματικότητα, καινοτομίες και ανάληψη κινδύνου.	
Γ.	Η ηγεσία στην εταιρία θεωρείται ότι εκφράζει γενικά μια πραγματική , επιθετική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα λειτουργία .	
Δ.	Η ηγεσία στην εταιρία θεωρείται ότι εκφράζει γενικά τον συντονισμό , την οργάνωση και την χωρίς προβλήματα αποδοτικότητα .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

3. Διοίκηση Εργαζομένων		
A.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία , συναίνεση και συμμετοχή.	
B.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από εξατομικευμένη ανάληψη κινδύνου , καινοτομίες ,ελευθερία και μοναδικότητα .	
Γ.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό , υψηλές απαιτήσεις και επιτεύγματα.	
Δ.	Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρία χαρακτηρίζεται από εξασφάλιση εργασίας , συμμόρφωση , προβλεψιμότητα και σταθερότητα στις σχέσεις .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

4. Οργανωτική Συνοχή		
A.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η δέσμευση με την εταιρία είναι σε υψηλό επίπεδο.	
B.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι η δέσμευση με καινοτομίες και η ανάπτυξη. Η έμφαση επικεντρώνεται στο να είσαι “ μπροστά ” από τους άλλους .	
Γ.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και στην υλοποίηση των στόχων. Τα επιτεύγματα και η νίκη είναι εκείνο που “ μετρά ” .	
Δ.	Ο συνεκτικός ιστός που διατηρεί την εταιρία ενωμένη είναι οι επίσημοι / τυπικοί κανόνες και πολιτικές . Το πλέον σημαντικό είναι η ομαλή λειτουργία της εταιρίας .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

5. Στρατηγικές Προτεραιότητες		
A.	Η εταιρία εστιάζεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων.Η εμπιστοσύνη , η αποδοχή και η συμμετοχή κυριαρχούν .	
B.	Η εταιρία εστιάζεται στη δημιουργία νέων πόρων , μέσων , προκλήσεων και οραμάτων. Η διερεύνηση ευκαιριών και η προσπάθεια για νέα αντικείμενα είναι το σημαντικό.	
Γ.	Η εταιρία εστιάζεται στα επιτεύγματα και στην ανταγωνιστική φιλοσοφία .Εκείνο που κυριαρχεί είναι η υλοποίηση φιλόδοξων στόχων και η επικράτηση στην αγορά.	
Δ.	Η εταιρία εστιάζεται στην διαχρονικότητα και σταθερότητα . Η αποδοτικότητα , ο έλεγχος και η λειτουργία χωρίς προβλήματα είναι το σημαντικό .	
ΣΥΝΟΛΟ		100

6. Κριτήρια Επιτυχίας		
A.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων , της ομαδικής εργασίας , της δέσμευσης και της φροντίδας για τους εργαζομένους .	
B.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της διαθεσιμότητας μοναδικών , ξεχωριστών ή και νεότερων προϊόντων. Η εταιρία χαρακτηρίζεται από καινοτομίες και είναι ηγέτης στην αγορά .	
Γ.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της επικρατήσεως της στην αγορά και στην υπερκέραση του ανταγωνισμού. Το σημαντικό είναι η ηγετική ικανότητα της εταιρίας σε μια ανταγωνιστική αγορά.	
Δ.	Η εταιρία προσδιορίζει την επιτυχία στη βάση της αποδοτικότητας. Τα κρίσιμα στοιχεία είναι οι αξιόπιστες παραδόσεις , ο ομαλός προγραμματισμός και το χαμηλό κόστος παραγωγής .	
	ΣΥΝΟΛΟ	100

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στο πώς εσείς αντιλαμβάνεστε και “βλέπετε” την θέση εργασίας σας καθώς και την μονάδα γενικότερα στην οποία εργάζεστε .
 Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είστε ειλικρινής όσο γίνεται με τον εαυτό σας.
 Κανένας άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στις απαντήσεις σας .
 Παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα ■ τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα την ώρα που συμπληρώνετε το ερωτηματολόγιο.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Λίγο		Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα

- | | | |
|-----|---|---------------|
| 1. | Ο αριθμός των υφισταμένων μου είναι ιδιαίτερα υψηλός και όχι χαμηλός (Αν είστε προϊστάμενος) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. | Ο προϊστάμενός μου έχει ιδιαίτερα υψηλό αριθμό υφισταμένων και όχι χαμηλό. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. | Στη θέση εργασίας μου ο βαθμός αποκέντρωσης των αποφάσεων είναι ιδιαίτερα μεγάλος και όχι μικρός . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. | Στη μονάδα μου ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων είναι ιδιαίτερα μικρός και όχι μεγάλος. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. | Ο αριθμός των κανόνων , που διέπουν την εργασία μου , είναι ιδιαίτερα χαμηλός και όχι υψηλός . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. | Η θέση εργασίας μου χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα χαμηλή και όχι υψηλή εξειδίκευση . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. | Στη μονάδα μου , η βάση της εξουσίας είναι ιδιαιτέρως η γνώση και όχι η θέση στην ιεραρχία . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. | Στη θέση εργασίας μου μπορώ να δεσμεύω πόρους σε ιδιαίτερα μεγάλο βάθος και όχι μικρό βάθος χρόνου . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. | Οι στόχοι για τους οποίους είμαι υπεύθυνος είναι ιδιαίτερα γενικοί και όχι αυστηρά προσδιορισμένοι . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. | Στη μονάδα μου , ο στόχος και το περιεχόμενο της επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών και όχι οδηγιών και κατευθύνσεων. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. | Οι ευκαιρίες που έχω για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων είναι ιδιαίτερα αυξημένες και όχι περιορισμένες . | 1 2 3 4 5 6 7 |

- | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. | Στη μονάδα μου οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων είναι ιδιαίτερα υψηλές και όχι χαμηλές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | Στη μονάδα μου οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι ιδιαίτερας ανεκτικές και όχι αυστηρά τυπικές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. | Η θέση εργασίας μου διαθέτει υψηλό βαθμό αυτονομίας . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | Το περιεχόμενο της εργασίας μου είναι ιδιαίτερα προκλητικό και με νόημα και όχι προβλέψιμο και τυποποιημένο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. | Το περιεχόμενο της εργασίας μου διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας και όχι περιορισμούς. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. | Στην εργασία μου η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες ενθαρρύνονται ιδιαίτερας . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. | Η εργασία μου δεν χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. | Η εργασία μου δεν απαιτεί οπωσδήποτε την τήρηση όλων των κανόνων που την διέπουν . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. | Η εργασία μου δεν μου απαγορεύει την αντικατάσταση των πόρων / υλικών ,μεθόδων και του μεταξύ τους χρονισμού . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. | Η εργασία μου δεν χαρακτηρίζεται από την επιβράβευση της τήρησης της διαδικασίας και του “τύπου” , αλλά από το αποτέλεσμα και την ουσία . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3Α

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε σας. Να έχετε κατά νου – όταν απαντάτε τις ερωτήσεις αυτές – πως σκέφτεστε, αισθάνεστε και ενεργείτε σε σχέση με την εργασία που κάνετε. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είσθε όσο ειλικρινής γίνεται με τον εαυτό σας. Κανείς άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στα εν λόγω στοιχεία.

Παρακαλούμε σημειώσατε με ένα ■ τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα την στιγμή που συμπληρώνετε το ερωτηματολόγιο.

1	2	3	4	5	6	7
Ιδιαίτερα Ασήμαντη/ο	Αρκετά Ασήμαντη/ο	Λίγο Ασήμαντη/ο	Έτσι και Έτσι	Λίγο Σημαντική/ο	Αρκετά Σημαντική/ο	Ιδιαίτερα Σημαντική/ο

1. Πόσο προκλητική και ενδιαφέρουσα είναι η εργασία σου από την οποία αποκομίζεις ένα αίσθημα προσωπικής πραγμάτωσης ; 1 2 3 4 5 6 7
2. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να έχεις μια ευκαιρία να κερδίσεις υψηλές αμοιβές; 1 2 3 4 5 6 7
3. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να έχεις υψηλού βαθμού ελευθερία που θα σου επιτρέψει να προσαρμοστείς στις απαιτήσεις της εργασίας ; 1 2 3 4 5 6 7
4. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να χρησιμοποιείς πλήρως τις ικανότητές σου στην εργασία σου ; 1 2 3 4 5 6 7
5. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να έχεις μια εργασία η οποία σου παρέχει αρκετό χρόνο για να τον αφιερώνεις στην προσωπική και οικογενειακή σου ζωή ; 1 2 3 4 5 6 7
6. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι για την εταιρία σου για όσο χρόνο θέλεις ; 1 2 3 4 5 6 7
7. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι σε καλές συνθήκες εργασίας (εξαερισμός, θέρμανση, φως κλπ.); 1 2 3 4 5 6 7
8. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι για μια εταιρία που σε φροντίζει για όλα ; 1 2 3 4 5 6 7
9. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι για μια εταιρία, με συγκεκριμένους κανόνες, τάξη και συμμόρφωση ; 1 2 3 4 5 6 7
10. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι σε μια εταιρία όπου οι ατομικές πρωτοβουλίες ενθαρρύνονται; 1 2 3 4 5 6 7

11. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι για μια εταιρία όπου η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στη γενικότητα του συνόλου ; 1 2 3 4 5 6 7
12. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι σε μια εταιρία όπου ενθαρρύνεται η λήψη ατομικών αποφάσεων ; 1 2 3 4 5 6 7
13. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι σε μια εταιρία όπου το αίσθημα της ασφάλειας είναι κυρίαρχο ; 1 2 3 4 5 6 7
14. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι για μια εταιρία που είναι ικανή να σε κάνει “να ξεχωρίζεις από το πλήθος” ; 1 2 3 4 5 6 7
15. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να εργάζεσαι σε μια εταιρία όπου η επιτυχία της ομάδας είναι πολύ πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου ; 1 2 3 4 5 6 7
16. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να γίνεσαι αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας σου ; 1 2 3 4 5 6 7
17. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να θυσιάσεις τους ατομικούς σου στόχους στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας ; 1 2 3 4 5 6 7
18. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να υπάρχει ενθάρρυνση της πίστης στην ομάδα από τους προϊσταμένους, έστω και στην περίπτωση που υπάρχει διαφορά μεταξύ των στόχων της ομάδας με τους ατομικούς στόχους των μελών ; 1 2 3 4 5 6 7
19. Πόσο σημαντικό είναι για σένα οι αποφάσεις να λαμβάνονται από τον προϊστάμενο χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με τους υφισταμένους ; 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3B

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε σας. Να έχετε κατά νου – όταν απαντάτε τις ερωτήσεις αυτές – πως σκέφτεστε , αισθάνεστε και ενεργείτε σε σχέση με την εργασία που κάνετε. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είσθε όσο ειλικρινής γίνεται με τον εαυτό σας. Κανείς άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στα εν λόγω στοιχεία.

Παρακαλούμε σημειώσατε με ένα ■ τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα την στιγμή που συμπληρώνετε το ερωτηματολόγιο , αναφορικά με το ποιος είναι ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας σου με το :

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Κάπως	Ουδέτερος	Συμφωνώ Κάπως	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απολύτως

1. Την συχνή αναγκαιότητα για τον προϊστάμενο να χρησιμοποιεί την εξουσία του όταν συνδυάζεται με τους υφισταμένους του. 1 2 3 4 5 6 7
2. Οι προϊστάμενοι σπανίως θα πρέπει να ζητούν τις απόψεις των υφισταμένων τους. 1 2 3 4 5 6 7
3. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν κοινωνικές επαφές με τους εργαζομένους . 1 2 3 4 5 6 7
4. Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να διαφωνούν με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους . 1 2 3 4 5 6 7
5. Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους . 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3Γ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε σας. Να έχετε κατά νου – όταν απαντάτε τις ερωτήσεις αυτές – πως σκέφτεστε , αισθάνεστε και ενεργείτε σε σχέση με την εργασία που κάνετε. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είσθε όσο ειλικρινής γίνεται με τον εαυτό σας. Κανείς άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στα εν λόγω στοιχεία.

Παρακαλούμε σημειώσατε με ένα ■ τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα την στιγμή που συμπληρώνετε το ερωτηματολόγιο , αναφορικά με το ποιος είναι ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας σου με το :

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Κάπως	Ουδέτερος	Συμφωνώ Κάπως	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απολύτως

1. Είναι σημαντικό να γνωρίζεις τις απαιτήσεις της θέσης και τις οδηγίες για την υλοποίηση της απόλυτα και με καθορισμένες τις λεπτομέρειες, έτσι ώστε να γνωρίζεις τι θα πρέπει να κάνεις και πότε. 1 2 3 4 5 6 7
2. Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφισταμένους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών . 1 2 3 4 5 6 7
3. Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς . 1 2 3 4 5 6 7
4. Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν τον εργαζόμενο να διεκπεραιώσει την εργασία του . 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 4Α

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε σας. Να έχετε κατά νου – όταν απαντάτε τις ερωτήσεις αυτές – πως σκέφτεστε, αισθάνεστε και ενεργείτε σε σχέση με την εργασία που κάνετε. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είστε όσο ειλικρινής γίνεται με τον εαυτό σας. Κανείς άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στα εν λόγω στοιχεία.

Παρακαλούμε προσδιορίσατε με ένα ■ το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω ερωτήσεις στην κλίμακα 1 – 7 που αναφέρονται στη θέση εργασίας σας.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ Λίγο	Έτσι και Έτσι	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

1. Θα μπορούσα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στην παρούσα θέση εργασίας.

1 2 3 4 5 6 7
2. Μου αρέσει να συζητώ τα της εργασίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας.

1 2 3 4 5 6 7
3. Αισθάνομαι τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην θέση εργασίας μου σαν δικά μου.

1 2 3 4 5 6 7
4. Η θέση μου σημαίνει πολλά για μένα.

1 2 3 4 5 6 7
5. Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την θέση μου.

1 2 3 4 5 6 7
6. Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πάντα πιστός στη θέση εργασίας του.

1 2 3 4 5 6 7
7. Οι μετακινήσεις από θέση σε θέση είναι κάτι το ανήθικο.

1 2 3 4 5 6 7
8. Εάν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση, αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να αφήσω την παρούσα θέση μου.

1 2 3 4 5 6 7
9. Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στη θέση μου.

1 2 3 4 5 6 7
10. Η μετακίνησή μου σε άλλη θέση ίσως να περιλαμβάνει σημαντικές θυσίες για μένα, καθώς η νέα θέση μπορεί να μην μου καλύπτει ότι λαμβάνω στην παρούσα θέση εργασίας.

1 2 3 4 5 6 7
11. Έχω μάθει να είμαι πιστός στη θέση μου.

1 2 3 4 5 6 7

12. Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αποχώρησής μου από την θέση εργασίας θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων . 1 2 3 4 5 6 7
13. Η παραμονή μου στη θέση εργασίας οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό . 1 2 3 4 5 6 7
14. Αν αποχωρήσω από τη θέση εργασίας οι επιλογές μου είναι ελάχιστες. 1 2 3 4 5 6 7
15. Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να αποχωρήσω από την θέση εργασίας μου . 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 4B

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε σας. Να έχετε κατά νου – όταν απαντάτε τις ερωτήσεις αυτές – πως σκέφτεστε, αισθάνεστε και ενεργείτε σε σχέση με την εργασία που κάνετε. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είσθε όσο ειλικρινής γίνεται με τον εαυτό σας. Κανείς άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στα εν λόγω στοιχεία.

Παρακαλούμε προσδιορίσατε με ένα ■ το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω ερωτήσεις στην κλίμακα από 1 – 7 που αναφέρονται στους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζεστε.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ Λίγο	Έτσι και Έτσι	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

- | | |
|--|---------------|
| 1. Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου εργαζόμενος με τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζομαι τώρα. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι είναι δικά μου προβλήματα. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Το να εργάζομαι με αυτούς τους ανθρώπους σημαίνει πολλά για μένα. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Ταυτίζομαι συναισθηματικά με τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πάντα πιστός στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Η μετακίνηση των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι (δηλαδή να μετακινηθούν αλλού και να έρθουν άλλοι) φαντάζει ανήθικο σε μένα. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Εάν τύχω κάποιας άλλης προσφοράς για μια άλλη θέση, αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω με τους συναδέλφους μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |

10. Έχω διδαχτεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στους συναδέλφους μου . 1 2 3 4 5 6 7
11. Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της εγκατάλειψης των συναδέλφων μου θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων. 1 2 3 4 5 6 7
12. Το να παραμείνω μαζί με τους συναδέλφους μου οφείλεται τόσο στην ανάγκη, όσο και στην επιθυμία μου για αυτό. 1 2 3 4 5 6 7
13. Εκτιμώ ότι έχω ελάχιστες επιλογές για να εργαστώ με μια άλλη ομάδα συναδέλφων . 1 2 3 4 5 6 7
14. Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές προσωπικές θυσίες , διότι μια άλλη ομάδα συναδέλφων πιθανόν να μην μου καλύπτει ότι απολαμβάνω στην παρούσα κατάσταση . 1 2 3 4 5 6 7
15. Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω τους συναδέλφους μου. 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 4Γ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε σας. Να έχετε κατά νου – όταν απαντάτε τις ερωτήσεις αυτές – πως σκέφτεστε, αισθάνεστε και ενεργείτε σε σχέση με την εργασία που κάνετε. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είστε όσο ειλικρινής γίνεται με τον εαυτό σας. Κανείς άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στα εν λόγω στοιχεία.

Παρακαλούμε προσδιορίσατε με ένα ■ το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω ερωτήσεις στην κλίμακα από 1 – 7 που αναφέρονται στον άμεσο Προϊστάμενό σας.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ Λίγο	Έτσι και Έτσι	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

- | | |
|--|---------------|
| 1. Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου εργαζόμενος με τον παρόντα προϊστάμενό μου . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Μου αρέσει να συζητώ σχετικά με τον προϊστάμενό μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του προϊσταμένου μου είναι δικά μου προβλήματα . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Το να εργάζομαι με τον παρόντα προϊστάμενό μου σημαίνει πολλά για μένα. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Ταυτίζομαι συναισθηματικά με τον προϊστάμενό μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πάντα πιστός στον προϊστάμενό του . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Οι αλλαγές προϊσταμένων φαίνεται κάτι το ανήθικο σε μένα . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Εάν τύχω κάποιας άλλης προσφοράς για μια άλλη θέση , αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω τον προϊστάμενό μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω με τον προϊστάμενό μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Έχω διδαχτεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στον προϊστάμενό μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |

11. Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της εγκατάλειψης του προϊστάμενού μου , θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων. 1 2 3 4 5 6 7
12. Το να παραμείνω μαζί με τον προϊστάμενό μου οφείλεται τόσο στην ανάγκη, όσο και στην επιθυμία μου για αυτό. 1 2 3 4 5 6 7
13. Εκτιμώ ότι έχω ελάχιστες επιλογές για να εργαστώ με ένα άλλο προϊστάμενο. 1 2 3 4 5 6 7
14. Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές προσωπικές θυσίες , διότι ένας άλλος προϊστάμενος πιθανόν να μην μου καλύπτει ότι απολαμβάνω στην παρούσα κατάσταση . 1 2 3 4 5 6 7
15. Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω τον προϊστάμενό μου . 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 4Α

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε σας. Να έχετε κατά νου – όταν απαντάτε τις ερωτήσεις αυτές – πως σκέφτεστε, αισθάνεστε και ενεργείτε σε σχέση με την εργασία που κάνετε. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να είστε όσο ειλικρινής γίνεται με τον εαυτό σας. Κανείς άλλος – εκτός από εσάς και τους ερευνητές – και οπωσδήποτε κανείς από την εταιρία σας θα έχει πρόσβαση στα εν λόγω στοιχεία.

Παρακαλούμε προσδιορίσατε με ένα ■ το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω ερωτήσεις στην κλίμακα από 1 – 7 που αναφέρονται στην εταιρία σας συνολικά.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ Λίγο	Έτσι και Έτσι	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

- | | |
|--|---------------|
| 1. Θα μπορούσα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρία . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Μου αρέσει να συζητώ τα της εταιρίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Αισθάνομαι τα προβλήματα του οργανισμού σαν δικά μου . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Η εταιρία μου σημαίνει πολλά για μένα. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την εταιρία μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πάντα πιστός στην εταιρία του . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Οι μετακινήσεις από εταιρία σε εταιρία φαίνονται κάτι ανήθικο σε μένα . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Εάν τύχω κάποιας προσφοράς για μια καλύτερη θέση από άλλη εταιρία , αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω την εταιρία μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Έχω μια ηθική υποχρέωση να παραμείνω στην εταιρία μου. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Η μετακίνησή μου σε μια άλλη εταιρία πιθανόν να περιλαμβάνει σημαντικές θυσίες για μένα καθώς η νέα εταιρία να μην μου καλύπτει ότι απολαμβάνω στην παρούσα κατάσταση. | 1 2 3 4 5 6 7 |

- | | |
|--|---------------|
| 11. Έχω διδαχτεί να εκτιμώ την αξία του να είσαι πιστός στην εταιρία σου. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αποχώρησής μου από την εταιρία είναι η απουσία εναλλακτικών λύσεων. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Η παραμονή μου στην εταιρία οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Εκτιμώ ότι έχω ελάχιστες επιλογές αν αποχωρήσω από την εταιρία . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω την εταιρία μου . | 1 2 3 4 5 6 7 |

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 5

Οι παρακάτω πληροφορίες θα μας βοηθήσουν στην στατιστική ανάλυση των δεδομένων, επιτρέποντας μας έτσι τη σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων “κατόχων” ιδίων θέσεων μέσα στον ίδιο οργανισμό και την σύγκριση των απαντήσεων των κατόχων ιδίων θέσεων μεταξύ διαφορετικών οργανισμών.

Σημειώσατε ότι οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και ουδείς στον οργανισμό σας θα έχει πρόσβαση σε αυτές.

Σας ευχαριστούμε για την πολύτιμη συμβολή σας στην συλλογή των σημαντικών αυτών πληροφοριών.

Παρακαλούμε απαντήσατε τις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ■ δίπλα στον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας περίπτωση ή γράφοντας τη σωστή πληροφορία.

1. Είσαι :

(1) Άνδρας

(2) Γυναίκα

2. Εκπαίδευση :

(Τι επίπεδο έχεις τελειώσει;)

(1) Δημοτικό

(2) Γυμνάσιο

(3) Λύκειο

(4) Μεταλυκειακό Εργ. Ελευθ. Σπουδών

(5) Τ.Ε.Ι

(6) Πανεπιστήμιο

(7) Μεταπτυχιακά (Masters PhD)

3. Οικογενειακή κατάσταση:

(1) Ελεύθερος

(2) Παντρεμένος

(3) Χήρος

(4) Σε διάσταση

(5) Διαζευγμένος

- Έχεις παιδιά ;

(1) Ναι

(2) Όχι

- Εάν έχεις παιδιά , πόσα παιδιά έχεις για κάθε μια από τις παρακάτω ηλικιακές κατηγορίες ;

Μεταξύ 0- 5 ετών

Μεταξύ 6- 12 ετών

Μεταξύ 13- 18 ετών

19 ετών και άνω

4. Ηλικία στα τελευταία σου γενέθλια (ετών)

5. Είναι ο μισθός σου η κύρια πηγή εσόδων με τον οποίο συντηρείς την οικογένεια σου ;

(1) Ναι

(2) Όχι

6. Αριθμός εξαρτώμενων μελών (δηλαδή εκείνοι οι οποίοι εξαρτώνται οικονομικά από το δικό σου εισόδημα).

Εξαρτώμενοι

7. Συνολική εργασιακή εμπειρία στον παρόντα οργανισμό και εκτός αυτού.

Έτη	Μήνες
<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. Συνολική εργασιακή εμπειρία στον παρόντα οργανισμό

Έτη	Μήνες
<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. Συνολική εργασιακή εμπειρία στην παρούσα θέση στον παρόντα οργανισμό .

Έτη	Μήνες
<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. Προσδιόρισε το μέγεθος της κοινότητας στην οποία έζησες το μεγαλύτερο μέρος της ζωής σου , μέχρι που τελείωσες το Λύκειο (αν δεν τελείωσες το Λύκειο μέχρι την ηλικία των 18 ετών).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 6

Οι παρακάτω πληροφορίες θα μας βοηθήσουν στην στατιστική ανάλυση των δεδομένων , επιτρέποντας μας έτσι τη σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων “κατόχων ” ιδίων θέσεων μέσα στον ίδιο οργανισμό και την σύγκριση των απαντήσεων των κατόχων ιδίων θέσεων μεταξύ διαφορετικών οργανισμών .

Σημειώσατε ότι οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και ουδείς στον οργανισμό σας θα έχει πρόσβαση σε αυτές .

Σας ευχαριστούμε για την πολύτιμη συμβολή σας στην συλλογή των σημαντικών αυτών πληροφοριών.

Παρακαλούμε απαντήσατε τις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ■ δίπλα στον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας περίπτωση ή γράφοντας τη σωστή πληροφορία .

1. Συγκρινόμενη με το περασμένο έτος , πως θα κατέτασες την συνολική απόδοση της μονάδας σου ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

2. Συγκρίνοντας την μονάδα σου με τον ανταγωνισμό πως θα κατέτασες την απόδοση της μονάδας σου;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

3. Συγκρίνοντας την δική σου απόδοση φέτος με την αντίστοιχη του περασμένου έτους , πως θα την κατέτασες ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη

- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

4. Συγκρίνοντας την δική σου απόδοση με την αντίστοιχη των συναδέλφων σου που κάνουν την ίδια εργασία , πως θα την κατέτασες ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

5. Συγκρίνοντας την ποιότητα της απόδοσής σου φέτος με την αντίστοιχη του προηγούμενου έτους , πως θα την κατέτασες ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

6. Συγκρίνοντας την ποιότητα της απόδοσής σου φέτος με την αντίστοιχη των συναδέλφων σου που κάνουν την ίδια εργασία , πως θα την κατέτασες ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

7. Συγκρίνοντας τον βαθμό αποδοχής της ευθύνης για τους στόχους σου με τον αντίστοιχο των συναδέλφων σου που κάνουν την ίδια εργασία , πως θα την κατέτασες ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

8. Συγκρίνοντας τα λάθη σου (συχνότητα και σημαντικότητα) φέτος, με τα αντίστοιχα του περασμένου έτους , πως θα τα κατέτασες ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

9. Συγκρίνοντας τα λάθη σου (συχνότητα και σημαντικότητα) με τα αντίστοιχα των συναδέλφων σου που κάνουν την ίδια εργασία , πως θα τα κατέτασες ;

- (1) Πολύ χαμηλότερη
- (2) Χαμηλότερη
- (3) Ελαφρώς χαμηλότερη
- (4) Περίπου η ίδια
- (5) Ελαφρώς υψηλότερη
- (6) Υψηλότερη
- (7) Πολύ υψηλότερη

10. Πιστεύετε ότι θα προαχθείτε στο

- (1) Επόμενο εξάμηνο
- (2) Επόμενο 12μηνο
- (3) Επόμενο 24μηνο
- (4) Επόμενο 36μηνο

11. Η εκτιμώμενη προαγωγή σε υπεύθυνη θέση είναι για σας

- (1) Απόλυτα Ικανοποιητική
- (2) Αρκετά Ικανοποιητική
- (3) Λίγο Ικανοποιητική
- (4) Ουδέτερη
- (5) Λίγο Δυσάρεστη
- (6) Αρκετά Δυσάρεστη
- (7) Απόλυτα Δυσάρεστη

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 7Α

Περιγράψτε την συμπεριφορά σας ως προϊστάμενος. Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις – με ένα πάνω στον αριθμό που αντιστοιχεί στην δική σας περίπτωση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα – αναφορικά με τον τρόπο που εσύ ενεργείς τις περισσότερες φορές, και όχι όπως θα ήθελες να ενεργείς. Εάν δεν είσαι σίγουρος, προσπάθησε να δώσεις εκείνη την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο. Σημειώσατε ότι οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και ουδείς στον οργανισμό σας θα έχει πρόσβαση σε αυτές.

1. Διαφωνώ Απόλυτα
2. Διαφωνώ Έντονα
3. Διαφωνώ Αρκετά
4. Συμφωνώ / Διαφωνώ κάπως
5. Συμφωνώ Αρκετά
6. Συμφωνώ Πολύ
7. Συμφωνώ Απόλυτα

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Η επικοινωνιακή μου προσέγγιση με τους εργαζομένους της μονάδος μου, όταν αυτοί μοιράζονται τα προβλήματά τους μαζί μου, είναι μια προσέγγιση ενίσχυσης και στήριξης | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Ενθαρρύνω τους εργαζομένους στη μονάδα στη μονάδα μου να παράγουν νέες ιδέες και μεθόδους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Παρακινώ και ενεργοποιώ τους εργαζομένους της μονάδας μου να κάνουν καλύτερα την εργασία τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Παρακολουθώ από κοντά την απόδοση της μονάδας μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Εκπαιδεύω τους υφισταμένους μου για να βελτιώσω τις προϊσταμενικές τους ικανότητες, έτσι ώστε να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Απαιτώ έντονα σκληρή εργασία και παραγωγικότητα από τους υφισταμένους μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Καθιερώνω φιλόδοξους στόχους που προκαλούν υφισταμένους να πετύχουν επίπεδα απόδοσης πάνω από το πρότυπο (αναμενόμενο) επίπεδο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Αποκτώ ή βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν τους αναγκαίους πόρους για την εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Όταν κάποιος δημιουργήσει μια νέα ιδέα, τον βοηθώ έτσι ώστε να την κάνει πραγματικότητα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Επιβεβαιώνω ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ξεκάθαρα τις πολιτικές, τις αξίες και τους στόχους μας. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

11. Επιβεβαιώνω ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το πώς η εργασία τους “ταιριάζει” και αλληλοσυμπληρώνεται με τις άλλες εργασίες μέσα στην εταιρία . 1 2 3 4 5 6 7
12. Δημιουργώ ομοιογενείς και δεσμευμένες ομάδες ανθρώπων. 1 2 3 4 5 6 7
13. Δίνω τακτική επαναπληροφόρηση στους υφισταμένους μου αναφορικά με την απόδοσή τους. 1 2 3 4 5 6 7
14. Προσδιορίζω ένα ξεκάθαρο όραμα αναφορικά με το τι θα πρέπει να πετύχουμε στο μέλλον . 1 2 3 4 5 6 7
15. Δημιουργώ ένα κλίμα ανταγωνιστικότητας που βοηθά τα μέλη της δικής μου ομάδας να αποδώσουν να αποδώσουν περισσότερο από τα μέλη άλλων μονάδων. 1 2 3 4 5 6 7
16. Διασφαλίζω την διενέργεια τακτικών αναφορών και αξιολογήσεων στη μονάδα μου. 1 2 3 4 5 6 7
17. Ερμηνεύω και απλοποιώ πολύπλοκες πληροφορίες , έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές και από τους άλλους και να διαμοιραστούν σε όλη την εταιρία . 1 2 3 4 5 6 7
18. Διευκολύνω την αποτελεσματική εξάπλωση των πληροφοριών και επίλυση προβλημάτων στη μονάδα μου . 1 2 3 4 5 6 7
19. Δημιουργώ στη μονάδα μου συστηματική και λογική ανάλυση των αποφάσεων (δηλαδή αναλύοντας τα μέρη από τα οποία συντίθεται το πρόβλημα) , έτσι ώστε να μειωθεί η πολυπλοκότητα σημαντικών θεμάτων προς επίλυση. 1 2 3 4 5 6 7
20. Διασφαλίζω ότι οι εργαζόμενοι στη μονάδα μου έχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη. 1 2 3 4 5 6 7
21. Δημιουργώ ένα περιβάλλον στο οποίο η εμπλοκή και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ενθαρρύνεται και αμοίβεται. 1 2 3 4 5 6 7
22. Διασφαλίζω – στις ομάδες που ηγούμαι – ότι δίδεται η κατάλληλη έμφαση τόσο στην επίτευξη του έργου , όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις . 1 2 3 4 5 6 7
23. Δίνω έμφαση στην αυτοβελτίωση παρά στην άμυνα και την οργή των υφισταμένων μου οσάκις τους δίνω επαναπληροφόρηση. 1 2 3 4 5 6 7

24. Αναθέτω έργα και ευθύνες στους υφισταμένους μου που αποτελούν ευκαιρίες για την προσωπική τους ανάπτυξη και ανέλιξη. 1 2 3 4 5 6 7
25. Βοηθώ ενεργά την προετοιμασία των άλλων για να ανέλθουν στην ιεραρχία της εταιρίας. 1 2 3 4 5 6 7
26. Παράγω τακτικά νέες δημιουργικές ιδέες αναφορικά με διαδικασίες και προϊόντα της εταιρίας μου . 1 2 3 4 5 6 7
27. Επαναδιατυπώνω και ενισχύω συνεχώς το όραμά μου για το μέλλον στα μέλη της μονάδας μου. 1 2 3 4 5 6 7
28. Βοηθώ τους άλλους να οραματισθούν ένα καινούργιο μέλλον που περιλαμβάνει τόσο δυνατότητες όσο και πιθανότητες . 1 2 3 4 5 6 7
29. Βελτιώνω συνεχώς τις διαδικασίες που χρησιμοποιούμε έτσι ώστε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα . 1 2 3 4 5 6 7
30. Πιέζω την μονάδα μου έτσι ώστε να πετύχουμε ανταγωνιστική παραγωγικότητα παγκόσμιας εμβέλειας είτε σε προϊόντα ή / και σε υπηρεσίες που παράγουμε. 1 2 3 4 5 6 7
31. Με το να ενδυναμώνω τους άλλους στην μονάδα μου , δημιουργώ ένα κλίμα που ενεργοποιεί κάθε εμπλεκόμενο. 1 2 3 4 5 6 7
32. Έχω συνεπή και συχνή προσωπική επαφή με τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς μου πελάτες . 1 2 3 4 5 6 7
33. Διασφαλίζω την αξιολόγηση του επιπέδου κάλυψης των προσδοκιών του πελάτη. 1 2 3 4 5 6 7
34. Παρέχω εμπειρίες σε εργαζομένους που τους βοηθούν να κοινωνικοποιηθούν και να ενταχθούν μέσα στην κουλτούρα της εταιρίας . 1 2 3 4 5 6 7
35. Αυξάνω την ανταγωνιστικότητα της μονάδας μου με το να ενθαρρύνω τους άλλους να παράσχουν υπηρεσίες ή / και προϊόντα που θα αποτελέσουν έκπληξη και χαρά στους πελάτες καθώς θα υπερβαίνουν τις δικές τους προσδοκίες. 1 2 3 4 5 6 7
36. Έχω εγκαθιδρύσει ένα σύστημα ελέγχου το οποίο διασφαλίζει συνέπεια στην ποιότητα , στην εξυπηρέτηση , στο κόστος και στην παραγωγικότητα στη μονάδα μου. 1 2 3 4 5 6 7

37. Συντονίζομαι με τους προϊσταμένους των άλλων μονάδων στην εταιρία μου. 1 2 3 4 5 6 7
38. Διαμοιράζομαι πληροφορίες με τις άλλες μονάδες της εταιρίας , έτσι ώστε να διευκολυνθεί ο συντονισμός . 1 2 3 4 5 6 7
39. Χρησιμοποιώ συστήματα μέτρησης τα οποία ελέγχουν με συνέπεια τις εργασιακές λειτουργίες και αποτελέσματα. 1 2 3 4 5 6 7
40. Διευκρινίζω στα μέλη της ομάδας μου τι περιμένω από αυτούς ακριβώς . 1 2 3 4 5 6 7
41. Υποθέτω πως ότι κάνουμε εστιάζεται στο να εξυπηρετήσει καλύτερα τον πελάτη . 1 2 3 4 5 6 7
42. Διευκολύνω την δημιουργία ενός κλίματος επιθετικότητας και έντασης στη μονάδα μου . 1 2 3 4 5 6 7
43. Ελέγχω συνεχώς τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ισχυρότερου ανταγωνιστού μας και παρέχω πληροφορίες σχετικά με το πώς συγκρινόμαστε μαζί του. 1 2 3 4 5 6 7
44. Διευκολύνω την δημιουργία ενός κλίματος συνεχούς βελτίωσης στη μονάδα μου . 1 2 3 4 5 6 7
45. Έχω διαμορφώσει μια ξεκάθαρη στρατηγική αναφορικά με το πώς η μονάδα μου θα πετύχει το όραμά μου για το μέλλον. 1 2 3 4 5 6 7
46. Διευκρινίζω την φαντασία και την συναισθηματική δέσμευση των άλλων , όταν μιλώ σχετικά με το όραμά μου για το μέλλον . 1 2 3 4 5 6 7
47. Διευκολύνω την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο ομόβαθμοι και υφιστάμενοι διδάσκονται και αναπτύσσουν ο ένας τον άλλο. 1 2 3 4 5 6 7
48. Ακούω με προσοχή και ένταση τους άλλους που μου παρέχουν τις ιδέες τους , και όταν ακόμα διαφωνώ με αυτές . 1 2 3 4 5 6 7
49. Διασφαλίζω – στις ομάδες που ηγούμαι – συνεργασιμότητα και θετική επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδος. 1 2 3 4 5 6 7
50. Δημιουργώ εμπιστοσύνη σε εκείνους που απευθύνονται σε μένα με προβλήματα , με το να τους καταδεικνύω κατανόηση στα προβλήματά τους. 1 2 3 4 5 6 7

51. Δημιουργώ ένα περιβάλλον όπου πειραματισμός και δημιουργικότητα αναγνωρίζονται και αμοίβονται . 1 2 3 4 5 6 7
52. Ενθαρρύνω όλους τους εργαζομένους στην μονάδα μου να βελτιώνονται και να εκσυγχρονίζουν οτιδήποτε κάνουν. 1 2 3 4 5 6 7
53. Ενθαρρύνω όλους τους εργαζομένους να προβαίνουν σε συνεχείς μικρές βελτιώσεις , αναφορικά με τον τρόπο που κάνουν την εργασία τους 1 2 3 4 5 6 7
54. Βεβαιώνομαι ότι η μονάδα μου μαζεύει συνεχώς πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών . 1 2 3 4 5 6 7
55. Εμπλέκω τους πελάτες στον προγραμματισμό και αξιολογήσεις της μονάδος μου. 1 2 3 4 5 6 7
56. Εγκαθιδρύω τελετές και αμοιβές στη μονάδα μου που ενισχύουν τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρίας . 1 2 3 4 5 6 7
57. Συντηρώ ένα επίσημο μηχανισμό για συγκέντρωση και απάντηση σε πληροφορίες που προέρχονται από μονάδες διαφορετική από την δική μου . 1 2 3 4 5 6 7
58. Δημιουργώ δια - τμηματικές ομάδες ή ομάδες εργασίας που μελετούν σημαντικά θέματα . 1 2 3 4 5 6 7
59. Βοηθώ τα μέλη της ομάδας μου να βελτιώνονται σε κάθε πλευρά της ζωής τους, και όχι μόνο σε εκείνες που αφορούν εργασιακές δραστηριότητες . 1 2 3 4 5 6 7
60. Δημιουργώ ένα κλίμα όπου οι εργαζόμενοι στη μονάδα μου επιθυμούν να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τον ανταγωνισμό. 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 7B

Παρακαλώ κατατάξτε την σημασία για κάθε παρακάτω προϊσταμενική ικανότητα, με ένα ● πάνω στον αριθμό που αντιστοιχεί στην δική σας περίπτωση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα. Εάν δεν είσαι σίγουρος, προσπάθησε να δώσεις εκείνη την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο. Σημειώσατε ότι οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και ουδείς στον οργανισμό σας θα έχει πρόσβαση σε αυτές.

1. Τελείως Ασήμαντη
2. Αρκετά Ασήμαντη
3. Λίγο Ασήμαντη
4. Έτσι και Έτσι
5. Λίγο Σημαντική
6. Αρκετά Σημαντική
7. Απόλυτα Σημαντική

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Η Διοίκηση Ομάδων (η δημιουργία αποτελεσματικών, συνεκτικών και ομαλά λειτουργούντων ομάδων). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Η Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων (Αφουγκράζεσαι και δίνεις ενισχυτική επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Η Διοίκηση της Ανάπτυξης των Υφισταμένων (η βοήθεια που παρέχεται στους άλλους για την βελτίωση της απόδοσής τους και για την παροχή ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Η Ανάπτυξη Καινοτομιών (η ενθάρρυνση των άλλων να καινοτομούν και η ενεργοποίηση νέων ιδεών). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Η Διοίκηση του Μέλλοντος (η επικοινωνία ενός ξεκάθਾਰου οράματος για το μέλλον και η διευκόλυνση της επίτευξής του). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Η Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων (η ανάπτυξη ενός προσανατολισμού για συνεχή βελτίωση μεταξύ των εργαζομένων για οτιδήποτε κάνουν). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Η Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας (η ανάπτυξη ενός επιθετικού προσανατολισμού για απόδοση που υπερτερεί εκείνης του ανταγωνισμού). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Η Ενεργοποίηση των Εργαζομένων (η παρακίνηση των άλλων να προσπαθήσουν περισσότερο και να εργασθούν επιθετικότερα). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Η Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών (η ανάπτυξη εστίασης στην εξυπηρέτηση και στην εμπλοκή με πελάτες). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. Η Διοίκηση της Κουλτούρας (η βοήθεια στους άλλους έτσι ώστε να γίνει κατανοητό το τι προσδοκάται από αυτούς καθώς και το τι πρεσβεύει η κουλτούρα της εταιρίας και ποια είναι τα εταιρικά πρότυπα). 1 2 3 4 5 6 7
11. Η Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου (η ύπαρξη ενός συστήματος μέτρησης έτσι ώστε να ελέγχονται τόσο οι διαδικασίες όσο και η απόδοση). 1 2 3 4 5 6 7
12. Η Διοίκηση του Συντονισμού (η εκχώρηση πληροφοριών σε διατμηματικό επίπεδο και η ανάπτυξη συντονισμού με τις άλλες μονάδες). 1 2 3 4 5 6 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 7Γ

Κατατάξτε την αποτελεσματικότητά σας αναφορικά με τις παρακάτω προϊσταμενικές ικανότητες . Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ● πάνω στον αριθμό που αντιστοιχεί στην δική σας περίπτωση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα. Εάν δεν είσαι σίγουρος , προσπάθησε να δώσεις εκείνη την απάντηση που σε εκφράζει περισσότερο. Σημειώσατε ότι οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και ουδείς στον οργανισμό σας θα έχει πρόσβαση σε αυτές.

1. Απαράδεκτη
2. Πολύ Χαμηλή
3. Αρκετά Χαμηλή
4. Μέση
5. Αρκετά υψηλή
6. Πολύ Υψηλή
7. Εξαιρετική

- | | |
|--|---------------|
| 1. Η Διοίκηση Ομάδων (η δημιουργία αποτελεσματικών, συνεκτικών και ομαλά λειτουργούντων ομάδων). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Η Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων (αφουγκράζεσαι και δίνεις ενισχυτική επαναπληροφόρηση στους εργαζομένους). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Η Διοίκηση της Ανάπτυξης των Υφισταμένων (η βοήθεια που παρέχεται στους άλλους για την βελτίωση της απόδοσής τους και για την παροχή ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Η Ανάπτυξη Καινοτομιών (η ενθάρρυνση των άλλων να καινοτομούν και η ενεργοποίηση νέων ιδεών). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Η Διοίκηση του Μέλλοντος (η επικοινωνία ενός ξεκάθਾਰου οράματος για το μέλλον και η διευκόλυνση της επίτευξής του). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Η Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων (η ανάπτυξη ενός προσανατολισμού για συνεχή βελτίωση μεταξύ των εργαζομένων για οτιδήποτε κάνουν). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Η Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας (η ανάπτυξη ενός επιθετικού προσανατολισμού για απόδοση που υπερτερεί εκείνης του ανταγωνισμού). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Η Ενεργοποίηση των Εργαζομένων (η παρακίνηση των άλλων να προσπαθήσουν περισσότερο και να εργασθούν επιθετικότερα). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Η Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών (η ανάπτυξη εστίασης στην εξυπηρέτηση και στην εμπλοκή με | 1 2 3 4 5 6 7 |

πελάτες).

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. Η Διοίκηση της Κουλτούρας (η βοήθεια στους άλλους έτσι ώστε να γίνει κατανοητό το τι προσδοκάται από αυτούς καθώς και το τι πρεσβεύει η κουλτούρα της εταιρίας και ποια είναι τα εταιρικά πρότυπα). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Η Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου (η ύπαρξη ενός συστήματος μέτρησης έτσι ώστε να ελέγχονται τόσο οι διαδικασίες όσο και η απόδοση). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Η Διοίκηση του Συντονισμού (η εκχώρηση πληροφοριών σε διατμηματικό επίπεδο και η ανάπτυξη συντονισμού με τις άλλες μονάδες). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Συνολική Διοικητική ικανότητα (το γενικό επίπεδο διοικητικής ικανότητας) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

♦ ΠΡΟΛΟΓΟΣ

♦ ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

- 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ
- 1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- 1.3 ΤΙΜΕΣ ΔΕΙΚΤΩΝ
- 1.4 Η ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΕΝΤΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΘΕ ΜΟΝΑΔΑΣ
- 1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

♦ ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

- 2.1 ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΤ' ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ
- 2.2 ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
- 2.3 ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΘΥΡΙΔΩΝ ΚΑΤΑ ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
- 2.4 ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ
- 2.5 ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΘΥΡΙΔΩΝ ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ
- 2.6 ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 ΚΑΙ 1996
- 2.7 ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΘΥΡΙΔΩΝ ΚΑΤΑ ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 ΚΑΙ 1996

♦ ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΕ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΚΑΘΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

♦ ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΕ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΚΑΘΕ ΘΥΡΙΔΑΣ



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται ολοκληρωμένα τα Οικονομικά Αποτελέσματα Χρήσης 1999 των Καταστημάτων και Θυρίδων της ΑΤΕ.

Η εργασία αποτελείται από 4 μέρη.

Στο Πρώτο Μέρος παρατίθεται η γενική παρουσίαση. Αναφέρονται θέματα μεθοδολογίας σύνταξης, συλλογής στοιχείων και υπολογισμού δεικτών. Σχολιάζεται η ακρίβεια των μεγεθών και της οικονομικής θέσης κάθε μονάδας καθώς και οι δείκτες των στοιχείων των Οικονομικών Αποτελεσμάτων. Τέλος γίνεται σύγκριση (συνοπτικά) των αποτελεσμάτων για τα έτη 1996, 1997, 1998 και 1999.

Στο Δεύτερο Μέρος παρατίθενται πίνακες με το τελικό αποτέλεσμα κάθε μονάδος και με κατάταξη :

1. κατ' αύξουσα σειρά κωδικού μονάδος (πίνακας 2.1),
2. κατά αλφαβητική σειρά των Καταστημάτων (πίνακας 2.2),
3. κατά αλφαβητική σειρά των Θυρίδων (πίνακας 2.3),
4. κατά φθίνουσα τάξη οικονομικού αποτελέσματος των Καταστημάτων (πίνακας 2.4),
5. κατά φθίνουσα τάξη οικονομικού αποτελέσματος των Θυρίδων (πίνακας 2.5),
6. κατά αλφαβητική σειρά των Καταστημάτων συγκριτικά για τα έτη 1999, 1998, 1997 και 1996(πίνακας 2.6)
7. κατά αλφαβητική σειρά των Θυρίδων συγκριτικά για τα έτη 1999, 1998, 1997 και 1996 (πίνακας 2.7)

Στο Τρίτο και Τέταρτο Μέρος παρατίθενται πίνακες με ανάλυση του Οικονομικού Αποτελέσματος της κάθε μονάδος χωριστά (τρίτο Καταστήματα και τέταρτο Θυρίδες). Στον κάθε πίνακα αναφέρεται επίσης ο αριθμός των υπαλλήλων καθώς και το πλεόνασμα ή έλλειμμα της κάθε μονάδος ανά υπάλληλο.

Η κατάταξη των πινάκων στο τρίτο και τέταρτο μέρος έγινε κατ' αύξουσα σειρά κωδικού μονάδος.

Ένα μεγάλο μέρος των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη αντλήθηκαν από τη Δ/ση Πληροφοριακών Συστημάτων και από τις ίδιες τις υπηρεσιακές μονάδες με βάση ειδικό ερωτηματολόγιο που συνέταξε και τους απέστειλε το Τμήμα Κοστολόγησης.

Τα υπόλοιπα αντλήθηκαν από τις άλλες αρμόδιες Κεντρικές Υπηρεσίες της Τράπεζας και από θυγατρικές εταιρείες της καθώς και από τον Ισολογισμό/ Αποτελέσματα Χρήσης της έτους 1999.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΧΡΗΣΗΣ 1999
ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΥΡΙΔΩΝ
ΤΗΣ Α.Τ.Ε. Α.Ε.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Τράπεζα κάθε χρόνο - και σύμφωνα με τις υποχρεώσεις της - συντάσσει τον ετήσιο ισολογισμό της, όπου παρουσιάζονται τα οικονομικά μεγέθη των δραστηριοτήτων της και εμφανίζονται τα αποτελέσματα χρήσης με ανάλυση των εσόδων /εξόδων της.

Η σύνταξη του ισολογισμού /αποτελεσμάτων δεν αποσκοπεί μόνο στην παροχή σε τρίτους πληροφόρησης για την οικονομική θέση της Τράπεζας, αλλά κυρίως δίνει τη δυνατότητα στη ίδια την Τράπεζα να αναλύσει την αποτελεσματικότητα των εργασιών της, να εντοπίσει σημεία αδυναμιών και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες και ακόμη να καθορίσει στόχους για το επόμενο έτος.

Δεδομένου ότι η Τράπεζα δεν είναι στην ουσία παρά το σύνολο των υπηρεσιακών της μονάδων (Καταστήματα /Θυρίδες), είναι απαραίτητη η σύνταξη αποτελεσμάτων για κάθε μια από τις μονάδες της.

Με τον τρόπο αυτό, αφενός η Τράπεζα έχει καλύτερη πληροφόρησή πάνω στην αποτελεσματικότητα των εργασιών της με συνέπεια την ευκολότερη και ταχύτερη εντόπιση αδυναμιών και τον καθορισμό στόχων και αφ' ετέρου οι ίδιες οι υπηρεσιακές μονάδες έχουν αναλυτικότερη εικόνα της οικονομικής τους θέσης με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να προβαίνουν σε ενέργειες και να επηρεάζουν τους παράγοντες που τη διαμορφώνουν.

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε το ίδιο σύστημα σύνταξης αποτελεσμάτων των υπηρεσιακών μονάδων της Τράπεζας (με μικρές τροποποιήσεις) με αυτό που εφαρμόστηκε και* για τη σύνταξη των οικονομικών αποτελεσμάτων χρήσης 1996,1997και1998.

Η μέθοδος αυτή προτιμήθηκε γιατί :

- α. καταγράφει με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια την οικονομική θέση κάθε μονάδας,
- β. είναι απλή στη σύλληψή της και κατανοητή από μη ειδικούς,
- γ. τα στοιχεία που χρησιμοποιεί είναι πραγματικά και οι υποθέσεις που κάνει ρεαλιστικές και
- δ. οι μονάδες συμμετέχουν άμεσα στη σύνταξή τους.

Με το σύστημα αυτό αντιμετωπίζεται ορθολογικά, τόσο το πρόβλημα της αλληλεξάρτησης των υπηρεσιακών μονάδων, όσο και το πρόβλημα των λογαριασμών Κ.Κ. του λογιστικού συστήματος της Τράπεζας, το οποίο με την εφαρμογή του νέου Λογιστικού Σχεδίου έχει σημαντικά περιορισθεί.

1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Για τη σύνταξη του πίνακα των οικονομικών αποτελεσμάτων των υπηρεσιακών μονάδων της Τράπεζας, ο οποίος έχει τη γενική μορφή του πίνακα αποτελεσμάτων χρήσης ολόκληρης της Τράπεζας, εφαρμόστηκαν οι ακόλουθες γενικές αρχές :

α. Για κάθε μονάδα θεωρήθηκε ότι τα μέσα χορηγηθέντα κεφάλαιά της είναι ίσα με τα μέσα αντληθέντα κεφάλαια (από καταθέσεις και άλλες πηγές) .

β. Το χρηματοοικονομικό κόστος άντλησης (χρεωστικοί τόκοι /μέσα αντληθέντα κεφάλαια) και το χρηματοοικονομικό όφελος χορήγησης (πιστωτικοί τόκοι /μέσα χορηγηθέντα κεφάλαια), θεωρήθηκαν ενιαία για όλες τις μονάδες.

γ. Τα λειτουργικά κόστη καταθέσεων (λειτουργικά έξοδα /μέσα υπόλοιπα καταθέσεων) και λειτουργικά κόστη χορηγήσεων (λειτουργικά έξοδα /μέσα υπόλοιπα χορηγήσεων), θεωρήθηκαν ενιαία για όλες τις μονάδες.

δ. Κάθε μονάδα χρεώθηκε με το λειτουργικό της κόστος.

ε. Κάθε μονάδα χρεώθηκε με τόκους χρεωστικούς, ίσους με (μέσα κεφάλαια άντλησης) x (ενιαίο χρηματοοικονομικό κόστος άντλησης) .

στ. Σε κάθε μονάδα αποδόθηκαν τόκοι πιστωτικοί για την κάλυψη του χρηματοοικονομικού κόστους κεφαλαίων που άντλησε και του λειτουργικού κόστους των πιστωτικών δραστηριοτήτων της (εργασίες καταθέσεων και χορηγήσεων) .

ζ. Σε κάθε μονάδα αποδόθηκε έσοδο από τις πιστωτικές δραστηριότητες ολόκληρης της Τράπεζας, ανάλογο με την πιστωτική δραστηριότητα της μονάδας.

η. Κάθε μονάδα πιστώθηκε με τα έσοδα των μεσολαβητικών της εργασιών.

Αν μία υπηρεσιακή μονάδα είχε μέσα υπόλοιπα χορηγήσεων μεγαλύτερα από τα μέσα υπόλοιπα καταθέσεων, υποθέσαμε ότι δανείσθηκε τα επιπλέον κεφάλαια που χρειαζόταν εντόκως και ότι χρεώθηκε με τους τόκους της διαφοράς .

Αν αντίθετα τα μέσα υπόλοιπα καταθέσεων μιας μονάδας ήταν μεγαλύτερα από τα μέσα υπόλοιπα των χορηγήσεών της, τότε θεωρήσαμε ότι η μονάδα δάνεισε τη διαφορά εντόκως και ότι πιστώθηκε με τους τόκους της διαφοράς.

Τα σχετικά οικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν συγκεντρώθηκαν :

1. από τις υπηρεσιακές μονάδες της Τράπεζας και χρησιμοποιήθηκαν, είτε αυτούσια, είτε μετά από κατάλληλη επεξεργασία από το Τμήμα Κοστολόγησης,

2. συγκεντρωτικά από κεντρικές υπηρεσιακές μονάδες της Τράπεζας,

3. από θυγατρικές εταιρείες της ΑΤΕ ,

4. από τους Ισολογισμούς /Αποτελέσματα Χρήσης έτους 1999 της Τράπεζας, και

5. από την μελέτη κατανομής του χρόνου απασχόλησης που πραγματοποίησε το Τμήμα Κοστολόγησης.

Η διάταξη των στοιχείων για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος κάθε μονάδας έχει τη μορφή του παρακάτω πίνακα :

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α. Ε.
ΚΑΤ/ΜΑ - ΘΥΡΙΔΑ :
ΚΩΔΙΚΟΣ :
ΑΡ. ΥΠΑΛ. :

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΤΟΥΣ 1999

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία XXX			1α. Βραχυπροθέσμων XXX	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές XXX			1β. Μακροπροθέσμων XXX	
	1γ. Άλλες Εισφορές XXX				
	1δ. Επιβ/ση Κεντρ. Δ/σεων XXX			Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	XXXX
	1ε. Επιβ/ση Γεν. Εξόδων XXX		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	XXXX
	1στ. Διάφορες Δαπάνες XXX		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	XXXX
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	XXXX	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	XXXX
2	Τόκοι Καταθέσεων	XXXX	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	XXXX
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	XXXX	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	XXXX
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	XXXX	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	XXXX
5	Αποσβέσεις	XXXX	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	XXXX
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	XXXX	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	XXXX
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	XXXX	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	XXXX
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	XXXX			
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	XXX	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	XXXXX		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	XXXXXX

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	XXX
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	XXX

Αναλυτικότερα τα μεγέθη που εμφανίζονται στη «Χρέωση» και την «Πίστωση» του πίνακα έχουν ως ακολούθως :

Α. ΧΡΕΩΣΗ

1. Από τα «Έξοδα Διαχείρισης» η «Μισθοδοσία» και οι «Διάφορες Δαπάνες» αφορούν αποκλειστικά τη μονάδα και λήφθηκαν από τη Δ/ση Πληροφοριακών Συστημάτων.

Οι «Εργοδοτικές Εισφορές», «Άλλες Εισφορές», «Επιβάρυνση Κεντρικών Διευθύνσεων» και «Επιβάρυνση Γενικών Εξόδων» προκύπτουν ως γινόμενα της «Μισθοδοσίας» επί ορισμένους δείκτες που υπολογίσθηκαν βάσει του μοντέλου από το Τμήμα Κοστολόγησης.

2. Οι «Τόκοι Καταθέσεων» προέκυψαν ως γινόμενο του υπόλοιπου καταθέσεων (σε δραχμές και συνάλλαγμα) της 31.12.1998 της μονάδας επί συγκεκριμένο δείκτη.

3. Οι «Τόκοι Κεφαλαίου που δανείσθηκε η μονάδα» προέκυψαν ως γινόμενο των δανεισθέντων κεφαλαίων επί συγκεκριμένο δείκτη.

Το μέγεθος αυτό υπολογίστηκε μόνο για τις μονάδες που είχαν υπόλοιπα χορηγήσεων μεγαλύτερα από αυτά των καταθέσεων τους.

Προφανώς για τη μονάδα που τα υπόλοιπα των χορηγήσεων της είναι μικρότερα από αυτά των καταθέσεων οι τόκοι αυτοί είναι μηδέν.

4. Η «Προμήθεια σε Θυρίδες για εργασίες χορηγήσεων» δεν ισχύει εφόσον οι θυρίδες πραγματοποιούν χορηγήσεις για λογαριασμό τους.

5. Οι «Αποσβέσεις» των κτιρίων και κλιματιστικών λήφθηκαν για κάθε μονάδα χωριστά και οι λοιπές αποσβέσεις παγίων, όπως προκύπτουν από τον Ισολογισμό της Τράπεζας, επιμερίστηκαν σε κάθε μονάδα με βάση τη μισθοδοσία της.

6. Για τις «Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων» χρησιμοποιήθηκε το ίδιο ποσοστό που χρησιμοποιήθηκε και στα Αποτελέσματα Χρήσης της Τράπεζας για τις προβλέψεις αυτές.

7. Οι «Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ.Δ/γης 47/93)» αφορούν τους τόκους που αντιστοιχούν στις επισφαλείς απαιτήσεις, όπως αυτές ορίζονται στην Ε.Δ.47/93, οι οποίες έχουν πάψει να εκτοκίζονται.

Για τον υπολογισμό των τόκων κάθε καταστήματος χρησιμοποιήθηκε το έσοδο από χορηγήσεις (λόγω του ότι ήταν άγνωστη η κατηγορία των χορηγήσεων απ' όπου προέρχονταν οι επισφάλειες) επί τις επισφαλείς απαιτήσεις κάθε καταστήματος.

8. Τα «Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα και Έκτακτες Ζημιές» για κάθε μονάδα χωριστά δόθηκαν από τη Δ/νση Πληροφοριακών Συστημάτων.

9. Το «Πλεόνασμα» προκύπτει ως διαφορά των στοιχείων της «Χρέωσης» από αυτά της «Πίστωσης», εφόσον η «Πίστωση» είναι μεγαλύτερη από την «Χρέωση».

B. ΠΙΣΤΩΣΗ

1. Οι «Τόκοι Χορηγήσεων» προέκυψαν ως γινόμενο των υπολοίπων των χορηγήσεων (σε δραχμές και συνάλλαγμα) της 31.12.1999 της μονάδας επί συγκεκριμένο δείκτη (κατά κατηγορία χορηγήσεων).

Πρέπει να σημειωθεί ότι στα Οικονομικά Αποτελέσματα Χρήσης 1999 οι Χορηγήσεις διακρίθηκαν σε Βραχυπρόθεσμες και Μακροπρόθεσμες, όπως εμφανίζονται στον Ισολογισμό της Τράπεζας Χρήσης 1999.

2. Οι «Τόκοι Κεφαλαίου που δάνεισε η Μονάδα» προέκυψαν ως γινόμενο των κεφαλαίων που δάνεισε η μονάδα επί συγκεκριμένο δείκτη.

Το μέγεθος αυτό υπολογίστηκε μόνο για τις μονάδες των οποίων τα υπόλοιπα των χορηγήσεων τους ήταν μικρότερα από τα υπόλοιπα των καταθέσεων τους.

3. Η «Προμήθεια από Κατάστημα για εργασίες Χορηγήσεων» δεν ισχύει εφόσον οι Θυρίδες πραγματοποιούν χορηγήσεις για λογαριασμό τους.

4. Η «Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ» προέκυψε ως γινόμενο των πληρωμών που έκανε η μονάδα για το σκοπό αυτό επί το μέσο συνολικό ποσοστό προμήθειας της Τράπεζας από τη δραστηριότητα αυτή.

5. Τα «Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων» είναι τα πραγματικά έσοδα από μισθώματα κάθε μονάδας

6. Τα «Έσοδα από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου» προέκυψαν ως γινόμενο του συνολικού ύψους των Τίτλων Δημοσίου που διέθεσε η μονάδα επί το μέσο ποσοστό προμήθειας που εισέπραξε η Τράπεζα για τη δραστηριότητα αυτή.

7. Η «Προμήθεια από τη Διάθεση Αμοιβαίων Κεφαλαίων» λήφθηκε κατά υπηρεσιακή μονάδα από σχετική κατάσταση της ΑΤΕ ΑΕΔΑΚ.

8. Τα «Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητικές κλπ Εργασίες)» δόθηκαν από τη Δ/ση Πληροφοριακών Συστημάτων.

9. Οι «Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα» αφορούν τη διαφορά Εσόδων - Εξόδων της Τράπεζας που δεν ήταν δυνατή η διάκριση τους κατά υπηρεσιακή μονάδα (κατάστημα-θυρίδα) και επιμερίσθηκε σ' αυτές με κριτήριο τη μισθοδοσία της κάθε μονάδας.

10. Το «Έλλειμμα» προκύπτει ως διαφορά των στοιχείων της «Χρέωσης» από αυτά της «Πίστωσης», εφόσον η «Πίστωση» είναι μικρότερη από τη «Χρέωση».

1.3. ΤΙΜΕΣ ΔΕΙΚΤΩΝ

Οι τιμές των δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη δίνονται παρακάτω :

1. Χρηματοοικονομικό κόστος άντλησης = λόγος των χρεωστικών τόκων προς τα μέσα άντληθέντα κεφάλαια : $\alpha = 8,328801\%$ (έναντι $\alpha = 8,774222\%$ το 1998)

2. Χρηματοοικονομικό έσοδο χορήγησης = λόγος των πιστωτικών τόκων προς τα μέσα χορηγηθέντα κεφάλαια : $\beta = 10,949725\%$ (έναντι $\beta = 10,877188\%$ το 1998)

3. Πρόβλεψη για επισφαλείς απαιτήσεις = λόγος των προβλέψεων επισφαλών απαιτήσεων προς τα μέσα χορηγηθέντα κεφάλαια : $\gamma = 0,540071\%$ (έναντι $\gamma = 0,1130818\%$ το 1998)

4. Λειτουργικό κόστος άντλησης = λόγος του λειτουργικού κόστους άντλησης προς τα μέσα υπόλοιπα αντληθέντων κεφαλαίων : $\lambda_{\alpha} = 0,94766$ (έναντι $\lambda_{\alpha} = 0,94355\%$ το 1998)

5. Λειτουργικό κόστος χορήγησης = λόγος του λειτουργικού κόστους χορηγήσεων προς τα μέσα χορηγηθέντα κεφάλαια : $\lambda_{\tau} = 1,021706$ (έναντι $\lambda_{\tau} = 1,017274\%$ το 1998)

6. Συντελεστής απόδοσης πιστωτικών δραστηριοτήτων της Τράπεζας :
 $\sigma = \beta - \alpha - \gamma - \lambda_{\alpha} - \lambda_{\tau} = 0,111487$ (έναντι $0,052061\%$ το 1998). Ο συντελεστής αυτός προκύπτει αν από το χρηματοοικονομικό έσοδο χορήγησης αφαιρεθούν το χρηματοοικονομικό κόστος άντλησης, το ποσοστό πρόβλεψης για επισφαλείς απαιτήσεις, το λειτουργικό κόστος άντλησης και το λειτουργικό κόστος χορήγησης.

7. Δείκτης στάθμισης μεταξύ καταθέσεων και χορηγήσεων : $\mu = \lambda_{\alpha} / (\lambda_{\alpha} + \lambda_{\tau}) = 0,481199\%$ (έναντι $0,481201\%$ το 1998) (λόγος του λειτουργικού κόστους άντλησης ενός κεφαλαίου προς το συνολικό λειτουργικό κόστος άντλησης και χορήγησης του ίδιου κεφαλαίου).

8. Αποτέλεσμα πιστωτικών δραστηριοτήτων της Τράπεζας : $\mu \cdot \sigma = 0,053647$ (έναντι $0,028420\%$ το 1998) (το γινόμενο του δείκτη στάθμισης μεταξύ καταθέσεων και χορηγήσεων επί το συντελεστή απόδοσης των πιστωτικών δραστηριοτήτων).

9. Λειτουργικό κόστος βραχυπροθέσμων χορηγήσεων = λόγος του λειτουργικού κόστους βραχυπροθέσμων χορηγήσεων προς τα μέσα χορηγηθέντα βραχυπρόθεσμα κεφάλαια : $\lambda_{\tau\beta} = 1,458955$ (έναντι $\lambda_{\tau\beta} = 2,140365\%$ το 1998)

10. Λειτουργικό κόστος μακροπροθέσμων χορηγήσεων = λόγος του λειτουργικού κόστους μακροπροθέσμων χορηγήσεων προς τα μέσα χορηγηθέντα μακροπρόθεσμα κεφάλαια : $\lambda_{\tau\mu} = 1,343566$ (έναντι $\lambda_{\tau\mu} = 1,500312\%$ το 1998)

11. Συντελεστές εσόδων τοποθετήσεων :

α. Βραχυπροθέσμων τοποθετήσεων : $\alpha + \lambda_{\alpha} + \lambda_{\tau\beta} + \gamma + \sigma = 11,386968\%$ (έναντι $12,030279\%$ το 1998)

β. Μακροπροθέσμων τοποθετήσεων : $\alpha + \lambda_{\alpha} + \lambda_{\tau\mu} + \gamma + \sigma = 11,271508\%$ (έναντι $11,390226\%$ το 1998)

Οι παραπάνω συντελεστές (11α και 11β) χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των εσόδων από χορηγήσεις και η τιμή του καθενός είναι το άθροισμα του χρηματοοικονομικού κόστους άντλησης, του λειτουργικού κόστους άντλησης, του λειτουργικού κόστους χορήγησης για κάθε κατηγορία χορηγήσεων, του συντελεστή πρόβλεψης επισφαλών απαιτήσεων και του συντελεστή απόδοσης πιστωτικών δραστηριοτήτων.

12. Κόστος δανεισμού μονάδων (ή έσοδο από δανεισθέντα κεφάλαια) :

$\alpha + \lambda_{\alpha} + \mu.\sigma = 9,330108\%$ (έναντι 9,746192 % το 1998). Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του κόστους των κεφαλαίων τα οποία δανείζεται μια μονάδα (στην περίπτωση που το μέσο υπόλοιπο των χορηγήσεων της είναι μεγαλύτερο από το μέσο υπόλοιπο των καταθέσεων της) ή για τον προσδιορισμό του εσόδου από τα κεφάλαια που δανείζει μια μονάδα (στην αντίθετη περίπτωση) και πρέπει να καλύπτει το χρηματοοικονομικό κόστος άντλησης, το λειτουργικό κόστος άντλησης και το αποτέλεσμα των πιστωτικών δραστηριοτήτων.

13. Συντελεστές επιβάρυνσης μισθοδοσίας :

α. Εργοδοτικές Εισφορές : 49,0693 (έναντι 51,2109 % το 1998) (επί του συνολικού ποσού της μισθοδοσίας σε επίπεδο Τράπεζας).

β. Άλλες Εισφορές : 37,7356⁹ (έναντι 37,7401 % το 1998) (επί του συνολικού ποσού της μισθοδοσίας σε επίπεδο Τράπεζας).

γ. Επιβάρυνση Κεντρικών Διευθύνσεων (περιλαμβανομένου και του Κ.Κ.) : 71,6839% (έναντι 75,9501 % το 1998) (επί του συνολικού ποσού της μισθοδοσίας των καταστημάτων και θυρίδων).

δ. Επιβάρυνση Γενικών Εξόδων : 31,7578% (έναντι 28,6391 % το 1998) (επί του συνολικού ποσού της μισθοδοσίας των καταστημάτων και θυρίδων).

14. Λοιπές Προμήθειες και Έσοδα : ^{258,40694}~~258,748008~~% (έναντι 194,9251 % το 1998) (επί του συνολικού ποσού της μισθοδοσίας των καταστημάτων και θυρίδων).

15. Συντελεστής εκτοκισμού επισφαλών απαιτήσεων : 11,329238 (έναντι 11,710253 % το 1998) (λόγος συνολικών τόκων χορηγήσεων Καταστημάτων και Θυρίδων προς μέσο υπόλοιπο χορηγήσεων Καταστημάτων και Θυρίδων).

16. Συντελεστής προμηθειών για πληρωμές εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ : 1,016654% (έναντι 0,683906 % το 1998) (λόγος της συνολικής προμήθειας που εισέπραξε η Τράπεζα για εργασίες πληρωμής εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ προς το συνολικό ύψος των εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ που πληρώθηκαν από τα Καταστήματα και της Θυρίδες).

17. Συντελεστής προμηθειών για διάθεση και ανανέωση τίτλων Δημοσίου : 0,334942 (έναντι 0,50781% το 1998) (λόγος της συνολικής προμήθειας που εισέπραξε η Τράπεζα για εργασίες διάθεσης ή ανανέωσης τίτλων του Δημοσίου προς το συνολικό ύψος των τίτλων του Δημοσίου που διατέθηκαν ή ανανεώθηκαν από τα Καταστήματα και τις Θυρίδες).

1.4. Η ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΕΝΤΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΘΕ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η όλη μεθοδολογία της σύνταξης των Οικονομικών Αποτελεσμάτων σχεδιάστηκε με βάση τα λογιστικά μεγέθη ολόκληρης της Α.Τ.Ε. Έτσι το αλγεβρικό άθροισμα των μεγεθών των μονάδων (Κατ/των - Θυρίδων) δίνει τα μεγέθη της Τράπεζας.

Προφανώς απόλυτη ακρίβεια δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί αφού όλα τα στοιχεία δεν προέρχονται από λογιστικές καταστάσεις και έλεγχος όλων των στοιχείων που κατέγραψαν οι μονάδες είναι από πρακτική άποψη αδύνατος.

Στα Αποτελέσματα Χρήσης ολόκληρης της Τράπεζας υπάρχουν διάφορα έσοδα, τα οποία κατά τη σύνταξη των οικονομικών αποτελεσμάτων των μονάδων αντιμετωπίστηκαν «συνολικά» χωρίς να γίνει ιδιαίτερος επιμερισμός για κάθε μια μονάδα χωριστά.

Ο λόγος για τη συνολική αυτή αντιμετώπιση είναι ότι, αφ' ενός το λογιστικό σύστημα της Α.Τ.Ε. δεν καταγράφει τα μεγέθη αυτά χωριστά ανά μονάδα (λογ/σμοί Κ.Κ.) και αφ' ετέρου τα σχετικά ποσά είναι πολύ μικρά, ώστε να δικαιολογείται η πρόσθετη εργασία για ανάζηση στοιχείων από τις μονάδες σύμφωνα με τα οποία θα έπρεπε να γίνουν οι επιμερισμοί.

Τα «συνολικά» αυτά έσοδα (έσοδα από τίτλους, έσοδα προμηθειών, αποτελέσματα χρηματοδοτικών πράξεων, άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως, διαφορά πιστωτικών τόκων κλπ.) συμψηφίστηκαν με «συνολικά» έξοδα (έξοδα προμηθειών, αποτελέσματα χρηματοδοτικών πράξεων, άλλα έξοδα εκμεταλλεύσεως, διαφορά προβλέψεων επισφαλών απαιτήσεων, διαφορά χρεωστικών τόκων) και η διαφορά τους (έσοδο) επιμερίσθηκε στις μονάδες με βάση το ύψος της μισθοδοσίας της κάθε μιας.

Σε ό,τι αφορά τις δαπάνες μισθοδοσίας των μονάδων πρέπει να σημειωθεί ότι :

α. Η μισθοδοσία των υπαλλήλων των Γεωτεχνικών και Εμποπτικών Επιθεωρήσεων επιμερίσθηκε αναλογικά (με βάση το μέσο ετήσιο χρόνο απασχόλησης τους) στις ίδιες τις μονάδες που επιβαρύνθηκαν με τη μισθοδοσία τους και στις λοιπές μονάδες που εξυπηρέτησαν.

Ο επιμερισμός των δαπανών αυτών στις διάφορες μονάδες είναι και θεωρητικά σωστός και δίκαιος, έτσι ώστε να μην επιβαρύνονται μόνο τα καταστήματα στα οποία εδρεύουν οι επιθεωρήσεις με τις δαπάνες μισθοδοσίας τους.

β. Η μισθοδοσία των Νομικών Συμβούλων, των Καθαριστριών και οποιουδήποτε άλλου βοηθητικού προσωπικού επιβάρυνε αποκλειστικά τη μονάδα που είχε την ευθύνη της μισθοδοσίας τους, λόγω του μικρού της σχετικά ύψους.

Όσον αφορά στο Κατάστημα Θεσσαλονίκης, το οποίο βαρύνεται με τη μισθοδοσία των φυλάκων και των καθαριστριών όλων των υπηρεσιακών μονάδων της περιοχής Θεσσαλονίκης καθώς και των μηχανικών που εξυπηρετούν τα καταστήματα της Βόρειας Ελλάδος, έγινε επιμερισμός των δαπανών αυτών στις μονάδες που εξυπηρετούν οι παραπάνω υπάλληλοι. Ειδικά για τους μηχανικούς, επειδή δεν ήταν δυνατός ο ακριβής επιμερισμός της μισθοδοσίας τους στις υπηρεσιακές μονάδες της Βόρειας Ελλάδος που εξυπηρέτησαν στη διάρκεια του χρόνου, η δαπάνη μισθοδοσίας τους επιβάρυνε τη Δ/νση Τεχνικών Έργων.

1.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Τα οργανικά οικονομικά αποτελέσματα των μονάδων της Α.Τ.Ε., όπως διαμορφώθηκαν με την παραπάνω μεθοδολογία για το 1999 μπορεί να θεωρηθεί ότι δείχνουν τη σχετική αποδοτικότητα των μονάδων της Τράπεζας, δηλ. δείχνουν ποιες μονάδες (καταστήματα-θυρίδες) είναι περισσότερο ή λιγότερο αποδοτικές σε σχέση με την ίδια την Τράπεζα, η οποία μπορεί να θεωρηθεί κι' αυτή σαν ένα μεγάλο κατάστημα.

Από τους πίνακες που παρατίθενται στο δεύτερο μέρος της παρούσας παρατηρούνται τα εξής :

Από το σύνολο των 435 υπηρεσιακών μονάδων της Τράπεζας (242 Καταστήματα και 193 θυρίδες) , οι 374 ποσοστό 85,98% (έναντι ποσοστό 82,07% το 1998) είναι πλεονασματικές, οι 61 ποσοστό 14,02% (έναντι ποσοστό 17,93 το 1998) είναι ελλειμματικές. Επισημαίνεται ότι στον υπολογισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων του 1998 υπήρχαν δύο προσεγγίσεις, η μία χωρίς ανόργανα αποτελέσματα και η άλλη με ανόργανα αποτελέσματα ύψους 7,8 δις περ. Η σύγκριση των ετών 1999 και 1998 αναφέρεται στη δεύτερη προσέγγιση.

Από τα Καταστήματα σε σύνολο 242, τα 183 είναι πλεονασματικά (ποσοστό 75,62%), τα 59 (ποσοστό 24,38%) είναι ελλειμματικά.

Από τις 193 Θυρίδες , οι 191 (ποσοστό 98,96%) είναι πλεονασματικές, ενώ μόνο 2 (ποσοστό 1,04%) είναι ελλειμματικές.

Ειδικότερα, τα Καταστήματα και οι Θυρίδες εμφανίζουν την ακόλουθη κατανομή ως προς το ύψος του πλεονάσματος και του ελλείμματός τους.

A. Καταστήματα

I. Ως προς το ύψος του πλεονάσματος : (Σε σύνολο 183 πλεονασματικών)

Πλεόνασμα	μέχρι	100 εκ.	εμφανίζουν	117	καταστήματα	(63,94%)
»	από	100 - 200 εκ.	»	49	»	(26,76%)
»	»	200 - 300 εκ.	»	9	»	(4,92%)
»	»	300 - 400 εκ.	»	2	»	(1,09%)
»	»	400 - 500 εκ.	»	2	»	(1,09%)
»	πάνω από	500 εκ.	»	4	»	(2,2%)

Αναλυτικότερα για την πρώτη ομάδα των 117 καταστημάτων (δηλ. αυτών που εμφανίζουν πλεόνασμα μέχρι 100 εκ.) ,

τα	54	εμφανίζουν πλεόνασμα	από	50 - 100 εκ.
τα	54	»	»	10 - 50 εκ.
τα	4	»	»	5 - 10 εκ. και
	5	»	»	μέχρι 5 εκ.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος όγκος των πλεονασματικών καταστημάτων (54 καταστήματα ή 29,51% του συνόλου των πλεονασματικών)

εμφανίζει πλεόνασμα 50 - 100 εκ. , 54 καταστήματα (29,51%) με πλεόνασμα 10 - 50 εκ. και 49 καταστήματα (26,77%) με πλεόνασμα 100 - 200 εκ. Τα υπόλοιπα καταστήματα σε μικρές ομάδες καταλαμβάνουν κυρίως τα ανώτερα και κατώτερα άκρα της κατάταξης.

Τέλος ως το πιο αποδοτικό κατάστημα της Τράπεζας μπορεί να θεωρηθεί το κατάστημα Φαρσάλων δεδομένου ότι εμφανίζει το μεγαλύτερο πλεόνασμα (993,6 εκ.) με δεύτερο πιο αποδοτικό κατάστημα αυτό των Γιαννιτσών (πλεόνασμα : 656,4 εκ.).

Τα καταστήματα Θεσ/νίκης και Βέροιας που είχαν καταλάβει κατά το 1998 την 1^η και 2^η θέση μετακινήθηκαν το μεν πρώτο στη 241^η και από πλεονασματικό έγινε ελλειμματικό και το δεύτερο στη 4^η θέση αντιστοίχως.

II. Ως προς το ύψος του ελλείμματος : (Σε σύνολο 59 ελλειμματικών)

Έλλειμμα	μέχρι 100 εκ.	εμφανίζουν	31	καταστήματα	(52,54%)
»	από 100 - 200 εκ.	»	17	»	(28,82%)
»	» 200 - 300 εκ.	»	3	»	(5,08%)
»	» 300 - 400 εκ.	»	3	»	(5,08%)
»	» 400 - 500 εκ.	»	0	»	(0,0%)
»	πάνω από 500 εκ.	»	5	»	(8,48%)

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο μεγάλος όγκος των ελλειμματικών καταστημάτων 31 καταστήματα ή 52,54% του συνόλου των ελλειμματικών εμφανίζει έλλειμμα μέχρι 100 εκ., 17 καταστήματα ή 28,82% εμφανίζουν έλλειμμα από 100-200 εκ. ενώ 5 καταστήματα ή 8,48% του συνόλου των ελλειμματικών εμφανίζουν έλλειμμα πάνω από 500 εκ.

Αναλυτικότερα, για την πρώτη ομάδα των 31 καταστημάτων , δηλ. αυτών που εμφανίζουν έλλειμμα μέχρι 100 εκ.,

5	καταστήματα	εμφανίζουν	έλλειμμα	μέχρι	5 εκ.
2	»	»	»	από	5 - 10 εκ.
16	»	»	»	»	10 - 50 εκ. και
8	»	»	»	»	50 - 100 εκ.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο έλλειμμα εμφανίζει το κατάστημα Χολαργού (1108,3 εκ.) ενώ δεύτερο είναι το κατάστημα Θεσ/νίκης (891,1 εκ.).

Κατά την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων του έτους 1998 στις θέσεις αυτές βρίσκονταν τα καταστήματα Χαλκίδας (1636,4 εκ.) και Χολαργού (1584,3 εκ.).

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι ως σημαντικότερη αιτία για την αλλαγή της θέσεως του καταστήματος της Θεσ/νίκης (από πλεονασματικό σε ελλειμματικό), θεωρείται η μεταβολή στις επισφάλειές του και στους τόκους που αντιστοιχούν σε αυτές.

Αναλυτικότερα και με βάση στοιχεία που δόθηκαν από τους ορκωτούς λογιστές για το 1998 το σύνολο των επισφαλειών του ανερχόταν στο ύψος των 11 δις περίπου και οι αντίστοιχοι χρεωστικοί τόκοι 1,3 δις περίπου ενώ για το 1999 (στοιχεία από Δ/ση Κινδύνων) τα ποσά ανέρχονται σε 26,7 δις περ. και 3 δις περ. αντίστοιχα.

Β. Θυρίδες

I. Ως προς το ύψος του πλεονάσματος : (Σε σύνολο 191 πλεονασματικών)

Πλεόνασμα	Μέχρι	5 εκ	εμφανίζουν	4	θυρίδες	(2,1%)
»	Από	5 – 10 εκ	»	7	»	(3,7%)
»	»	10 – 20 εκ	»	32	»	(16,75%)
»	»	20 – 30 εκ	»	32	»	(16,75%)
»	»	30 – 40 εκ	»	22	»	(11,52%)
»	»	40 – 50 εκ	»	26	»	(13,61%)
»	»	50 – 60 εκ	»	17	»	(8,9%)
»	»	60 – 70 εκ	»	15	»	(7,87%)
»	»	70 – 80 εκ	»	16	»	(8,38%)
»	»	80 – 90 εκ	»	8	»	(4,19%)
»	»	90 – 100 εκ	»	4	»	(2,09%)
»	Πάνω από	100 εκ	»	8	»	(4,19%)

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω ο μεγαλύτερος όγκος των πλεονασματικών θυρίδων (168 θυρίδες ή το 87,96% του συνόλου) εμφανίζει πλεόνασμα από 10 εκ. μέχρι 90 εκ. και 8 θυρίδες πάνω από 100 εκ. με πιο πλεονασματική τη θυρίδα Νεάπολης Θεσ/νίκης (121,6 εκ.). Στην θέση αυτή ήταν το 1998 η θυρίδα Κηφισιάς.

II. Ως προς το ύψος του ελλείμματος : (2 ελλειμματικές)

Στα Οικονομικά Αποτελέσματα του 1999 έχουμε μόνο δύο ελλειμματικές Θυρίδες της Λεωφόρου Συγγρού με έλλειμμα της τάξεως των 204,4 εκ. και τη Θυρίδα Σκοπέλου με έλλειμμα 0,6εκ. Όπως είχε αναφερθεί στην περσινή ανάλυση του 1998 το έλλειμμα των περισσότερων θυρίδων δεν ξεπερνούσε τα 5 εκ. και με κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις θα μπορούσε να αντιστραφεί η κατάσταση. Φέτος φαίνεται πως αυτός ο στόχος επαληθεύτηκε με εξαίρεση τις ανωτέρω Θυρίδες και ειδικά τη Θυρίδα Λεωφόρου Συγγρού η οποία επιβαρύνεται με τα έξοδα μετακίνησης του προσωπικού των τεχνικών έργων και των άλλων υπηρεσιών που στεγάζονται στο ίδιο κτίριο.

Γ. Σύγκριση Οικονομικών Αποτελεσμάτων Χρήσεων 1996 , 1997 , 1998 και 1999

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για τη σύνταξη των οικονομικών αποτελεσμάτων των υπηρεσιακών μονάδων της Τράπεζας έχει έτσι σχεδιαστεί ώστε το αλγεβρικό άθροισμα των μεγεθών των μονάδων να δίνει τα μεγέθη της Τράπεζας. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να τονίσουμε ότι στην εξαγωγή των οικονομικών αποτελεσμάτων 1999 των Κατ/των και Θυρίδων δεν λήφθηκαν υπόψη τα ανόργανα αποτελέσματα. Το μεγάλο ύψος των ανοργάνων εσόδων για το 1999(240δς) εάν επιμεριζόταν θα έδινε μια στρεβλή – πλασματική εικόνα για το σύνολο του δικτύου, μιας και θα το εμφάνιζε πλεονασματικό ενώ ταυτόχρονα δεν θα επέτρεπε να φανεί η οργανική λειτουργία των υπηρεσιακών μονάδων. Όσο αφορά το ύψος των ανοργάνων αποτελεσμάτων που συμπεριλήφθηκαν στο έτος 1998(7,8δς), θεωρείται αμελητέο και μη επηρεάζων σημαντικά τις συγκρίσεις.

Με αυτά τα δεδομένα οι πλεονασματικές και ελλειμματικές μονάδες της Τράπεζας, τόσο συνολικά, όσο και κατά κατηγορία (Καταστήματα - Θυρίδες) για τα έτη 1996, 1997, 1998 και 1999 εμφανίζονται στους επόμενους πίνακες :

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ Α.Τ.Ε.

ΕΤΗ	1996	1997	1998	1999
ΜΟΝΑΔΕΣ				
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΙΚΕΣ	79,68%(345)	75,17%(327)	82,07%(357)	85,98%(374)
ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΕΣ	20,32%(88)	24,83%(108)	17,70%(77)	14,02%(61)
Μηδενικό υπόλ.	-	-	0,23%(1)	-
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%(433)	100,00%(435)	100,00%(435)	100,00%(435)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Τ.Ε.

ΕΤΗ	1996	1997	1998	1999
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ				
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΙΚΑ	70,67%(159)	63,48%(146)	77,59%(187)	75,62%(183)
ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΑ	29,33%(66)	36,52%(84)	22,41%(54)	24,38%(59)
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%(225)	100,00%(230)	100,00%(241)	100,00%(242)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΘΥΡΙΔΕΣ Α.Τ.Ε.

ΕΤΗ	1996	1997	1998	1999
ΘΥΡΙΔΕΣ				
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΙΚΕΣ	89,42%(186)	88,29%(181)	88,08%(170)	98,96%(191)
ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΕΣ	10,58%(22)	11,71%(24)	11,92%(23)	1,04%(2)
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%(208)	100,00%(205)	100,00%(193)	100,00%(193)

Από τους παραπάνω πίνακες παρατηρείται μία κατ' αρχήν τάση μείωσης των πλεονασματικών καταστημάτων μεταξύ 1996 κ' 1997 που όμως το 1998 ανατρέπεται και φθάνει να ξεπερνά τα επίπεδα του 1996. Για το έτος 1999 παρατηρείται μια πολύ μικρή μείωση της τάξης το 2,54%.

Τα ελλειμματικά κατ/τα παρουσιάζουν μία τάση αύξησης μεταξύ 1996 και 1997 ενώ το 1998 μειώνονται στα ίδια κ' χαμηλότερα επίπεδα από το 1996. Το 1999 παρατηρείται μια μικρή αύξηση των ελλειμματικών καταστημάτων της τάξης του 8,79% που όμως σε απόλυτους αριθμούς δεν ξεπερνά τα ελλειμματικά κατ/τα των προηγούμενων ετών.

Ως προς τις θυρίδες παρατηρείται σταθερή αλλά σχετικά μικρή μείωση των πλεονασματικών μονάδων μεταξύ 1996 κ' 1997 της τάξης του 1,27% κ' μεταξύ 1997 κ' 1998 της τάξης του 0,24%.

Αντίθετα οι ελλειμματικές παρουσιάζουν μικρή αύξηση μεταξύ 1996 κ' 1997 κ' μικρή μείωση μεταξύ 1997 κ' 1998.

Μεταξύ 1998 και 1999 βελτιώνεται αισθητά η θέση των Θυρίδων εφόσον υπάρχουν δύο μόνο ελλειμματικές.

Προκειμένου να υπάρξει πλήρης συγκρισιμότητα μεταξύ των 1998 και 1999 παρατίθενται παρακάτω οι πίνακες 1,2 και 3 χωρίς τα ανόργανα αποτελέσματα του 1998.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ Α.Τ.Ε.

ΕΤΗ	1996	1997	1998	1999
ΜΟΝΑΔΕΣ				
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΙΚΕΣ	79,68%(345)	75,17%(327)	54,48%(237)	85,98%(374)
ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΕΣ	20,32%(88)	24,83%(108)	45,52%(198)	14,02%(61)
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%(433)	100,00%(435)	100,00%(435)	100,00%(435)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Τ.Ε.

ΕΤΗ	1996	1997	1998	1999
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ				
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΙΚΑ	70,67%(159)	63,48%(146)	48,55%(117)	75,62%(183)
ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΑ	29,33%(66)	36,52%(84)	51,45%(124)	24,38%(59)
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%(225)	100,00%(230)	100,00%(241)	100,00%(242)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΘΥΡΙΔΕΣ Α.Τ.Ε.

ΕΤΗ	1996	1997	1998	1999
ΘΥΡΙΔΕΣ				
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΙΚΕΣ	89,42%(186)	88,29%(181)	61,66%(119)	98,96%(191)
ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΕΣ	10,58%(22)	11,71%(24)	38,34%(74)	1,04%(2)
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%(208)	100,00%(205)	100,00%(193)	100,00%(193)

Τελειώνοντας θα ήταν σκόπιμο να αναφερθεί ότι το σύνολο των οργανικών αποτελεσμάτων (κερδών) που επιμερίστηκαν στις υπηρεσιακές μονάδες είναι 17,9 δις περίπου από τα οποία 9,7 δις περ. στα Καταστήματα και 8,2 δις περ. στις Θυρίδες. Το 54,19% των οργανικών αποτελεσμάτων προέρχεται από τα Κατ/τα και αντίστοιχα το 45,81% από τις Θυρίδες. Ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούνται στα Κατ/τα είναι 3461 άτομα και 730 άτομα στις Θυρίδες. Η θέση των Κατ/των και των Θυρίδων σε σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα τους ανά υπάλληλο εμφανίζεται στους παρακάτω πίνακες από τους οποίους είναι δυνατόν να εξαχθούν αντίστοιχα συμπεράσματα.

Καταστήματα ΑΤΕ έτους 1999 (σε εκ.)

	ΠΟΣΟ	ΑΡΙΘ.ΚΑΤ/ΤΩΝ	ΑΡ.ΥΠΑΛ.	ΜΕΣΟ ΥΨΟΣ ΑΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟ
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	18659,9	183	2369	7,9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ	9005,5	59	1092	8,2
ΣΥΝΟΛΟ	9654,4	242	3461	2,8

Θυρίδες ΑΤΕ έτους 1999 (σε εκ.)

	ΠΟΣΟ	ΑΡΙΘ. ΘΥΡΙΔΕΣ	ΑΡ.ΥΠΑΛ.	ΜΕΣΟ ΥΨΟΣ ΑΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟ
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	8372,6	191	723	11,6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ	205	2	7	29,3
ΣΥΝΟΛΟ	8167,6	193	730	11,2

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΧΡΗΣΗΣ 1990
ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΥΡΙΔΩΝ
ΤΗΣ Α.Τ.Ε. Α.Ε.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΥΡΙΔΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΓΕΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
1	Κ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ	110	213.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
2	Κ	ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ	111	105.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
3	Κ	ΟΡΕΣΤΙΑΔΟΣ	112	218.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
4	Κ	ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ	113	31.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
5	Κ	ΣΟΥΦΛΙΟΥ	114	37.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
6	Κ	ΔΙΚΑΙΩΝ	115	47.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
7	Κ	ΦΕΡΩΝ	116	25.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
8	Κ	ΞΑΝΘΗΣ	121	542.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
9	Κ	ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	122	-3.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
10	Κ	ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	131	24.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
11	Κ	ΣΑΠΠΩΝ	132	128.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
12	Κ	ΙΑΣΜΟΥ	133	51.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
13	Κ	ΕΥΛΑΓΑΝΗΣ	134	25.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
14	Κ	ΔΡΑΜΑΣ	210	140.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
15	Κ	ΚΑΤΩ ΝΕΥΡΟΚΟΠΙΟΥ	211	-816.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
16	Κ	ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ	212	4.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
17	Κ	ΠΡΟΣΩΤΣΑΝΗΣ	213	-52.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
18	Κ	ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ	220	80.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
19	Κ	ΚΑΒΑΛΑΣ	221	-14.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
20	Κ	ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗΣ	222	33.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
21	Κ	ΘΑΣΟΥ ΛΙΜΕΝΟΣ	223	23.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
22	Κ	ΝΕΑΣ ΖΙΧΝΗΣ	231	96.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
23	Κ	ΝΙΓΡΙΤΑΣ	232	146.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
24	Κ	ΜΑΥΡΟΘΑΛΑΣΣΑΣ	233	64.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
25	Κ	ΣΕΡΡΩΝ	234	-386.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
26	Κ	ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ	235	133.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
27	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	236	154.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
28	Κ	ΒΕΡΟΙΑΣ	310	514.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
29	Κ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ	311	-210.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
30	Κ	ΝΑΟΥΣΑΣ	312	-123.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
31	Κ	ΜΕΛΙΚΗΣ	313	88.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
32	Κ	ΠΛΑΤΥ ΗΜΑΘΙΑΣ	314	73.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
33	Κ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	320	-891.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
34	Κ	ΛΑΓΚΑΔΑ	321	73.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
35	Κ	ΣΟΧΟΥ	323	-29.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
36	Κ	ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	324	22.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
37	Κ	ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ-ΠΥΡΓΟΥ	325	21.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
38	Κ	ΛΑΓΚΑΔΙΚΙΩΝ	326	25.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
39	Κ	ΒΑΣΙΛΙΚΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	327	53.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
40	Κ	ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ	330	-31.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
41	Κ	ΚΙΛΚΙΣ	331	-242.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
42	Κ	ΧΕΡΣΟΥ	332	-49.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
43	Κ	ΑΡΙΔΑΙΑΣ	340	141.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
44	Κ	ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ	341	656.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
45	Κ	ΕΔΕΣΣΑΣ	342	276.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
46	Κ	ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΣΗΣ	343	8.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
47	Κ	ΣΚΥΔΡΑΣ	344	-149.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
48	Κ	ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	350	-90.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
49	Κ	ΑΙΓΙΝΙΟΥ	351	-160.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
50	Κ	ΑΡΝΑΙΑΣ	360	-66.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
51	Κ	ΝΕΩΝ ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ	361	156.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
52	Κ	ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	363	96.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
53	Κ	ΚΑΣΣΑΝΔΡΕΙΑΣ	364	94.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
54	Κ	ΑΡΓΟΥΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ	410	92.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
55	Κ	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	411	87.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
56	Κ	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	420	120.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
57	Κ	ΚΟΖΑΝΗΣ	421	200.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
58	Κ	ΠΤΟΛΕΜΑΙΔΑΣ	422	231.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
59	Κ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΒΟΪΟΥ	423	102.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
60	Κ	ΣΕΡΒΙΩΝ	424	84.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
61	Κ	ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	430	-7.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
62	Κ	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	431	212.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
63	Κ	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	510	-105.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
64	Κ	ΣΟΦΑΔΩΝ	511	-509.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
65	Κ	ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ	512	30.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
66	Κ	ΠΑΛΑΜΑ	513	146.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
67	Κ	ΠΡΟΑΣΤΙΟΥ	514	-129.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
68	Κ	ΑΓΙΑΣ	520	0.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
69	Κ	ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ	521	106.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
70	Κ	ΛΑΡΙΣΑΣ Α'	522	128.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
71	Κ	ΤΥΡΝΑΒΟΥ	523	90.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
72	Κ	ΦΑΡΣΑΛΩΝ	524	993.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
73	Κ	ΣΥΚΟΥΡΙΟΥ	525	-25.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
74	Κ	ΛΑΡΙΣΑΣ Β'	526	182.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
75	Κ	ΔΕΣΚΑΤΗΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	527	19.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
76	Κ	ΦΙΛΙΠΠΟΥΠΟΛΗΣ	528	27.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
77	Κ	ΑΛΜΥΡΟΥ	530	-379.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
78	Κ	ΒΟΛΟΥ	531	-106.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
79	Κ	ΒΕΛΕΣΤΙΝΟΥ	532	-114.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
80	Κ	ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ	540	31.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
81	Κ	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	541	158.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
82	Κ	ΠΥΛΗΣ	542	19.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
83	Κ	ΦΑΡΚΑΔΟΝΑΣ	543	21.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
84	Κ	ΑΓΡΙΝΙΟΥ	610	172.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
85	Κ	ΑΣΤΑΚΟΥ	611	-148.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
86	Κ	ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	612	-43.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
87	Κ	ΘΕΡΜΟΥ	613	13.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
88	Κ	ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ	614	-305.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
89	Κ	ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ	615	111.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
90	Κ	ΒΟΝΙΤΣΑΣ	616	-79.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
91	Κ	ΚΑΤΟΥΝΑΣ	617	28.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
92	Κ	ΚΑΤΟΧΗΣ	618	-66.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
93	Κ	ΜΑΤΑΡΑΓΚΑΣ	619	52.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
94	Κ	ΧΟΛΑΡΓΟΥ	620	-1,108.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
95	Κ	ΜΕΓΑΡΩΝ	621	19.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
96	Κ	ΠΕΙΡΑΙΑ	622	199.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
97	Κ	ΑΘΗΝΩΝ	623	377.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
98	Κ	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	626	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
99	Κ	ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ	627	2.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
100	Κ	ΜΑΡΑΘΩΝΑ	628	17.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
101	Κ	ΚΟΡΩΠΙΟΥ	629	75.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
102	Κ	ΘΗΒΑΣ	630	11.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
103	Κ	ΛΕΙΒΑΔΕΙΑΣ	631	5.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
104	Κ	ΟΡΧΟΜΕΝΟΥ	632	-95.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
105	Κ	ΒΑΓΙΩΝ	633	-163.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
106	Κ	ΙΣΤΙΑΙΑΣ	640	97.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
107	Κ	ΚΑΡΥΣΤΟΥ	641	71.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
108	Κ	ΚΥΜΗΣ	642	49.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
109	Κ	ΧΑΛΚΙΔΑΣ	644	411.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
110	Κ	ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ	650	39.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
111	Κ	ΑΜΦΙΚΛΕΙΑΣ	660	169.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
112	Κ	ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ	661	166.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
113	Κ	ΔΟΜΟΚΟΥ	662	137.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
114	Κ	ΛΑΜΙΑΣ	663	301.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
115	Κ	ΜΑΚΡΑΚΩΜΗΣ	664	-0.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
116	Κ	ΜΩΛΟΥ	665	-31.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
117	Κ	ΑΜΦΙΣΣΑΣ	670	7.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
118	Κ	ΛΙΔΩΡΙΚΙΟΥ	671	0.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
119	Κ	ΑΡΤΑΣ	710	-7.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
120	Κ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	720	54.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
121	Κ	ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ	721	73.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
122	Κ	ΦΙΛΙΑΤΩΝ	722	66.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
123	Κ	ΔΕΛΒΙΝΑΚΙΟΥ	730	-54.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
124	Κ	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	731	170.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
125	Κ	ΚΟΝΙΤΣΑΣ	732	-40.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
126	Κ	ΜΕΤΣΟΒΟΥ	733	15.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
127	Κ	ΠΑΡΓΑΣ	740	24.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
128	Κ	ΠΡΕΒΕΖΑΣ	741	49.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
129	Κ	ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΑΣ	742	117.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
130	Κ	ΚΑΝΑΛΑΚΙΟΥ	743	11.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
131	Κ	ΑΡΓΟΥΣ	810	152.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
132	Κ	ΚΡΑΝΙΔΙΟΥ	811	21.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
133	Κ	ΝΑΥΠΛΙΟΥ	812	-36.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
134	Κ	ΔΗΜΗΤΣΑΝΑΣ	820	21.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
135	Κ	ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗΣ	822	42.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
136	Κ	ΤΡΙΠΟΛΗΣ	824	78.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
137	Κ	ΤΡΟΠΑΙΩΝ	825	31.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
138	Κ	ΑΣΤΡΟΥΣ	826	111.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
139	Κ	ΛΕΩΝΙΔΙΟΥ	827	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
140	Κ	ΑΙΓΙΟΥ	830	90.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
141	Κ	ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ	833	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
142	Κ	ΠΑΤΡΩΝ	834	-111.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
143	Κ	ΚΑΤΩ ΑΧΑΪΑΣ	835	-275.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
144	Κ	ΕΡΥΜΑΝΘΕΙΑΣ	836	-22.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
145	Κ	ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ	840	-124.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
146	Κ	ΑΝΔΡΙΤΣΑΙΝΑΣ	841	0.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
147	Κ	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΗΛΕΙΑΣ	842	-13.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
148	Κ	ΖΑΧΑΡΩΣ	843	30.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
149	Κ	ΚΡΕΣΤΑΙΝΩΝ	844	-85.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
150	Κ	ΛΕΧΑΙΝΩΝ	845	24.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
151	Κ	ΒΑΡΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	846	-123.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
152	Κ	ΠΥΡΓΟΥ	847	223.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
153	Κ	ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	848	-521.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
154	Κ	ΠΕΛΟΠΙΟΥ	849	27.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
155	Κ	ΒΡΑΧΑΤΙΟΥ	850	48.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
156	Κ	ΔΕΡΒΕΝΙΟΥ	851	30.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
157	Κ	ΚΙΑΤΟΥ	852	24.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
158	Κ	ΚΟΡΙΝΘΟΥ	853	-115.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
159	Κ	ΝΕΜΕΑΣ	854	95.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
160	Κ	ΕΥΛΟΚΑΣΤΡΟΥ	855	45.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
161	Κ	ΓΥΘΕΙΟΥ	860	82.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
162	Κ	ΣΚΑΛΑΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	861	21.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
163	Κ	ΣΠΑΡΤΗΣ	862	203.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
164	Κ	ΜΟΛΑΩΝ	863	70.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
165	Κ	ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΩΝ	870	68.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
166	Κ	ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	871	212.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
167	Κ	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ	872	73.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
168	Κ	ΜΕΛΙΓΑΛΑ	873	31.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
169	Κ	ΜΕΣΣΗΝΗΣ	874	-114.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
170	Κ	ΠΥΛΟΥ	875	105.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
171	Κ	ΦΙΛΙΑΤΡΩΝ	876	49.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
172	Κ	ΔΩΡΙΟΥ	877	12.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
173	Κ	ΧΩΡΑΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ	878	15.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
174	Κ	ΚΟΡΩΝΗΣ	879	31.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
175	Κ	ΚΥΘΗΡΩΝ	880	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
176	Κ	ΠΟΡΟΥ	881	33.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
177	Κ	ΛΗΜΝΟΥ	910	104.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
178	Κ	ΜΥΤΙΑΗΝΗΣ	911	-39.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
179	Κ	ΚΑΛΛΟΝΗΣ	912	102.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
180	Κ	ΣΑΜΟΥ [ΒΑΘΥ]	920	173.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
181	Κ	ΚΑΡΛΟΒΑΣΙΟΥ	921	69.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
182	Κ	ΧΙΟΥ	930	118.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
183	Κ	ΘΗΡΑΣ	1011	157.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
184	Κ	ΝΑΞΟΥ	1012	66.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
185	Κ	ΠΑΡΟΥ	1014	85.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
186	Κ	ΣΥΡΟΥ	1015	36.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
187	Κ	ΤΗΝΟΥ	1016	78.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
188	Κ	ΑΝΔΡΟΥ	1017	7.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
189	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Α'	1110	475.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
190	Κ	ΜΟΙΡΩΝ	1111	-2.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
191	Κ	ΑΡΚΑΛΟΧΩΡΙΟΥ	1112	55.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
192	Κ	ΚΑΣΤΕΛΙΟΥ ΠΕΔΙΑΔΟΣ	1113	101.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
193	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Β'	1114	186.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
194	Κ	ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ	1120	-5.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
195	Κ	ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ	1121	73.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
196	Κ	ΣΗΤΕΙΑΣ	1122	188.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
197	Κ	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1130	88.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
198	Κ	ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	1131	-147.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
199	Κ	ΒΑΜΟΥ	1140	-43.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
200	Κ	ΧΑΝΙΩΝ	1141	-158.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
201	Κ	ΚΙΣΣΑΜΟΥ	1142	32.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
202	Κ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1210	76.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
203	Κ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1220	-165.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
204	Κ	ΠΑΞΩΝ	1221	37.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
205	Κ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	1230	137.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
206	Κ	ΛΗΞΟΥΡΙΟΥ	1231	-19.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
207	Κ	ΙΘΑΚΗΣ	1240	50.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
208	Κ	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	1241	139.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
209	Κ	ΚΑΛΥΜΝΟΥ	1310	5.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
210	Κ	ΚΩ	1312	51.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
211	Κ	ΡΟΔΟΥ	1313	-20.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
212	Κ	ΑΙΓΑΛΕΩ	1410	107.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
213	Κ	ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	1411	152.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
214	Κ	ΠΑΓΚΡΑΤΙΟΥ-Π.ΤΕΡΜΑ	1412	125.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
215	Κ	ΚΟΛΙΑΤΣΟΥ	1413	70.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
216	Κ	ΕΡΥΘΡΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ	1414	115.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
217	Κ	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	1415	105.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
218	Κ	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	1416	153.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
219	Κ	ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	1417	52.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
220	Κ	ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ	1418	94.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
221	Κ	ΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	1419	114.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
222	Κ	ΝΙΚΑΙΑΣ	1421	131.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
223	Κ	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1422	66.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
224	Κ	ΠΛΑΤ.ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΘΕΣ.	1502	66.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
225	Κ	ΝΕΑΣ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ	1505	80.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
226	Θ	ΑΓΙΟΥ ΜΕΛΕΤΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2003	98.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
227	Θ	ΚΥΨΕΛΗΣ	2004	72.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
228	Θ	ΠΛ.ΠΛΑΣΤΗΡΑ ΠΑΓΚΡΑΤΙ	2005	81.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
229	Θ	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ	2006	75.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
230	Θ	ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ	2010	65.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
231	Θ	ΚΟΥΚΑΚΙΟΥ	2011	82.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
232	Κ	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ	2012	60.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
233	Θ	ΚΟΛΩΝΟΥ	2013	116.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
234	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	2014	51.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
235	Θ	ΑΓΙΑΣ ΕΛΕΟΥΣΑΣ	2015	91.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
236	Θ	ΧΑΡΟΚΟΠΟΥ	2016	72.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
237	Θ	ΒΥΡΩΝΑ	2017	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
238	Θ	ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ	2018	57.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
239	Θ	ΙΛΙΣΙΩΝ	2019	55.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
240	Θ	ΖΩΓΡΑΦΟΥ	2020	118.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
241	Κ	ΔΑΦΝΗΣ	2022	100.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
242	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΝΑΡΗ ΚΥΨΕΛΗΣ	2024	58.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
243	Θ	ΑΜΦΙΘΕΑΣ	2025	95.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
244	Θ	ΚΑΤΩ ΠΑΤΗΣΙΩΝ	2026	120.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
245	Θ	ΝΕΟΥ ΚΟΣΜΟΥ	2027	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
246	Θ	ΓΚΥΖΗ	2028	79.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΑΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
247	Θ	ΛΕΩΦ.ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ	2029	66.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
248	Κ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ	2031	112.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
249	Θ	ΠΑΛΑΙΟ ΤΕΡΜΑ ΑΧΑΡΝΩΝ	2032	73.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
250	Θ	ΑΝΩ ΛΙΟΣΙΩΝ	2033	104.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
251	Θ	ΝΕΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ	2034	115.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
252	Θ	ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ	2037	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
253	Θ	ΓΛΥΦΑΔΑΣ	2038	64.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
254	Θ	ΚΗΦΙΣΙΑΣ	2039	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
255	Θ	ΠΛ.ΚΑΛΟΓΗΡΩΝ ΔΑΦΝΗΣ	2040	38.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
256	Θ	ΑΓ.ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΠΡΑΧΑΜΙΟΥ	2041	112.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
257	Θ	ΑΝΩ ΙΛΙΣΙΩΝ	2043	85.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
258	Κ	ΓΟΥΔΙΟΥ	2044	60.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
259	Κ	ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	2045	73.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
260	Θ	ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ	2046	41.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
261	Θ	ΚΑΛΑΜΑΚΙΟΥ	2047	64.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
262	Κ	ΝΕΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2050	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
263	Θ	ΠΕΤΡΑΛΩΝΩΝ	2051	43.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
264	Κ	ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	2053	120.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
265	Θ	ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ	2054	83.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
266	Θ	ΑΝΩ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	2055	80.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
267	Κ	ΜΕΝΙΔΙΟΥ	2056	99.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
268	Θ	ΝΕΑΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	2057	54.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
269	Θ	ΑΓ.ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΑΧΑΡΝΩΝ	2059	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
270	Θ	ΛΕΩΦ.ΣΥΓΓΡΟΥ	2060	-204.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
271	Θ	ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	2063	86.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
272	Θ	ΩΡΟΠΟΥ	2066	43.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
273	Θ	ΒΡΙΑΣΣΙΩΝ	2067	72.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
274	Θ	ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ	2068	41.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
275	Θ	ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ (ΣΟΥΡΜΕΝΑ)	2069	37.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
276	Θ	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ Κ.Α.Τ	2070	46.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
277	Θ	ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ ΜΗΤΕΡΑ	2071	32.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
278	Θ	ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2103	35.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
279	Θ	ΣΠΑΤΩΝ	2104	63.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
280	Θ	ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	2105	66.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
281	Θ	ΜΕΤΑΞΕΔΩΝ ΕΒΡΟΥ	2111	15.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
282	Θ	ΑΒΔΗΡΩΝ	2121	4.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
283	Θ	ΑΒΑΤΟΥ ΞΑΝΘΗΣ	2123	8.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
284	Θ	ΑΓΙΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2151	69.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
285	Θ	ΚΑΛΛΙΠΟΛΗΣ	2152	71.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
286	Θ	ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑΣ ΠΕΙΡΑΙΑ	2154	24.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
287	Θ	ΚΑΣΤΕΛΛΑΣ	2156	40.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
288	Θ	ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΕΙΟΥ	2157	62.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
289	Θ	ΚΑΛΑΜΠΑΚΙΟΥ	2210	24.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
290	Θ	ΝΕΑΣ ΠΕΡΑΜΟΥ	2220	40.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
291	Θ	ΚΡΗΝΙΔΩΝ	2221	34.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
292	Θ	ΝΕΑΣ ΚΑΡΥΑΣ	2222	16.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
293	Θ	ΠΛ.ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	2234	28.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
294	Θ	ΡΟΔΟΠΟΛΗΣ ΣΕΡΡΩΝ	2235	46.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
295	Θ	ΠΡΟΒΑΤΑ ΣΕΡΡΩΝ	2236	28.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
296	Θ	ΟΜΟΝΟΙΑΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	2301	58.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
297	Θ	ΛΙΜΕΝΑΡΙΩΝ ΘΑΣΟΥ	2303	37.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
298	Θ	ΡΟΔΟΛΕΙΒΟΥΣ	2304	50.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
299	Θ	ΠΡΩΤΗΣ	2305	32.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
300	Θ	ΤΥΧΕΡΟΥ ΣΟΥΦΛΙΟΥ	2306	15.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
301	Θ	ΝΕΑΣ ΒΥΣΣΑΣ	2307	8.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
302	Θ	ΔΟΞΑΤΟΥ	2308	72.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
303	Θ	ΑΛΙΣΤΡΑΤΗΣ	2309	27.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
304	Θ	ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ	2310	45.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
305	Θ	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2313	44.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
306	Κ	ΠΟΛΙΧΝΗΣ	2314	89.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
307	Θ	ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	2316	48.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
308	Θ	ΙΩΝΙΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2319	9.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
309	Θ	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2320	81.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
310	Θ	ΖΑΓΚΛΙΒΕΡΙΟΥ	2321	38.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
311	Θ	ΒΑΣ.ΟΛΓΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2322	92.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
312	Θ	ΑΓΙΑΣ ΣΟΦΙΑΣ ΕΓΝΑΤΙΑΣ	2323	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
313	Θ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΡΙΟΥ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2324	65.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
314	Κ	ΚΑΤΩ ΤΟΥΜΠΑΣ	2325	107.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
315	Θ	ΝΤΕΠΩ	2326	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
316	Κ	ΧΑΡΙΛΑΟΥ	2327	124.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
317	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2328	121.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
318	Κ	ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ	2329	-16.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
319	Θ	ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ	2330	40.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
320	Θ	ΕΠΑΝΩΜΗΣ	2334	57.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
321	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ	2335	67.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
322	Θ	ΜΟΥΡΙΩΝ ΚΙΛΚΙΣ	2336	18.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
323	Θ	ΤΣΙΜΙΣΚΗ	2337	61.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
324	Κ	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2338	46.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
325	Θ	ΠΟΛΥΚΑΣΤΡΟΥ	2339	36.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
326	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	2348	34.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
327	Θ	ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ	2349	29.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
328	Θ	ΚΟΛΙΝΔΡΟΥ	2350	50.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
329	Θ	ΙΕΡΙΣΣΟΥ	2360	29.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
330	Θ	ΝΕΑΣ ΚΑΛΙΚΡΑΤΕΙΑΣ ΧΑΛΚΗΣ	2361	36.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
331	Θ	ΝΙΚΗΤΗ ΠΟΛΥΓ. ΧΑΛΚΗΣ	2363	53.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
332	Θ	ΜΕΣΟΠΟΤΑΜΙΑΣ	2411	21.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
333	Θ	ΣΙΑΤΙΣΤΑΣ	2421	23.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
334	Θ	ΦΙΛΩΤΑ ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΟΣ	2422	10.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
335	Θ	ΒΕΛΒΕΝΔΟΥΣ	2424	36.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
336	Θ	ΚΕΝΤΡ. ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	2425	29.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
337	Θ	ΚΕΔΡΟΥ	2509	13.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
338	Θ	ΛΕΟΝΤΑΡΙΟΥ ΣΟΦΑΔΩΝ	2511	20.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
339	Θ	ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ	2523	43.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
340	Θ	ΠΛΑΤ. ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2526	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
341	Θ	ΠΥΡΓΕΤΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2527	28.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
342	Θ	ΝΕΑΣ ΑΓΧΙΑΛΟΥ	2530	28.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
343	Θ	ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΟΛΟΥ	2532	53.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
344	Θ	ΖΑΓΟΡΑΣ	2533	27.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
345	Θ	ΣΚΟΠΕΛΟΥ	2534	-0.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
346	Θ	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ ΒΟΛΟΥ	2536	55.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
347	Θ	ΚΕΝΤΡ. ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2540	43.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
348	Θ	ΟΙΧΑΛΙΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2541	77.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
349	Θ	ΠΛ. ΦΛΕΜΙΝΓΚ ΑΓΡΙΝΙΟΥ	2610	41.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
350	Θ	ΠΑΝΑΙΤΩΛΙΟΥ	2611	5.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
351	Θ	ΜΥΤΙΚΑ ΒΟΝΙΤΣΑΣ	2616	18.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
352	Θ	ΜΗΛΟΥ	2622	24.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
353	Θ	ΑΛΙΑΡΤΟΥ	2631	17.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
354	Θ	ΔΙΣΤΟΜΟΥ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2632	18.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
355	Θ	ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ ΘΗΒΩΝ	2633	42.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
356	Θ	ΛΟΥΤΡΩΝ ΑΙΔΗΨΟΥ	2640	24.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
357	Θ	ΑΛΙΒΕΡΙΟΥ	2644	64.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
358	Θ	ΨΑΧΝΩΝ	2645	116.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
359	Θ	ΜΑΝΤΟΥΔΙΟΥ	2646	45.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
360	Θ	ΛΙΜΝΗΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	2647	32.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
361	Θ	ΑΜΑΡΥΝΘΟΥ	2648	45.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
362	Θ	ΚΑΤΩ ΤΙΘΟΡΕΑΣ	2660	86.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
363	Θ	ΕΛΑΤΕΙΑΣ	2661	51.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
364	Θ	ΜΑΛΕΣΣΙΝΑΣ	2662	29.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
365	Θ	ΣΠΕΡΧΕΙΑΔΑΣ	2664	25.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
366	Θ	ΣΤΥΛΙΔΑΣ	2665	16.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
367	Θ	ΛΑΜΙΑΣ	2666	19.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
368	Θ	ΝΕΟΥ ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΟΥ ΔΟΜΟΚΟΥ	2667	54.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
369	Θ	ΛΙΒΑΝΑΤΩΝ	2668	14.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
370	Θ	ΙΤΕΑΣ	2670	16.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
371	Θ	ΚΟΜΠΟΤΙΟΥ	2710	0.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
372	Θ	ΠΑΡΑΚΑΛΑΜΟΥ	2730	13.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
373	Κ	ΠΛΑΤ. ΚΑΛΟΥΤΣΙΑΝΗΣ ΙΩΑΝ/ΝΩΝ	2731	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
374	Θ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΚΟΥ	2741	17.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
375	Θ	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΑΡΓΟΥΣ	2810	22.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
376	Θ	ΕΡΜΙΟΝΗΣ	2811	30.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
377	Θ	ΛΙΓΟΥΡΙΟΥ ΜΑΥΠΛΙΟΥ	2812	61.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
378	Θ	ΛΕΒΙΔΙΟΥ	2824	30.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
379	Θ	ΑΚΡΑΤΑΣ	2830	13.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
380	Θ	ΚΑΤΩ ΚΛΕΙΤΟΡΙΑΣ	2833	25.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
381	Θ	ΓΟΥΝΑΡΗ ΠΑΤΡΩΝ	2834	39.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
382	Θ	ΑΓΙΟΥ ΑΛΕΞΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ	2835	74.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
383	Κ	ΒΑΣ.ΟΛΓΑΣ ΠΑΤΡΩΝ	2836	39.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
384	Θ	ΣΚΑΓΙΟΠΟΥΛΕΙΟΥ	2837	48.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
385	Θ	ΖΑΡΟΥΧΛΕΙΚΩΝ	2838	32.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
386	Θ	ΤΡΙΩΝ ΝΑΥΑΡΧΩΝ ΠΑΤΡΩΝ	2839	53.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
387	Θ	ΝΕΑΣ ΦΙΓΑΛΕΙΑΣ	2843	18.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
388	Θ	ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	2846	21.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
389	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΠΥΡΓΟΥ	2847	44.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
390	Θ	ΒΑΡΘΟΛΟΜΙΟΥ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	2848	9.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
391	Θ	ΑΡΧΑΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΣ	2849	1.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
392	Θ	ΒΕΛΟΥ	2852	11.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
393	Θ	ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	2853	16.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
394	Θ	ΖΕΥΓΟΛΑΤΙΟΥ	2854	16.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
395	Θ	ΓΚΟΥΡΑΣ	2856	17.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
396	Θ	ΚΡΟΚΕΩΝ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2862	18.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
397	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΜΟΛΩΝ	2863	23.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
398	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	2871	28.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
399	Θ	ΚΟΠΑΝΑΚΙΟΥ	2872	26.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
400	Θ	ΠΕΤΑΛΙΔΙΟΥ	2874	9.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
401	Θ	ΜΕΘΩΝΗΣ	2875	16.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
402	Θ	ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ	2911	41.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
403	Θ	ΠΑΠΠΑΔΟΥ	2912	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
404	Θ	ΑΓΙΟΥ ΚΗΡΥΚΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ	2921	27.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
405	Θ	ΠΥΡΓΙΟΥ ΧΙΟΥ	2930	23.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
406	Θ	ΦΙΛΟΤΙΟΥ	3012	23.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
407	Θ	ΑΜΟΡΓΟΥ ΝΑΞΟΥ	3013	17.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
408	Θ	ΜΥΚΟΝΟΥ	3016	10.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
409	Θ	ΓΑΥΡΙΟΥ ΑΝΔΡΟΥ	3017	8.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
410	Θ	ΓΑΖΙΟΥ ΜΑΛΕΒΥΖΙΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3108	17.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ'ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
411	Κ	ΠΛΑΤ.ΑΓ. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΗΡΑΚΛ.ΚΡΗΤΗΣ	3109	115.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
412	Θ	ΠΟΡΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3110	75.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
413	Κ	ΕΒΑΝΣ	3111	84.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
414	Θ	ΠΥΡΓΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3112	35.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
415	Θ	ΑΝΩ ΒΙΑΝΝΟΥ	3113	33.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
416	Θ	ΚΡΟΥΣΩΝΑ	3114	27.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
417	Θ	ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ	3115	20.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
418	Θ	ΑΣΗΜΙΟΥ ΜΟΙΡΩΝ	3116	72.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
419	Θ	ΑΝΩΓΕΙΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3117	19.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
420	Θ	ΛΙΜΕΝΑ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ	3118	17.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
421	Θ	ΤΖΕΡΜΙΑΔΩΝ	3119	41.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
422	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΛΑΣΗΘΙΟΥ	3120	44.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
423	Θ	ΣΠΗΛΙΟΥ	3130	22.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
424	Θ	ΚΑΛΥΒΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3140	34.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
425	Θ	ΠΑΛΑΙΟΧΩΡΑΣ	3141	16.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
426	Θ	ΚΑΝΔΑΝΟΥ	3142	18.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
427	Θ	ΒΟΥΚΟΛΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3143	21.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
428	Θ	ΠΛΑΤ.1866 ΧΑΝΙΩΝ	3144	41.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
429	Θ	ΠΛ.ΣΑΡΟΚΟΥ - ΚΕΡΚΥΡΑ	3220	21.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
430	Θ	ΛΕΥΚΙΜΜΗΣ	3221	50.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
431	Θ	ΛΕΡΟΥ	3310	24.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
432	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΡΟΔΟΥ	3313	17.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
433	Θ	ΦΑΛΗΡΑΚΙΟΥ ΡΟΔΟΥ	3314	5.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
434	Θ	ΚΑΡΠΑΘΟΥ	3315	31.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
435	Θ	ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ ΡΟΔΟΥ	3316	59.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
ΣΥΝΟΛΟ			3115	17,822.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

3112
3113

3115

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
1	Κ	ΑΓΙΑΣ	520	0.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
2	Κ	ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	1417	52.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
3	Κ	ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ	1120	-5.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
4	Κ	ΑΓΡΙΝΙΟΥ	610	172.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
5	Κ	ΑΘΗΝΩΝ	623	377.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
6	Κ	ΑΙΓΑΛΕΩ	1410	107.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
7	Κ	ΑΙΓΙΝΙΟΥ	351	-160.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
8	Κ	ΑΙΓΙΟΥ	830	90.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
9	Κ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ	311	-210.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
10	Κ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ	110	213.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
11	Κ	ΑΛΜΥΡΟΥ	530	-379.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
12	Κ	ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ	840	-124.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
13	Κ	ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	430	-7.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
14	Κ	ΑΜΦΙΚΛΕΙΑΣ	660	169.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
15	Κ	ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	612	-43.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
16	Κ	ΑΜΦΙΣΣΑΣ	670	7.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
17	Κ	ΑΝΔΡΙΤΣΑΙΝΑΣ	841	0.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
18	Κ	ΑΝΔΡΟΥ	1017	7.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
19	Κ	ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ	330	-31.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
20	Κ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	1230	137.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
21	Κ	ΑΡΓΟΥΣ	810	152.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
22	Κ	ΑΡΓΟΥΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ	410	92.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
23	Κ	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	1415	105.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
24	Κ	ΑΡΙΔΑΙΑΣ	340	141.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
25	Κ	ΑΡΚΑΛΟΧΩΡΙΟΥ	1112	55.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
26	Κ	ΑΡΝΑΙΑΣ	360	-66.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
27	Κ	ΑΡΤΑΣ	710	-7.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
28	Κ	ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ	627	2.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
29	Κ	ΑΣΤΑΚΟΥ	611	-148.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
30	Κ	ΑΣΤΡΟΥΣ	826	111.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
31	Κ	ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ	661	166.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
32	Κ	ΒΑΓΙΩΝ	633	-163.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
33	Κ	ΒΑΜΟΥ	1140	-43.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
34	Κ	ΒΑΡΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	846	-123.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
35	Κ	ΒΑΣ.ΟΛΓΑΣ ΠΑΤΡΩΝ	2836	39.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
36	Κ	ΒΑΣΙΛΙΚΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	327	53.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
37	Κ	ΒΕΛΕΣΤΙΝΟΥ	532	-114.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
38	Κ	ΒΕΡΟΙΑΣ	310	514.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
39	Κ	ΒΟΛΟΥ	531	-106.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
40	Κ	ΒΟΝΙΤΣΑΣ	616	-79.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
41	Κ	ΒΡΑΧΑΤΙΟΥ	850	48.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) — Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
42	Κ	ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ	1418	94.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
43	Κ	ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΩΝ	870	68.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
44	Κ	ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	848	-521.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
45	Κ	ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ	341	656.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
46	Κ	ΓΟΥΔΙΟΥ	2044	60.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
47	Κ	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	420	120.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
48	Κ	ΓΥΘΕΙΟΥ	860	82.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
49	Κ	ΔΑΦΝΗΣ	2022	100.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
50	Κ	ΔΕΛΒΙΝΑΚΙΟΥ	730	-54.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
51	Κ	ΔΕΡΒΕΝΙΟΥ	851	30.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
52	Κ	ΔΕΣΚΑΤΗΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	527	19.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
53	Κ	ΔΗΜΗΤΣΑΝΑΣ	820	21.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
54	Κ	ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ	111	105.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
55	Κ	ΔΙΚΑΙΩΝ	115	47.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
56	Κ	ΔΟΜΟΚΟΥ	662	137.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
57	Κ	ΔΡΑΜΑΣ	210	140.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
58	Κ	ΔΩΡΙΟΥ	877	12.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
59	Κ	ΕΒΑΝΣ	3111	84.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
60	Κ	ΕΔΕΣΣΑΣ	342	276.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
61	Κ	ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ	521	106.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
62	Κ	ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ	220	80.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
63	Κ	ΕΡΥΘΡΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ	1414	115.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
64	Κ	ΕΡΥΜΑΝΘΕΙΑΣ	836	-22.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
65	Κ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1210	76.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
66	Κ	ΖΑΧΑΡΩΣ	843	30.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
67	Κ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	720	54.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
68	Κ	ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	2045	73.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
69	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	236	154.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
70	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Α'	1110	475.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
71	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Β'	1114	186.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
72	Κ	ΘΑΣΟΥ ΛΙΜΕΝΟΣ	223	23.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
73	Κ	ΘΕΡΜΟΥ	613	13.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
74	Κ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	320	-891.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
75	Κ	ΘΗΒΑΣ	630	11.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
76	Κ	ΘΗΡΑΣ	1011	157.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
77	Κ	ΙΑΣΜΟΥ	133	51.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
78	Κ	ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ	1121	73.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
79	Κ	ΙΘΑΚΗΣ	1240	50.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
80	Κ	ΙΣΤΙΑΙΑΣ	640	97.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
81	Κ	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	731	170.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
82	Κ	ΚΑΒΑΛΑΣ	221	-14.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
83	Κ	ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ	833	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
84	Κ	ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	871	212.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
85	Κ	ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ	540	31.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
86	Κ	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1422	66.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
87	Κ	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΗΛΕΙΑΣ	842	-13.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
88	Κ	ΚΑΛΛΟΝΗΣ	912	102.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
89	Κ	ΚΑΛΥΜΝΟΥ	1310	5.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
90	Κ	ΚΑΝΑΛΑΚΙΟΥ	743	11.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
91	Κ	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	510	-105.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
92	Κ	ΚΑΡΛΟΒΑΣΙΟΥ	921	69.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
93	Κ	ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ	650	39.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
94	Κ	ΚΑΡΥΣΤΟΥ	641	71.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
95	Κ	ΚΑΣΣΑΝΔΡΕΙΑΣ	364	94.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
96	Κ	ΚΑΣΤΕΛΙΟΥ ΠΕΔΙΑΔΟΣ	1113	101.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
97	Κ	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	411	87.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
98	Κ	ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	350	-90.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
99	Κ	ΚΑΤΟΥΝΑΣ	617	28.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
100	Κ	ΚΑΤΟΧΗΣ	618	-66.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
101	Κ	ΚΑΤΩ ΑΧΑΙΑΣ	835	-275.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
102	Κ	ΚΑΤΩ ΝΕΥΡΟΚΟΠΙΟΥ	211	-816.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
103	Κ	ΚΑΤΩ ΤΟΥΜΠΑΣ	2325	107.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
104	Κ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1220	-165.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
105	Κ	ΚΙΑΤΟΥ	852	24.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
106	Κ	ΚΙΑΚΙΣ	331	-242.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
107	Κ	ΚΙΣΣΑΜΟΥ	1142	32.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
108	Κ	ΚΟΖΑΝΗΣ	421	200.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
109	Κ	ΚΟΛΙΑΤΣΟΥ	1413	70.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
110	Κ	ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	131	24.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
111	Κ	ΚΟΝΙΤΣΑΣ	732	-40.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
112	Κ	ΚΟΡΙΝΘΟΥ	853	-115.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
113	Κ	ΚΟΡΩΝΗΣ	879	31.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
114	Κ	ΚΟΡΩΠΙΟΥ	629	75.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
115	Κ	ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ	2329	-16.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
116	Κ	ΚΡΑΝΙΔΙΟΥ	811	21.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
117	Κ	ΚΡΕΣΤΑΙΝΩΝ	844	-85.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
118	Κ	ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΣΗΣ	343	8.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
119	Κ	ΚΥΘΗΡΩΝ	880	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
120	Κ	ΚΥΜΗΣ	642	49.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
121	Κ	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ	872	73.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
122	Κ	ΚΩ	1312	51.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
123	Κ	ΛΑΓΚΑΔΑ	321	73.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
124	Κ	ΛΑΓΚΑΔΙΚΙΩΝ	326	25.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
125	Κ	ΛΑΜΙΑΣ	663	301.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
126	Κ	ΛΑΡΙΣΑΣ Α'	522	128.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
127	Κ	ΛΑΡΙΣΑΣ Β'	526	182.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
128	Κ	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	626	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
129	Κ	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2338	46.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
130	Κ	ΛΕΙΒΑΔΕΙΑΣ	631	5.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
131	Κ	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	1241	139.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
132	Κ	ΛΕΧΑΙΝΩΝ	845	24.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
133	Κ	ΛΕΩΝΙΔΙΟΥ	827	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
134	Κ	ΛΗΜΝΟΥ	910	104.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
135	Κ	ΛΗΞΟΥΡΙΟΥ	1231	-19.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
136	Κ	ΛΙΔΩΡΙΚΙΟΥ	671	0.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
137	Κ	ΜΑΚΡΑΚΩΜΗΣ	664	-0.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
138	Κ	ΜΑΡΑΘΩΝΑ	628	17.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
139	Κ	ΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	1419	114.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
140	Κ	ΜΑΤΑΡΑΓΚΑΣ	619	52.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
141	Κ	ΜΑΥΡΟΘΑΛΑΣΣΑΣ	233	64.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
142	Κ	ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗΣ	822	42.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
143	Κ	ΜΕΓΑΡΩΝ	621	19.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
144	Κ	ΜΕΛΙΓΑΛΑ	873	31.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
145	Κ	ΜΕΛΙΚΗΣ	313	88.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
146	Κ	ΜΕΝΙΔΙΟΥ	2056	99.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
147	Κ	ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ	614	-305.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
148	Κ	ΜΕΣΣΗΝΗΣ	874	-114.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
149	Κ	ΜΕΤΣΟΒΟΥ	733	15.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
150	Κ	ΜΟΙΡΩΝ	1111	-2.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
151	Κ	ΜΟΛΩΝ	863	70.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
152	Κ	ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ	512	30.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
153	Κ	ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	911	-39.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
154	Κ	ΜΩΛΟΥ	665	-31.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
155	Κ	ΝΑΞΟΥ	1012	66.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
156	Κ	ΝΑΟΥΣΑΣ	312	-123.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
157	Κ	ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ	615	111.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
158	Κ	ΝΑΥΠΛΙΟΥ	812	-36.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
159	Κ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΒΟΪΟΥ	423	102.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
160	Κ	ΝΕΑΣ ΖΙΧΝΗΣ	231	96.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
161	Κ	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ	2012	60.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
162	Κ	ΝΕΑΣ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ	1505	80.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
163	Κ	ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	1411	152.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
164	Κ	ΝΕΜΕΑΣ	854	95.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
165	Κ	ΝΕΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2050	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
166	Κ	ΝΕΩΝ ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ	361	156.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
167	Κ	ΝΙΓΡΙΤΑΣ	232	146.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
168	Κ	ΝΙΚΑΙΑΣ	1421	131.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
169	Κ	ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ	212	4.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
170	Κ	ΞΑΝΘΗΣ	121	542.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
171	Κ	ΞΥΛΑΓΑΝΗΣ	134	25.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
172	Κ	ΞΥΛΟΚΑΣΤΡΟΥ	855	45.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
173	Κ	ΟΡΕΣΤΙΑΔΟΣ	112	218.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
174	Κ	ΟΡΧΟΜΕΝΟΥ	632	-95.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
175	Κ	ΠΑΓΚΡΑΤΙΟΥ-Π.ΤΕΡΜΑ	1412	125.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
176	Κ	ΠΑΛΑΜΑ	513	146.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
177	Κ	ΠΑΞΩΝ	1221	37.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
178	Κ	ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ	721	73.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
179	Κ	ΠΑΡΓΑΣ	740	24.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
180	Κ	ΠΑΡΟΥ	1014	85.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
181	Κ	ΠΑΤΡΩΝ	834	-111.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
182	Κ	ΠΕΙΡΑΙΑ	622	199.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
183	Κ	ΠΕΛΟΠΙΟΥ	849	27.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
184	Κ	ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	1131	-147.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
185	Κ	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	1416	153.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
186	Κ	ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	2053	120.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
187	Κ	ΠΛΑΤ. ΚΑΛΟΥΤΣΙΑΝΗΣ ΙΩΑΝ/ΝΩΝ	2731	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
188	Κ	ΠΛΑΤ.ΑΓ. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΗΡΑΚΛ.ΚΡΗΤΗΣ	3109	115.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
189	Κ	ΠΛΑΤ.ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΘΕΣ.	1502	66.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
190	Κ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ	2031	112.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
191	Κ	ΠΛΑΤΥ ΗΜΑΘΙΑΣ	314	73.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
192	Κ	ΠΟΛΙΧΝΗΣ	2314	89.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
193	Κ	ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	363	96.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
194	Κ	ΠΟΡΟΥ	881	33.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
195	Κ	ΠΡΕΒΕΖΑΣ	741	49.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
196	Κ	ΠΡΟΑΣΤΙΟΥ	514	-129.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
197	Κ	ΠΡΟΣΩΤΣΑΝΗΣ	213	-52.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
198	Κ	ΠΤΟΛΕΜΑΙΔΑΣ	422	231.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
199	Κ	ΠΥΛΗΣ	542	19.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
200	Κ	ΠΥΛΟΥ	875	105.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
201	Κ	ΠΥΡΓΟΥ	847	223.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
202	Κ	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1130	88.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
203	Κ	ΡΟΔΟΥ	1313	-20.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
204	Κ	ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ	113	31.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
205	Κ	ΣΑΜΟΥ [ΒΑΘΥ]	920	173.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999
ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
206	Κ	ΣΑΠΠΩΝ	132	128.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
207	Κ	ΣΕΡΒΙΩΝ	424	84.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
208	Κ	ΣΕΡΡΩΝ	234	-386.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
209	Κ	ΣΗΤΕΙΑΣ	1122	188.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
210	Κ	ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ	235	133.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
211	Κ	ΣΚΑΛΑΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	861	21.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
212	Κ	ΣΚΥΔΡΑΣ	344	-149.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
213	Κ	ΣΟΥΦΛΙΟΥ	114	37.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
214	Κ	ΣΟΦΑΔΩΝ	511	-509.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
215	Κ	ΣΟΧΟΥ	323	-29.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
216	Κ	ΣΠΑΡΤΗΣ	862	203.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
217	Κ	ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	122	-3.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
218	Κ	ΣΥΚΟΥΡΙΟΥ	525	-25.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
219	Κ	ΣΥΡΟΥ	1015	36.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
220	Κ	ΤΗΝΟΥ	1016	78.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
221	Κ	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	541	158.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
222	Κ	ΤΡΙΠΟΛΗΣ	824	78.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
223	Κ	ΤΡΟΠΑΙΩΝ	825	31.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
224	Κ	ΤΥΡΝΑΒΟΥ	523	90.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
225	Κ	ΦΑΡΚΑΔΟΝΑΣ	543	21.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
226	Κ	ΦΑΡΣΑΛΩΝ	524	993.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
227	Κ	ΦΕΡΩΝ	116	25.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
228	Κ	ΦΙΛΙΑΤΡΩΝ	876	49.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
229	Κ	ΦΙΛΙΑΤΩΝ	722	66.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
230	Κ	ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΑΣ	742	117.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
231	Κ	ΦΙΛΙΠΠΟΥΠΟΛΗΣ	528	27.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
232	Κ	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	431	212.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
233	Κ	ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ-ΠΥΡΓΟΥ	325	21.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
234	Κ	ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	324	22.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
235	Κ	ΧΑΛΚΙΔΑΣ	644	411.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
236	Κ	ΧΑΝΙΩΝ	1141	-158.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
237	Κ	ΧΑΡΙΛΑΟΥ	2327	124.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
238	Κ	ΧΕΡΣΟΥ	332	-49.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
239	Κ	ΧΙΟΥ	930	118.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
240	Κ	ΧΟΛΑΡΓΟΥ	620	-1,108.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
241	Κ	ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗΣ	222	33.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
242	Κ	ΧΩΡΑΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ	878	15.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
ΣΥΝΟΛΟ				9,654.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999
ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
1	Θ	ΑΒΑΤΟΥ ΞΑΝΘΗΣ	2123	8.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
2	Θ	ΑΒΔΗΡΩΝ	2121	4.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
3	Θ	ΑΓ.ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΠΡΑΧΑΜΙΟΥ	2041	112.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
4	Θ	ΑΓ.ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΔΧΑΡΝΩΝ	2059	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
5	Θ	ΑΓΙΑΣ ΕΛΕΟΥΣΑΣ	2015	91.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
6	Θ	ΑΓΙΑΣ ΣΟΦΙΑΣ ΕΓΝΑΤΙΑΣ	2323	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
7	Θ	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΑΡΓΟΥΣ	2810	22.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
8	Θ	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2320	81.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
9	Θ	ΑΓΙΟΥ ΑΛΕΞΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ	2835	74.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
10	Θ	ΑΓΙΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2151	69.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
11	Θ	ΑΓΙΟΥ ΚΗΡΥΚΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ	2921	27.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
12	Θ	ΑΓΙΟΥ ΜΕΛΕΤΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2003	98.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
13	Θ	ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ	2054	83.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
14	Θ	ΑΚΡΑΤΑΣ	2830	13.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
15	Θ	ΑΛΙΑΡΤΟΥ	2631	17.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
16	Θ	ΑΛΙΒΕΡΙΟΥ	2644	64.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
17	Θ	ΑΛΙΣΤΡΑΤΗΣ	2309	27.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
18	Θ	ΑΜΑΡΥΝΘΟΥ	2648	45.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
19	Θ	ΑΜΟΡΓΟΥ ΝΑΞΟΥ	3013	17.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
20	Θ	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ	2006	75.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
21	Θ	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2313	44.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
22	Θ	ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ	2523	43.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
23	Θ	ΑΜΦΙΘΕΑΣ	2025	95.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
24	Θ	ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	2846	21.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
25	Θ	ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΟΛΟΥ	2532	53.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
26	Θ	ΑΝΩ ΒΙΑΝΝΟΥ	3113	33.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
27	Θ	ΑΝΩ ΙΛΙΣΙΩΝ	2043	85.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
28	Θ	ΑΝΩ ΛΙΟΣΙΩΝ	2033	104.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
29	Θ	ΑΝΩ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	2055	80.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
30	Θ	ΑΝΩΓΕΙΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3117	19.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
31	Θ	ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ ΡΟΔΟΥ	3316	59.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
32	Θ	ΑΡΧΑΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΣ	2849	1.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
33	Θ	ΑΣΗΜΙΟΥ ΜΟΙΡΩΝ	3116	72.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
34	Θ	ΒΑΡΘΟΛΟΜΙΟΥ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	2848	9.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
35	Θ	ΒΑΣ.ΟΛΓΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2322	92.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
36	Θ	ΒΕΛΒΕΝΔΟΥΣ	2424	36.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
37	Θ	ΒΕΛΟΥ	2852	11.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
38	Θ	ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ	2310	45.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
39	Θ	ΒΟΥΚΟΛΙΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3143	21.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
40	Θ	ΒΡΙΑΣΣΙΩΝ	2067	72.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
41	Θ	ΒΥΡΩΝΑ	2017	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
42	Θ	ΓΑΖΙΟΥ ΜΑΛΕΒΥΖΙΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3108	17.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
43	Θ	ΓΑΥΡΙΟΥ ΑΝΔΡΟΥ	3017	8.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
44	Θ	ΓΚΟΥΡΑΣ	2856	17.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
45	Θ	ΓΚΥΖΗ	2028	79.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
46	Θ	ΓΛΥΦΑΔΑΣ	2038	64.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
47	Θ	ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ	2330	40.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
48	Θ	ΓΟΥΝΑΡΗ ΠΑΤΡΩΝ	2834	39.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
49	Θ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΡΙΟΥ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2324	65.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
50	Θ	ΔΙΣΤΟΜΟΥ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2632	18.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
51	Θ	ΔΟΞΑΤΟΥ	2308	72.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
52	Θ	ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ	2068	41.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
53	Θ	ΕΛΑΤΕΙΑΣ	2661	51.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
54	Θ	ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	2105	66.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
55	Θ	ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ (ΣΟΥΡΜΕΝΑ)	2069	37.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
56	Θ	ΕΠΑΝΩΜΗΣ	2334	57.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
57	Θ	ΕΡΜΙΟΝΗΣ	2811	30.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
58	Θ	ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑΣ ΠΕΙΡΑΙΑ	2154	24.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
59	Θ	ΖΑΓΚΛΙΒΕΡΙΟΥ	2321	38.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
60	Θ	ΖΑΓΟΡΑΣ	2533	27.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
61	Θ	ΖΑΡΟΥΧΛΕΙΚΩΝ	2838	32.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
62	Θ	ΖΕΥΓΟΛΑΤΙΟΥ	2854	16.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
63	Θ	ΖΩΓΡΑΦΟΥ	2020	118.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
64	Θ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΚΟΥ	2741	17.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
65	Θ	ΙΕΡΙΣΣΟΥ	2360	29.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
66	Θ	ΙΛΙΣΙΩΝ	2019	55.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
67	Θ	ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ	2018	57.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
68	Θ	ΙΤΕΑΣ	2670	16.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
69	Θ	ΙΩΝΙΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2319	9.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
70	Θ	ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ	2046	41.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
71	Θ	ΚΑΛΑΜΑΚΙΟΥ	2047	64.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
72	Θ	ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	2316	48.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
73	Θ	ΚΑΛΑΜΠΑΚΙΟΥ	2210	24.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
74	Θ	ΚΑΛΛΙΠΟΛΗΣ	2152	71.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
75	Θ	ΚΑΛΥΒΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3140	34.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
76	Θ	ΚΑΝΔΑΝΟΥ	3142	18.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
77	Θ	ΚΑΡΠΑΘΟΥ	3315	31.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
78	Θ	ΚΑΣΤΕΛΛΑΣ	2156	40.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
79	Θ	ΚΑΤΩ ΚΛΕΙΤΟΡΙΑΣ	2833	25.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
80	Θ	ΚΑΤΩ ΠΑΤΗΣΙΩΝ	2026	120.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
81	Θ	ΚΑΤΩ ΤΙΘΟΡΕΑΣ	2660	86.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
82	Θ	ΚΕΔΡΟΥ	2509	13.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999
ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
83	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	2871	28.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
84	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΠΥΡΓΟΥ	2847	44.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
85	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΡΟΔΟΥ	3313	17.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
86	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2540	43.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
87	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	2348	34.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
88	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	2425	29.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
89	Θ	ΚΗΦΙΣΙΑΣ	2039	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
90	Θ	ΚΟΛΙΝΔΡΟΥ	2350	50.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
91	Θ	ΚΟΛΩΝΟΥ	2013	116.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
92	Θ	ΚΟΜΠΟΤΙΟΥ	2710	0.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
93	Θ	ΚΟΠΑΝΑΚΙΟΥ	2872	26.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
94	Θ	ΚΟΥΚΑΚΙΟΥ	2011	82.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
95	Θ	ΚΡΗΝΙΔΩΝ	2221	34.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
96	Θ	ΚΡΟΚΕΩΝ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2862	18.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
97	Θ	ΚΡΟΥΣΩΝΑ	3114	27.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
98	Θ	ΚΥΨΕΛΗΣ	2004	72.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
99	Θ	ΛΑΜΙΑΣ	2666	19.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
100	Θ	ΛΕΒΙΔΙΟΥ	2824	30.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
101	Θ	ΛΕΟΝΤΑΡΙΟΥ ΣΟΦΑΔΩΝ	2511	20.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
102	Θ	ΛΕΡΟΥ	3310	24.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
103	Θ	ΛΕΥΚΙΜΜΗΣ	3221	50.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
104	Θ	ΛΕΩΦ.ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ	2029	66.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
105	Θ	ΛΕΩΦ.ΣΥΓΓΡΟΥ	2060	-204.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
106	Θ	ΛΙΒΑΝΑΤΩΝ	2668	14.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
107	Θ	ΛΙΓΟΥΡΙΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ	2812	61.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
108	Θ	ΛΙΜΕΝΑ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ	3118	17.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
109	Θ	ΛΙΜΕΝΑΡΙΩΝ ΘΑΣΟΥ	2303	37.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
110	Θ	ΛΙΜΝΗΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	2647	32.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
111	Θ	ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ	2349	29.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
112	Θ	ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	2853	16.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
113	Θ	ΛΟΥΤΡΩΝ ΑΙΔΗΨΟΥ	2640	24.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
114	Θ	ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ ΜΗΤΕΡΑ	2071	32.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
115	Θ	ΜΑΛΕΣΣΙΝΑΣ	2662	29.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
116	Θ	ΜΑΝΤΟΥΔΙΟΥ	2646	45.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
117	Θ	ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2103	35.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
118	Θ	ΜΕΘΩΝΗΣ	2875	16.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
119	Θ	ΜΕΣΟΠΟΤΑΜΙΑΣ	2411	21.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
120	Θ	ΜΕΤΑΞΕΔΩΝ ΕΒΡΟΥ	2111	15.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
121	Θ	ΜΗΛΟΥ	2622	24.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
122	Θ	ΜΟΥΡΙΩΝ ΚΙΛΚΙΣ	2336	18.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
123	Θ	ΜΥΚΟΝΟΥ	3016	10.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΑΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999
ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
124	Θ	ΜΥΤΙΚΑ ΒΟΝΙΤΣΑΣ	2616	18.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
125	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2328	121.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
126	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΛΑΣΗΘΙΟΥ	3120	44.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
127	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΜΩΛΛΩΝ	2863	23.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
128	Θ	ΝΕΑΣ ΑΓΧΙΑΛΟΥ	2530	28.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
129	Θ	ΝΕΑΣ ΒΥΣΣΑΣ	2307	8.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
130	Θ	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ ΒΟΛΟΥ	2536	55.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
131	Θ	ΝΕΑΣ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΕΙΑΣ ΧΑΛΚΗΣ	2361	36.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
132	Θ	ΝΕΑΣ ΚΑΡΥΑΣ	2222	16.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
133	Θ	ΝΕΑΣ ΠΕΡΑΜΟΥ	2220	40.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
134	Θ	ΝΕΑΣ ΦΙΓΑΛΕΙΑΣ	2843	18.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
135	Θ	ΝΕΑΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	2057	54.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
136	Θ	ΝΕΟΥ ΚΟΣΜΟΥ	2027	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
137	Θ	ΝΕΟΥ ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΟΥ ΔΟΜΟΚΟΥ	2667	54.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
138	Θ	ΝΕΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ	2034	115.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
139	Θ	ΝΙΚΗΤΗ ΠΟΛΥΓ. ΧΑΛΚΗΣ	2363	53.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
140	Θ	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ Κ.Α.Τ	2070	46.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
141	Θ	ΝΤΕΠΩ	2326	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
142	Θ	ΟΙΧΑΛΙΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2541	77.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
143	Θ	ΟΜΟΝΟΙΑΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	2301	58.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
144	Θ	ΠΑΛΑΙΟ ΤΕΡΜΑ ΑΧΑΡΝΩΝ	2032	73.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
145	Θ	ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ	2010	65.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
146	Θ	ΠΑΛΑΙΟΧΩΡΑΣ	3141	16.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
147	Θ	ΠΑΝΑΙΤΩΛΙΟΥ	2611	5.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
148	Θ	ΠΑΠΠΑΔΟΥ	2912	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
149	Θ	ΠΑΡΑΚΑΛΑΜΟΥ	2730	13.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
150	Θ	ΠΕΤΑΛΙΔΙΟΥ	2874	9.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
151	Θ	ΠΕΤΡΑΛΩΝΩΝ	2051	43.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
152	Θ	ΠΛ.ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	2234	28.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
153	Θ	ΠΛ.ΚΑΛΟΓΗΡΩΝ ΔΑΦΝΗΣ	2040	38.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
154	Θ	ΠΛ.ΠΛΑΣΤΗΡΑ ΠΑΓΚΡΑΤΙ	2005	81.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
155	Θ	ΠΛ.ΣΑΡΟΚΟΥ - ΚΕΡΚΥΡΑ	3220	21.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
156	Θ	ΠΛ.ΦΛΕΜΙΝΓΚ ΑΓΡΙΝΙΟΥ	2610	41.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
157	Θ	ΠΛΑΤ.1866 ΧΑΝΙΩΝ	3144	41.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
158	Θ	ΠΛΑΤ.ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2526	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
159	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ	2335	67.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
160	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	2014	51.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
161	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΝΑΡΗ ΚΥΨΕΛΗΣ	2024	58.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
162	Θ	ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ	2911	41.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
163	Θ	ΠΟΛΥΚΑΣΤΡΟΥ	2339	36.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
164	Θ	ΠΟΡΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3110	75.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999
ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
165	Θ	ΠΡΟΒΑΤΑ ΣΕΡΡΩΝ	2236	28.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
166	Θ	ΠΡΩΤΗΣ	2305	32.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
167	Θ	ΠΥΡΓΕΤΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2527	28.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
168	Θ	ΠΥΡΓΙΟΥ ΧΙΟΥ	2930	23.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
169	Θ	ΠΥΡΓΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3112	35.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
170	Θ	ΡΟΔΟΛΕΙΒΟΥΣ	2304	50.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
171	Θ	ΡΟΔΟΠΟΛΗΣ ΣΕΡΡΩΝ	2235	46.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
172	Θ	ΣΙΑΤΙΣΤΑΣ	2421	23.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
173	Θ	ΣΚΑΓΙΟΠΟΥΛΕΙΟΥ	2837	48.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
174	Θ	ΣΚΟΠΕΛΟΥ	2534	-0.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
175	Θ	ΣΠΑΤΩΝ	2104	63.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
176	Θ	ΣΠΕΡΧΕΙΑΔΑΣ	2664	25.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
177	Θ	ΣΠΗΛΙΟΥ	3130	22.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
178	Θ	ΣΤΥΛΙΔΑΣ	2665	16.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
179	Θ	ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ ΘΗΒΩΝ	2633	42.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
180	Θ	ΤΖΕΡΜΙΑΔΩΝ	3119	41.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
181	Θ	ΤΡΙΩΝ ΝΑΥΑΡΧΩΝ ΠΑΤΡΩΝ	2839	53.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
182	Θ	ΤΣΙΜΙΣΚΗ	2337	61.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
183	Θ	ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ	3115	20.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
184	Θ	ΤΥΧΕΡΟΥ ΣΟΥΦΛΙΟΥ	2306	15.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
185	Θ	ΦΑΛΗΡΑΚΙΟΥ ΡΟΔΟΥ	3314	5.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
186	Θ	ΦΙΛΟΤΙΟΥ	3012	23.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
187	Θ	ΦΙΛΩΤΑ ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΟΣ	2422	10.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
188	Θ	ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	2063	86.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
189	Θ	ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ	2037	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
190	Θ	ΧΑΡΟΚΟΠΟΥ	2016	72.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
191	Θ	ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΕΙΟΥ	2157	62.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
192	Θ	ΨΑΧΝΩΝ	2645	116.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
193	Θ	ΩΡΟΠΟΥ	2066	43.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
ΣΥΝΟΛΟ				8,167.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)	Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
1	Κ	ΦΑΡΣΑΛΩΝ	524	993.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
2	Κ	ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ	341	656.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
3	Κ	ΞΑΝΘΗΣ	121	542.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
4	Κ	ΒΕΡΟΙΑΣ	310	514.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
5	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Α'	1110	475.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
6	Κ	ΧΑΛΚΙΔΑΣ	644	411.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
7	Κ	ΑΘΗΝΩΝ	623	377.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
8	Κ	ΛΑΜΙΑΣ	663	301.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
9	Κ	ΕΔΕΣΣΑΣ	342	276.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
10	Κ	ΠΤΟΛΕΜΑΙΔΑΣ	422	231.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
11	Κ	ΠΥΡΓΟΥ	847	223.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
12	Κ	ΟΡΕΣΤΙΑΔΟΣ	112	218.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
13	Κ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ	110	213.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
14	Κ	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	431	212.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
15	Κ	ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	871	212.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
16	Κ	ΣΠΑΡΤΗΣ	862	203.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
17	Κ	ΚΟΖΑΝΗΣ	421	200.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
18	Κ	ΠΕΙΡΑΙΑ	622	199.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
19	Κ	ΣΗΤΕΙΑΣ	1122	188.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
20	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Β'	1114	186.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
21	Κ	ΛΑΡΙΣΑΣ Β'	526	182.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
22	Κ	ΣΑΜΟΥ [ΒΑΘΥ]	920	173.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
23	Κ	ΑΓΡΙΝΙΟΥ	610	172.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
24	Κ	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	731	170.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
25	Κ	ΑΜΦΙΚΛΕΙΑΣ	660	169.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
26	Κ	ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ	661	166.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
27	Κ	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	541	158.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
28	Κ	ΘΗΡΑΣ	1011	157.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
29	Κ	ΝΕΩΝ ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ	361	156.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
30	Κ	ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	236	154.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
31	Κ	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	1416	153.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
32	Κ	ΑΡΓΟΥΣ	810	152.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
33	Κ	ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	1411	152.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
34	Κ	ΠΑΛΑΜΑ	513	146.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
35	Κ	ΝΙΓΡΙΤΑΣ	232	146.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
36	Κ	ΑΡΙΔΑΙΑΣ	340	141.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
37	Κ	ΔΡΑΜΑΣ	210	140.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
38	Κ	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	1241	139.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
39	Κ	ΔΟΜΟΚΟΥ	662	137.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
40	Κ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	1230	137.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
41	Κ	ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ	235	133.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
42	Κ	ΝΙΚΑΙΑΣ	1421	131.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
43	Κ	ΛΑΡΙΣΑΣ Α'	522	128.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
44	Κ	ΣΑΠΠΩΝ	132	128.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
45	Κ	ΠΑΓΚΡΑΤΙΟΥ-Π.ΤΕΡΜΑ	1412	125.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
46	Κ	ΧΑΡΙΛΑΟΥ	2327	124.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
47	Κ	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	420	120.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
48	Κ	ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	2053	120.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
49	Κ	ΧΙΟΥ	930	118.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
50	Κ	ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΑΣ	742	117.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
51	Κ	ΕΡΥΘΡΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ	1414	115.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
52	Κ	ΠΛΑΤ.ΑΓ. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	3109	115.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
53	Κ	ΗΡΑΚΛ.ΚΡΗΤΗΣ ΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	1419	114.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
54	Κ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ	2031	112.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
55	Κ	ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ	615	111.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
56	Κ	ΑΣΤΡΟΥΣ	826	111.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
57	Κ	ΚΑΤΩ ΤΟΥΜΠΑΣ	2325	107.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
58	Κ	ΑΙΓΑΛΕΩ	1410	107.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
59	Κ	ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ	521	106.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
60	Κ	ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ	111	105.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
61	Κ	ΠΥΛΟΥ	875	105.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
62	Κ	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	1415	105.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
63	Κ	ΛΗΜΝΟΥ	910	104.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
64	Κ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΒΟΪΟΥ	423	102.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
65	Κ	ΚΑΛΛΟΝΗΣ	912	102.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
66	Κ	ΚΑΣΤΕΛΙΟΥ ΠΕΔΙΑΔΟΣ	1113	101.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
67	Κ	ΔΑΦΝΗΣ	2022	100.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
68	Κ	ΜΕΝΙΔΙΟΥ	2056	99.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
69	Κ	ΙΣΤΙΑΙΑΣ	640	97.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
70	Κ	ΝΕΑΣ ΖΙΧΝΗΣ	231	96.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
71	Κ	ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	363	96.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
72	Κ	ΝΕΜΕΑΣ	854	95.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
73	Κ	ΚΑΣΣΑΝΔΡΕΙΑΣ	364	94.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
74	Κ	ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ	1418	94.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
75	Κ	ΑΡΓΟΥΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ	410	92.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
76	Κ	ΤΥΡΝΑΒΟΥ	523	90.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
77	Κ	ΑΙΓΙΟΥ	830	90.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
78	Κ	ΠΟΛΙΧΝΗΣ	2314	89.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
79	Κ	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1130	88.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
80	Κ	ΜΕΛΙΚΗΣ	313	88.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
81	Κ	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	411	87.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
82	Κ	ΠΑΡΟΥ	1014	85.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
83	Κ	ΕΒΑΝΣ	3111	84.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
84	Κ	ΣΕΡΒΙΩΝ	424	84.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
85	Κ	ΓΥΘΕΙΟΥ	860	82.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
86	Κ	ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ	220	80.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
87	Κ	ΝΕΑΣ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ	1505	80.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
88	Κ	ΠΛΑΤ. ΚΑΛΟΥΤΣΙΑΝΗΣ ΙΩΑΝ/ΝΩΝ	2731	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
89	Κ	ΝΕΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2050	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
90	Κ	ΤΡΙΠΟΛΗΣ	824	78.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
91	Κ	ΤΗΝΟΥ	1016	78.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
92	Κ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1210	76.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
93	Κ	ΚΟΡΩΠΙΟΥ	629	75.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
94	Κ	ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ	1121	73.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
95	Κ	ΠΛΑΤΥ ΗΜΑΘΙΑΣ	314	73.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
96	Κ	ΛΑΓΚΑΔΑ	321	73.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
97	Κ	ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ	721	73.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
98	Κ	ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	2045	73.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
99	Κ	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ	872	73.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
100	Κ	ΚΑΡΥΣΤΟΥ	641	71.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
101	Κ	ΚΟΛΙΑΤΣΟΥ	1413	70.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
102	Κ	ΜΟΛΛΩΝ	863	70.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
103	Κ	ΚΑΡΛΟΒΑΣΙΟΥ	921	69.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
104	Κ	ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΩΝ	870	68.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
105	Κ	ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ	833	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
106	Κ	ΠΛΑΤ.ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΘΕΣ.	1502	66.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
107	Κ	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1422	66.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
108	Κ	ΦΙΛΙΑΤΩΝ	722	66.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
109	Κ	ΝΑΞΟΥ	1012	66.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
110	Κ	ΜΑΥΡΟΘΑΛΑΣΣΑΣ	233	64.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
111	Κ	ΓΟΥΔΙΟΥ	2044	60.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
112	Κ	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ	2012	60.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
113	Κ	ΑΡΚΑΛΟΧΩΡΙΟΥ	1112	55.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
114	Κ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	720	54.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
115	Κ	ΒΑΣΙΛΙΚΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	327	53.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
116	Κ	ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	1417	52.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
117	Κ	ΜΑΤΑΡΑΓΚΑΣ	619	52.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
118	Κ	ΙΑΣΜΟΥ	133	51.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
119	Κ	ΚΩ	1312	51.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
120	Κ	ΙΘΑΚΗΣ	1240	50.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
121	Κ	ΚΥΜΗΣ	642	49.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
122	Κ	ΠΡΕΒΕΖΑΣ	741	49.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
123	Κ	ΦΙΛΙΑΤΡΩΝ	876	49.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
124	Κ	ΒΡΑΧΑΤΙΟΥ	850	48.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
125	Κ	ΔΙΚΑΙΩΝ	115	47.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
126	Κ	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2338	46.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
127	Κ	ΕΥΛΟΚΑΣΤΡΟΥ	855	45.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
128	Κ	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	626	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
129	Κ	ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗΣ	822	42.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
130	Κ	ΒΑΣ.ΟΛΓΑΣ ΠΑΤΡΩΝ	2836	39.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
131	Κ	ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ	650	39.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
132	Κ	ΠΑΞΩΝ	1221	37.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
133	Κ	ΣΟΥΦΛΙΟΥ	114	37.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
134	Κ	ΣΥΡΟΥ	1015	36.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
135	Κ	ΛΕΩΝΙΔΙΟΥ	827	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
136	Κ	ΚΥΘΗΡΩΝ	880	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
137	Κ	ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗΣ	222	33.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
138	Κ	ΠΟΡΟΥ	881	33.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
139	Κ	ΚΙΣΣΑΜΟΥ	1142	32.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
140	Κ	ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ	540	31.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
141	Κ	ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ	113	31.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
142	Κ	ΤΡΟΠΑΙΩΝ	825	31.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
143	Κ	ΚΟΡΩΝΗΣ	879	31.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
144	Κ	ΜΕΛΙΓΑΛΑ	873	31.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
145	Κ	ΔΕΡΒΕΝΙΟΥ	851	30.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
146	Κ	ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ	512	30.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
147	Κ	ΖΑΧΑΡΩΣ	843	30.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
148	Κ	ΚΑΤΟΥΝΑΣ	617	28.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
149	Κ	ΠΕΛΟΠΙΟΥ	849	27.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
150	Κ	ΦΙΛΙΠΠΟΥΠΟΛΗΣ	528	27.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
151	Κ	ΛΑΓΚΑΔΙΚΙΩΝ	326	25.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
152	Κ	ΦΕΡΩΝ	116	25.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
153	Κ	ΕΥΛΑΓΑΝΗΣ	134	25.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
154	Κ	ΚΙΑΤΟΥ	852	24.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
155	Κ	ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	131	24.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
156	Κ	ΛΕΧΑΙΝΩΝ	845	24.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
157	Κ	ΠΑΡΓΑΣ	740	24.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
158	Κ	ΘΑΣΟΥ ΛΙΜΕΝΟΣ	223	23.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
159	Κ	ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	324	22.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
160	Κ	ΣΚΑΛΑΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	861	21.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
161	Κ	ΔΗΜΗΤΣΑΝΑΣ	820	21.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
162	Κ	ΚΡΑΝΙΔΙΟΥ	811	21.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
163	Κ	ΦΑΡΚΑΔΟΝΑΣ	543	21.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
164	Κ	ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ-ΠΥΡΓΟΥ	325	21.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
165	Κ	ΔΕΣΚΑΤΗΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	527	19.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
166	Κ	ΠΥΛΗΣ	542	19.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
167	Κ	ΜΕΓΑΡΩΝ	621	19.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
168	Κ	ΜΑΡΑΘΩΝΑ	628	17.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
169	Κ	ΜΕΤΣΟΒΟΥ	733	15.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
170	Κ	ΧΩΡΑΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ	878	15.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
171	Κ	ΘΕΡΜΟΥ	613	13.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
172	Κ	ΔΩΡΙΟΥ	877	12.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
173	Κ	ΘΗΒΑΣ	630	11.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
174	Κ	ΚΑΝΑΛΑΚΙΟΥ	743	11.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
175	Κ	ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΣΗΣ	343	8.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
176	Κ	ΑΝΔΡΟΥ	1017	7.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
177	Κ	ΑΜΦΙΣΣΑΣ	670	7.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
178	Κ	ΛΕΙΒΑΔΕΙΑΣ	631	5.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
179	Κ	ΚΑΛΥΜΝΟΥ	1310	5.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
180	Κ	ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ	212	4.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
181	Κ	ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ	627	2.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
182	Κ	ΑΝΔΡΙΤΣΑΙΝΑΣ	841	0.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
183	Κ	ΑΓΙΑΣ	520	0.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
184	Κ	ΛΙΔΩΡΙΚΙΟΥ	671	0.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
185	Κ	ΜΑΚΡΑΚΩΜΗΣ	664	-0.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
186	Κ	ΜΟΙΡΩΝ	1111	-2.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
187	Κ	ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	122	-3.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
188	Κ	ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ	1120	-5.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
189	Κ	ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	430	-7.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
190	Κ	ΑΡΤΑΣ	710	-7.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
191	Κ	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΗΛΕΙΑΣ	842	-13.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
192	Κ	ΚΑΒΑΛΑΣ	221	-14.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
193	Κ	ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ	2329	-16.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
194	Κ	ΛΗΞΟΥΡΙΟΥ	1231	-19.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
195	Κ	ΡΟΔΟΥ	1313	-20.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
196	Κ	ΕΡΥΜΑΝΘΕΙΑΣ	836	-22.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
197	Κ	ΣΥΚΟΥΡΙΟΥ	525	-25.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
198	Κ	ΣΟΧΟΥ	323	-29.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
199	Κ	ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ	330	-31.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
200	Κ	ΜΩΛΟΥ	665	-31.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
201	Κ	ΝΑΥΠΛΙΟΥ	812	-36.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
202	Κ	ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	911	-39.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
203	Κ	ΚΟΝΙΤΣΑΣ	732	-40.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
204	Κ	ΒΑΜΟΥ	1140	-43.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
205	Κ	ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	612	-43.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)	Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
206	Κ	ΧΕΡΣΟΥ	332	-49.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
207	Κ	ΠΡΟΣΩΤΣΑΝΗΣ	213	-52.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
208	Κ	ΔΕΛΒΙΝΑΚΙΟΥ	730	-54.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
209	Κ	ΑΡΝΑΙΑΣ	360	-66.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
210	Κ	ΚΑΤΟΧΗΣ	618	-66.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
211	Κ	ΒΟΝΙΤΣΑΣ	616	-79.0	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
212	Κ	ΚΡΕΣΤΑΙΝΩΝ	844	-85.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
213	Κ	ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	350	-90.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
214	Κ	ΟΡΧΟΜΕΝΟΥ	632	-95.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
215	Κ	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	510	-105.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
216	Κ	ΒΟΛΟΥ	531	-106.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
217	Κ	ΠΑΤΡΩΝ	834	-111.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
218	Κ	ΜΕΣΣΗΝΗΣ	874	-114.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
219	Κ	ΒΕΛΕΣΤΙΝΟΥ	532	-114.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
220	Κ	ΚΟΡΙΝΘΟΥ	853	-115.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
221	Κ	ΒΑΡΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	846	-123.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
222	Κ	ΝΑΟΥΣΑΣ	312	-123.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
223	Κ	ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ	840	-124.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
224	Κ	ΠΡΟΑΣΤΙΟΥ	514	-129.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
225	Κ	ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	1131	-147.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
226	Κ	ΑΣΤΑΚΟΥ	611	-148.5	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
227	Κ	ΣΚΥΔΡΑΣ	344	-149.7	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
228	Κ	ΧΑΝΙΩΝ	1141	-158.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
229	Κ	ΑΙΓΙΝΙΟΥ	351	-160.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
230	Κ	ΒΑΓΙΩΝ	633	-163.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
231	Κ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1220	-165.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
232	Κ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ	311	-210.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
233	Κ	ΚΙΛΚΙΣ	331	-242.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
234	Κ	ΚΑΤΩ ΑΧΑΙΑΣ	835	-275.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
235	Κ	ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ	614	-305.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
236	Κ	ΑΛΜΥΡΟΥ	530	-379.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
237	Κ	ΣΕΡΡΩΝ	234	-386.9	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
238	Κ	ΣΟΦΑΔΩΝ	511	-509.8	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
239	Κ	ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	848	-521.2	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
240	Κ	ΚΑΤΩ ΝΕΥΡΟΚΟΠΙΟΥ	211	-816.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
241	Κ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	320	-891.1	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
242	Κ	ΧΟΛΑΡΓΟΥ	620	-1,108.3	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
ΣΥΝΟΛΟ				9,654.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΑΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999
ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Η
1	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2328	121.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
2	Θ	ΚΑΤΩ ΠΑΤΗΣΙΩΝ	2026	120.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
3	Θ	ΖΩΓΡΑΦΟΥ	2020	118.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
4	Θ	ΨΑΧΝΩΝ	2645	116.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
5	Θ	ΚΟΛΩΝΟΥ	2013	116.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
6	Θ	ΝΕΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ	2034	115.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
7	Θ	ΑΓ.ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΠΡΑΧΑΜΙΟΥ	2041	112.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
8	Θ	ΑΝΩ ΛΙΟΣΙΩΝ	2033	104.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
9	Θ	ΑΓΙΟΥ ΜΕΛΕΤΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2003	98.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
10	Θ	ΑΜΦΙΘΕΑΣ	2025	95.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
11	Θ	ΒΑΣ.ΟΛΓΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2322	92.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
12	Θ	ΑΓΙΑΣ ΕΛΕΟΥΣΑΣ	2015	91.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
13	Θ	ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	2063	86.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
14	Θ	ΚΑΤΩ ΤΙΘΟΡΕΑΣ	2660	86.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
15	Θ	ΑΝΩ ΙΛΙΣΙΩΝ	2043	85.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
16	Θ	ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ	2054	83.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
17	Θ	ΚΟΥΚΑΚΙΟΥ	2011	82.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
18	Θ	ΠΛ.ΠΛΑΣΤΗΡΑ ΠΑΓΚΡΑΤΙ	2005	81.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
19	Θ	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2320	81.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
20	Θ	ΑΝΩ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	2055	80.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
21	Θ	ΓΚΥΖΗ	2028	79.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
22	Θ	ΚΗΦΙΣΙΑΣ	2039	79.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
23	Θ	ΟΙΧΑΛΙΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2541	77.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
24	Θ	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ	2006	75.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
25	Θ	ΠΟΡΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3110	75.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
26	Θ	ΑΓΙΟΥ ΑΛΕΞΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ	2835	74.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
27	Θ	ΠΑΛΑΙΟ ΤΕΡΜΑ ΑΧΑΡΝΩΝ	2032	73.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
28	Θ	ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ	2037	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
29	Θ	ΑΓΙΑΣ ΣΟΦΙΑΣ ΕΓΝΑΤΙΑΣ	2323	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
30	Θ	ΒΥΡΩΝΑ	2017	73.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
31	Θ	ΒΡΙΛΙΣΣΙΩΝ	2067	72.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
32	Θ	ΚΥΨΕΛΗΣ	2004	72.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
33	Θ	ΔΟΞΑΤΟΥ	2308	72.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
34	Θ	ΧΑΡΟΚΟΠΟΥ	2016	72.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
35	Θ	ΑΣΗΜΙΟΥ ΜΟΙΡΩΝ	3116	72.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
36	Θ	ΚΑΛΛΙΠΟΛΗΣ	2152	71.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
37	Θ	ΑΓΙΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2151	69.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
38	Θ	ΝΤΕΠΩ	2326	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
39	Θ	ΝΕΟΥ ΚΟΣΜΟΥ	2027	68.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
40	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ	2335	67.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
41	Θ	ΛΕΩΦ.ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ	2029	66.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ.ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)	Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
42	Θ	ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	2105	66.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
43	Θ	ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ	2010	65.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
44	Θ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΡΙΟΥ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2324	65.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
45	Θ	ΓΛΥΦΑΔΑΣ	2038	64.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
46	Θ	ΚΑΛΑΜΑΚΙΟΥ	2047	64.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
47	Θ	ΑΛΙΒΕΡΙΟΥ	2644	64.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
48	Θ	ΣΠΑΤΩΝ	2104	63.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
49	Θ	ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΕΙΟΥ	2157	62.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
50	Θ	ΤΣΙΜΙΣΚΗ	2337	61.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
51	Θ	ΛΙΓΟΥΡΙΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ	2812	61.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
52	Θ	ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ ΡΟΔΟΥ	3316	59.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
53	Θ	ΟΜΟΝΟΙΑΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	2301	58.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
54	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΝΑΡΗ ΚΥΨΕΛΗΣ	2024	58.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
55	Θ	ΕΠΑΝΩΜΗΣ	2334	57.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
56	Θ	ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ	2018	57.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
57	Θ	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ ΒΟΛΟΥ	2536	55.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
58	Θ	ΙΛΙΣΙΩΝ	2019	55.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
59	Θ	ΝΕΟΥ ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΟΥ ΔΟΜΟΚΟΥ	2667	54.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
60	Θ	ΝΕΑΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	2057	54.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
61	Θ	ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΟΛΟΥ	2532	53.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
62	Θ	ΤΡΙΩΝ ΝΑΥΑΡΧΩΝ ΠΑΤΡΩΝ	2839	53.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
63	Θ	ΝΙΚΗΤΗ ΠΟΥΛΤ. ΧΑΛΚΗΣ	2363	53.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
64	Θ	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	2014	51.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
65	Θ	ΕΛΑΤΕΙΑΣ	2661	51.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
66	Θ	ΚΟΛΙΝΔΡΟΥ	2350	50.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
67	Θ	ΛΕΥΚΙΜΜΗΣ	3221	50.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
68	Θ	ΡΟΔΟΛΕΙΒΟΥΣ	2304	50.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
69	Θ	ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	2316	48.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
70	Θ	ΣΚΑΓΙΟΠΟΥΛΕΙΟΥ	2837	48.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
71	Θ	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ Κ.Α.Τ	2070	46.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
72	Θ	ΡΟΔΟΠΟΛΗΣ ΣΕΡΡΩΝ	2235	46.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
73	Θ	ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ	2310	45.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
74	Θ	ΜΑΝΤΟΥΔΙΟΥ	2646	45.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
75	Θ	ΑΜΑΡΥΝΘΟΥ	2648	45.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
76	Θ	ΑΓ.ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΑΧΑΡΝΩΝ	2059	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
77	Θ	ΠΑΠΠΑΔΟΥ	2912	44.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
78	Θ	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2313	44.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
79	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΠΥΡΓΟΥ	2847	44.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
80	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΛΑΣΗΘΙΟΥ	3120	44.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
81	Θ	ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ	2523	43.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
82	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2540	43.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ.ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)	Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
83	Θ	ΠΕΤΡΑΛΩΝΩΝ	2051	43.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
84	Θ	ΩΡΟΠΟΥ	2066	43.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
85	Θ	ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ ΘΗΒΩΝ	2633	42.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
86	Θ	ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ	2911	41.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
87	Θ	ΠΛΑΤ.1866 ΧΑΝΙΩΝ	3144	41.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
88	Θ	ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ	2068	41.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
89	Θ	ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ	2046	41.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
90	Θ	ΤΖΕΡΜΙΑΔΩΝ	3119	41.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
91	Θ	ΠΛ.ΦΛΕΜΙΝΓΚ ΑΓΡΙΝΙΟΥ	2610	41.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
92	Θ	ΝΕΑΣ ΠΕΡΑΜΟΥ	2220	40.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
93	Θ	ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ	2330	40.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
94	Θ	ΚΑΣΤΕΛΛΑΣ	2156	40.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
95	Θ	ΓΟΥΝΑΡΗ ΠΑΤΡΩΝ	2834	39.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
96	Θ	ΠΛ.ΚΑΛΟΓΗΡΩΝ ΔΑΦΝΗΣ	2040	38.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
97	Θ	ΖΑΓΚΛΙΒΕΡΙΟΥ	2321	38.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
98	Θ	ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ (ΣΟΥΡΜΕΝΑ)	2069	37.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
99	Θ	ΛΙΜΕΝΑΡΙΩΝ ΘΑΣΟΥ	2303	37.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
100	Θ	ΠΟΥΛΚΑΣΤΡΟΥ	2339	36.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
101	Θ	ΝΕΑΣ ΚΑΛΙΚΡΑΤΕΙΑΣ ΧΑΛΚΗΣ	2361	36.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
102	Θ	ΒΕΛΒΕΝΔΟΥΣ	2424	36.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
103	Θ	ΠΥΡΓΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3112	35.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
104	Θ	ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2103	35.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
105	Θ	ΚΡΗΝΙΔΩΝ	2221	34.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
106	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	2348	34.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
107	Θ	ΠΛΑΤ.ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2526	34.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
108	Θ	ΚΑΛΥΒΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3140	34.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
109	Θ	ΑΝΩ ΒΙΑΝΝΟΥ	3113	33.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
110	Θ	ΖΑΡΟΥΧΛΕΙΚΩΝ	2838	32.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
111	Θ	ΛΙΜΝΗΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	2647	32.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
112	Θ	ΠΡΩΤΗΣ	2305	32.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
113	Θ	ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ ΜΗΤΕΡΑ	2071	32.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
114	Θ	ΚΑΡΠΑΘΟΥ	3315	31.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
115	Θ	ΕΡΜΙΟΝΗΣ	2811	30.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
116	Θ	ΛΕΒΙΔΙΟΥ	2824	30.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
117	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	2425	29.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
118	Θ	ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ	2349	29.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
119	Θ	ΜΑΛΕΣΣΙΝΑΣ	2662	29.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
120	Θ	ΙΕΡΙΣΣΟΥ	2360	29.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
121	Θ	ΠΡΟΒΑΤΑ ΣΕΡΡΩΝ	2236	28.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
122	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	2871	28.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
123	Θ	ΠΥΡΓΕΤΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2527	28.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999

ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ.ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)	Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
124	Θ	ΠΛ.ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	2234	28.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
125	Θ	ΝΕΑΣ ΑΓΧΙΑΛΟΥ	2530	28.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
126	Θ	ΑΛΙΣΤΡΑΤΗΣ	2309	27.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
127	Θ	ΑΓΙΟΥ ΚΗΡΥΚΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ	2921	27.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
128	Θ	ΖΑΓΟΡΑΣ	2533	27.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
129	Θ	ΚΡΟΥΣΩΝΑ	3114	27.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
130	Θ	ΚΟΠΑΝΑΚΙΟΥ	2872	26.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
131	Θ	ΚΑΤΩ ΚΛΕΙΤΟΡΙΑΣ	2833	25.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
132	Θ	ΣΠΕΡΧΕΙΑΔΑΣ	2664	25.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
133	Θ	ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑΣ ΠΕΙΡΑΙΑ	2154	24.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
134	Θ	ΛΟΥΤΡΩΝ ΑΙΔΗΨΟΥ	2640	24.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
135	Θ	ΜΗΛΟΥ	2622	24.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
136	Θ	ΚΑΛΑΜΠΑΚΙΟΥ	2210	24.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
137	Θ	ΛΕΡΟΥ	3310	24.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
138	Θ	ΣΙΑΤΙΣΤΑΣ	2421	23.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
139	Θ	ΦΙΛΟΤΙΟΥ	3012	23.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
140	Θ	ΠΥΡΓΙΟΥ ΧΙΟΥ	2930	23.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
141	Θ	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΜΟΛΛΩΝ	2863	23.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
142	Θ	ΣΠΗΛΙΟΥ	3130	22.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
143	Θ	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΑΡΓΟΥΣ	2810	22.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
144	Θ	ΒΟΥΚΟΛΙΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3143	21.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
145	Θ	ΜΕΣΟΠΟΤΑΜΙΑΣ	2411	21.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
146	Θ	ΠΛ.ΣΑΡΟΚΟΥ - ΚΕΡΚΥΡΑ	3220	21.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
147	Θ	ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	2846	21.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
148	Θ	ΛΕΟΝΤΑΡΙΟΥ ΣΟΦΑΔΩΝ	2511	20.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
149	Θ	ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ	3115	20.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
150	Θ	ΛΑΜΙΑΣ	2666	19.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
151	Θ	ΑΝΩΓΕΙΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3117	19.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
152	Θ	ΚΑΝΔΑΝΟΥ	3142	18.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
153	Θ	ΔΙΣΤΟΜΟΥ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2632	18.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
154	Θ	ΚΡΟΚΕΩΝ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2862	18.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
155	Θ	ΜΥΤΙΚΑ ΒΟΝΙΤΣΑΣ	2616	18.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
156	Θ	ΜΟΥΡΙΩΝ ΚΙΛΚΙΣ	2336	18.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
157	Θ	ΝΕΑΣ ΦΙΓΑΛΕΙΑΣ	2843	18.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
158	Θ	ΑΜΟΡΓΟΥ ΝΑΞΟΥ	3013	17.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
159	Θ	ΓΑΖΙΟΥ ΜΑΛΕΒΥΖΙΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3108	17.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
160	Θ	ΓΚΟΥΡΑΣ	2856	17.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
161	Θ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΚΟΥ	2741	17.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
162	Θ	ΛΙΜΕΝΑ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ	3118	17.3	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
163	Θ	ΑΛΙΑΡΤΟΥ	2631	17.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
164	Θ	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΡΟΔΟΥ	3313	17.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 1999
ΚΑΤΑ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΤΑΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.)	
Α/Α	Κ ή Θ	ΥΠΗΡ.ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Η
165	Θ	ΣΤΥΛΙΔΑΣ	2665	16.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
166	Θ	ΖΕΥΓΟΛΑΤΙΟΥ	2854	16.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
167	Θ	ΝΕΑΣ ΚΑΡΥΑΣ	2222	16.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
168	Θ	ΠΑΛΑΙΟΧΩΡΑΣ	3141	16.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
169	Θ	ΜΕΘΩΝΗΣ	2875	16.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
170	Θ	ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	2853	16.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
171	Θ	ΙΤΕΑΣ	2670	16.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
172	Θ	ΜΕΤΑΞΕΔΩΝ ΕΒΡΟΥ	2111	15.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
173	Θ	ΤΥΧΕΡΟΥ ΣΟΥΦΛΙΟΥ	2306	15.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
174	Θ	ΛΙΒΑΝΑΤΩΝ	2668	14.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
175	Θ	ΚΕΔΡΟΥ	2509	13.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
176	Θ	ΠΑΡΑΚΑΛΑΜΟΥ	2730	13.4	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
177	Θ	ΑΚΡΑΤΑΣ	2830	13.2	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
178	Θ	ΒΕΛΟΥ	2852	11.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
179	Θ	ΦΙΛΩΤΑ ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΟΣ	2422	10.8	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
180	Θ	ΜΥΚΟΝΟΥ	3016	10.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
181	Θ	ΒΑΡΘΟΛΟΜΙΟΥ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	2848	9.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
182	Θ	ΙΩΝΙΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2319	9.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
183	Θ	ΠΕΤΑΛΙΔΙΟΥ	2874	9.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
184	Θ	ΑΒΑΤΟΥ ΞΑΝΘΗΣ	2123	8.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
185	Θ	ΝΕΑΣ ΒΥΣΣΑΣ	2307	8.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
186	Θ	ΓΑΥΡΙΟΥ ΑΝΔΡΟΥ	3017	8.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
187	Θ	ΠΑΝΑΙΤΩΛΙΟΥ	2611	5.5	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
188	Θ	ΦΑΛΗΡΑΚΙΟΥ ΡΟΔΟΥ	3314	5.0	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
189	Θ	ΑΒΔΗΡΩΝ	2121	4.7	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
190	Θ	ΑΡΧΑΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΣ	2849	1.9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
191	Θ	ΚΟΜΠΟΤΙΟΥ	2710	0.1	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ
192	Θ	ΣΚΟΠΕΛΟΥ	2534	-0.6	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
193	Θ	ΛΕΩΦ.ΣΥΓΓΡΟΥ	2060	-204.4	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
ΣΥΝΟΛΟ				8,167.6	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
1	ΑΓΙΑΣ	520	183	0.5	91	66.0	119	16.8	77	65.8
2	ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	1417	116	52.5	204	-11.0	103	29.0	124	23.5
3	ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ	1120	188	-5.0	225	-73.1	209	-71.0	210	-70.5
4	ΑΓΡΙΝΙΟΥ	610	23	172.8	216	-14.3	223	-324.9	216	-225.0
5	ΑΘΗΝΩΝ	623	7	377.6	18	230.8	9	331.8	11	261.6
6	ΑΙΓΑΛΕΩ	1410	58	107.1	92	65.9	66	78.7	110	35.3
7	ΑΙΓΙΝΙΟΥ	351	229	-60.9	97	61.4	117	17.8	155	3.1
8	ΑΙΓΙΟΥ	830	77	90.4	232	-303.6	221	-233.1	219	-335.4
9	ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ	311	232	-210.9	22	198.9	24	172.5	16	231.4
10	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ	110	13	213.4	32	148.8	16	229.4	58	88.4
11	ΑΛΜΥΡΟΥ	530	236	-379.3	239	-754.2	229	-630.5	222	-726.6
12	ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ	840	223	-124.1	106	55.5	187	-33.9	117	29.6
13	ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	430	189	-7.2	72	86.1	92	38.2	207	-52.7
14	ΑΜΦΙΚΛΕΙΑΣ	660	25	169.0	94	64.7	147	-0.1	145	6.5
15	ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	612	205	-43.1	109	51.6	108	23.6	99	45.1
16	ΑΜΦΙΣΣΑΣ	670	177	7.2	226	-117.5	206	-67.9	209	-62.2
17	ΑΝΔΡΙΤΣΑΙΝΑΣ	841	182	0.6	213	-20.8	185	-33.0	185	-22.3
18	ΑΝΔΡΟΥ	1017	176	7.3	205	-12.1	174	-21.0	179	-15.9
19	ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ	330	199	-31.5	43	122.0	68	73.3	40	119.7
20	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	1230	40	137.3	99	61.0	40	123.0	53	92.8
21	ΑΡΓΟΥΣ	810	32	152.8	89	68.4	87	43.8	102	42.2
22	ΑΡΓΟΥΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ	410	75	92.3	124	45.6	107	23.7	131	19.0
23	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	1415	62	105.3	86	73.5	41	121.5	72	71.7
24	ΑΡΙΔΑΙΑΣ	340	36	141.4	56	103.4	62	88.7	67	75.7

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996		
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
25	ΑΡΚΑΛΟΧΩΡΙΟΥ	1112	113	55.4	237	631.0	201	-56.6	214	-114.7
26	ΑΡΝΑΙΑΣ	360	209	66.1	118	47.4	150	-1.9	86	57.0
27	ΑΡΤΑΣ	710	190	-7.3	235	-199.2	225	-364.3	218	-266.1
28	ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ	627	181	2.0	96	63.0	171	-19.0	188	-24.9
29	ΑΣΤΑΚΟΥ	611	226	-148.5	41	126.8	58	92.7	82	59.7
30	ΑΣΤΡΟΥΣ	826	56	111.7	55	106.9	35	129.4	57	88.5
31	ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ	661	26	166.9	19	228.8	20	195.8	32	148.9
32	ΒΑΓΙΩΝ	633	230	-163.9	101	60.0	109	22.3	101	44.6
33	ΒΑΜΟΥ	1140	204	-43.0	208	-14.7	191	-36.4	163	-2.9
34	ΒΑΡΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	846	221	-123.8	174	11.6	219	-192.7	81	61.1
35	ΒΑΣ.ΟΛΓΑΣ ΠΑΤΡΩΝ	2836	130	39.4	156	25.6	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΑΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΑΔΑ	
36	ΒΑΣΙΛΙΚΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	327	115	53.4	190	-1.7	179	-23.3	141	13.1
37	ΒΕΛΕΣΤΙΝΟΥ	532	219	-114.6	108	52.6	82	53.8	63	77.9
38	ΒΕΡΟΙΑΣ	310	4	514.5	2	766.5	228	-626.6	224	-912.9
39	ΒΟΛΟΥ	531	216	-106.6	240	-1,235.3	28	159.3	21	198.1
40	ΒΟΝΙΤΣΑΣ	616	211	-79.0	141	34.8	159	-9.1	83	59.5
41	ΒΡΑΧΑΤΙΟΥ	850	124	48.7	183	4.2	157	-8.2	159	0.2
42	ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ	1418	74	94.0	126	45.1	69	72.9	88	54.9
43	ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΩΝ	870	104	68.3	148	31.0	152	-4.0	144	8.6
44	ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	848	239	-521.2	63	94.4	79	56.0	206	-51.0
45	ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ	341	2	656.4	229	-156.4	5	477.4	2	594.7
46	ΓΟΥΔΙΟΥ	2044	111	60.7	164	17.9	99	32.4	ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΑΔΑ	
47	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	420	47	120.6	53	109.8	18	216.0	17	231.2
48	ΓΥΘΕΙΟΥ	860	85	82.3	163	17.9	145	2.6	136	16.0

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
49	ΔΑΦΝΗΣ	2022	67	-100.0	88	69.0	197	ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	196	ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ
50	ΔΕΛΒΙΝΑΚΙΟΥ	730	208	-54.9	228	-147.6	166	-15.4	161	-1.5
51	ΔΕΡΒΕΝΙΟΥ	851	145	30.9	192	-3.3	177	-22.3	174	-9.9
52	ΔΕΣΚΑΤΗΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	527	165	19.3	162	22.1	131	10.2	148	5.6
53	ΔΗΜΗΤΣΑΝΑΣ	820	161	21.7	187	0.5	134	7.8	164	-3.0
54	ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ	111	60	105.7	77	82.2	42	120.7	34	137.2
55	ΔΙΚΑΙΩΝ	115	125	47.3	135	39.9	84	49.4	114	33.3
56	ΔΟΜΟΚΟΥ	662	39	137.9	139	35.9	205	-66.5	215	-172.4
57	ΔΡΑΜΑΣ	210	37	140.0	13	310.0	12	264.6	14	242.9
58	ΔΩΡΙΟΥ	877	172	12.7	206	-13.3	170	-17.2	189	-25.1
59	ΕΒΑΝΣ	3111	83	84.4	144	33.0	71	64.8	ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
60	ΕΔΕΣΣΑΣ	342	9	276.5	7	405.1	47	108.0	66	76.6
61	ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ	521	59	106.1	30	154.7	67	75.0	54	92.2
62	ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ	220	86	80.1	60	97.7	169	-16.7	35	133.3
63	ΕΡΥΘΡΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ	1414	51	115.6	80	78.8	55	94.9	85	58.0
64	ΕΡΥΜΑΝΘΕΙΑΣ	836	196	-22.8	188	0.0	160	-9.8	139	15.0
65	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1210	92	76.1	120	46.9	137	7.2	105	38.6
66	ΖΑΧΑΡΩΣ	843	147	30.1	203	-10.6	168	-16.3	200	-39.3
67	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	720	114	54.3	78	80.9	72	64.5	103	41.3
68	ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	2045	98	73.2	134	41.7	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
69	ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	236	30	154.8	35	134.4	113	19.3	80	62.2
70	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Α'	1110	5	475.4	9	358.8	8	331.8	129	21.2
71	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Β'	1114	20	186.3	44	121.8	37	127.5	37	129.1
72	ΘΑΣΟΥ ΛΙΜΕΝΟΣ	223	158	23.5	210	-15.9	186	-33.2	193	27.1

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996		
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
73	ΘΕΡΜΟΥ	613	171	13.0	212	-17.5	183	-27.1	183	-20.2
74	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	320	241	891.1	1	882.5	1	917.1	223	-878.2
75	ΘΗΒΑΣ	630	173	11.3	8	385.7	10	322.2	5	443.8
76	ΘΗΡΑΣ	1011	28	157.6	46	117.4	49	106.6	56	89.4
77	ΙΑΣΜΟΥ	133	118	51.6	189	1.6	158	-8.2	151	5.3
78	ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ	1121	94	73.7	217	-28.3	76	59.1	45	102.7
79	ΙΘΑΚΗΣ	1240	120	50.2	160	22.7	106	24.1	122	24.4
80	ΙΣΤΙΑΙΑΣ	640	69	97.2	37	132.8	34	129.7	93	47.5
81	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	731	24	170.1	3	757.3	2	790.4	3	553.4
82	ΚΑΒΑΛΑΣ	221	192	-14.4	6	427.8	6	369.3	9	294.6
83	ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ	833	105	68.1	119	47.4	95	35.3	119	26.2
84	ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	871	15	212.0	95	63.4	213	-88.4	194	-30.8
85	ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ	540	140	31.9	57	103.1	54	96.5	73	70.4
86	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1422	107	66.1	121	46.9	70	66.4	116	31.7
87	ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΗΛΕΙΑΣ	842	191	-13.3	186	0.7	151	-2.5	166	-4.2
88	ΚΑΛΛΟΝΗΣ	912	65	102.6	102	58.8	115	18.7	64	77.4
89	ΚΑΛΟΥΤΣΙΑΝΗΣ ΙΩΑΝ/ΝΩΝ	2731	88	79.1	171	12.6	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
90	ΚΑΛΥΜΝΟΥ	1310	179	5.0	136	38.5	104	28.8	95	46.3
91	ΚΑΝΑΛΑΚΙΟΥ	743	174	11.1	143	33.8	90	41.6	123	24.3
92	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	510	215	-105.2	15	269.9	17	223.2	38	124.5
93	ΚΑΡΛΟΒΑΣΙΟΥ	921	103	69.6	167	17.0	112	19.6	170	-6.5
94	ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ	650	131	39.2	151	29.7	110	21.6	147	6.3
95	ΚΑΡΥΣΤΟΥ	641	100	71.7	114	49.1	89	42.0	90	50.2
96	ΚΑΣΣΑΝΔΡΕΙΑΣ	364	73	94.7	133	42.0	102	30.8	137	15.7

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

Α/Α	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
			Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
97	ΚΑΣΤΕΛΙΟΥ ΠΕΔΙΑΔΟΣ	1113	66	101.4	132	42.2	143	3.3	181	-18.5
98	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	411	81	87.9	145	32.8	120	14.9	61	83.4
99	ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	350	213	-90.2	234	-389.3	224	-326.4	220	-529.8
100	ΚΑΤΟΥΝΑΣ	617	148	28.1	165	17.5	124	14.2	125	23.2
101	ΚΑΤΟΧΗΣ	618	210	-66.7	64	94.1	188	-34.0	62	79.7
102	ΚΑΤΩ ΑΧΑΪΑΣ	835	234	-275.9	52	110.8	215	-119.8	197	-32.0
103	ΚΑΤΩ ΝΕΥΡΟΚΟΠΙΟΥ	211	240	-816.3	73	85.6	192	-40.6	48	99.9
104	ΚΑΤΩ ΤΟΥΜΠΑΣ	2325	57	107.7	127	44.0	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
105	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1220	231	-165.1	39	127.5	226	-422.7	217	253.5
106	ΚΙΑΤΟΥ	852	154	24.7	115	49.1	199	-54.9	211	-71.0
107	ΚΙΛΚΙΣ	331	233	-242.2	25	186.8	33	130.1	44	108.9
108	ΚΙΣΣΑΜΟΥ	1142	139	32.9	87	71.6	81	55.5	106	38.3
109	ΚΟΖΑΝΗΣ	421	17	200.5	21	215.0	100	32.1	30	157.4
110	ΚΟΛΙΑΤΣΟΥ	1413	101	70.9	117	47.6	77	56.8	132	18.6
111	ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	131	155	24.2	10	331.5	22	184.2	31	153.9
112	ΚΟΝΙΤΣΑΣ	732	203	-40.5	222	-35.5	198	-49.0	203	-42.2
113	ΚΟΡΙΝΘΟΥ	853	220	-115.5	31	153.8	220	-195.0	13	244.2
114	ΚΟΡΩΝΗΣ	879	143	31.2	200	-7.1	156	-8.1	168	-5.2
115	ΚΟΡΩΠΙΟΥ	629	93	75.7	125	45.4	94	36.5	115	33.0
116	ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ	2329	193	-16.1	152	28.3	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
117	ΚΡΑΝΙΔΙΟΥ	811	162	21.5	79	79.8	78	56.7	149	5.6
118	ΚΡΕΣΤΑΙΝΩΝ	844	212	-85.1	211	-16.4	207	69.9	187	-23.9
119	ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΣΗΣ	343	175	8.3	238	-695.7	13	264.5	7	312.2
120	ΚΥΘΗΡΩΝ	880	136	34.6	176	11.0	138	7.1	172	-7.6

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
121	ΚΥΜΗΣ	642	121	49.9	123	45.8	96	33.3	126	22.3
122	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ	872	99	73.2	231	-258.6	184	-30.1	184	-20.3
123	ΚΩ	1312	119	51.3	40	126.8	25	170.5	42	115.3
124	ΛΑΓΚΑΔΑ	321	96	73.5	29	162.5	29	151.7	171	-6.6
125	ΛΑΓΚΑΔΙΚΙΩΝ	326	151	25.9	201	-9.1	178	-22.6	201	39.4
126	ΛΑΜΙΑΣ	663	8	301.4	23	193.6	83	53.7	154	3.2
127	ΛΑΡΙΣΑΣ Α'	522	43	128.9	233	-32.4	227	-531.6	221	-647.5
128	ΛΑΡΙΣΑΣ Β'	526	21	182.1	34	134.6	211	-79.3	19	227.4
129	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	626	128	44.8	173	12.0	114	18.8	169	-5.7
130	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΘΕΣΣ/ΚΗΣ	2338	126	46.6	181	6.5	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
131	ΛΕΙΒΑΔΕΙΑΣ	631	178	5.6	16	267.4	27	159.9	29	161.8
132	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	1241	38	139.0	81	78.8	61	89.0	87	56.0
133	ΛΕΧΑΙΝΩΝ	845	156	24.2	28	166.5	57	94.5	26	167.8
134	ΛΕΩΝΙΔΙΟΥ	827	135	34.6	179	7.7	122	14.5	134	17.9
135	ΛΗΜΝΟΥ	910	63	104.6	82	76.7	44	114.7	121	24.8
136	ΛΗΞΟΥΡΙΟΥ	1231	194	-19.6	169	14.4	142	3.4	158	0.2
137	ΛΙΔΩΡΙΚΙΟΥ	671	184	0.0	195	-5.7	155	6.7	167	-5.1
138	ΜΑΚΡΑΚΩΜΗΣ	664	185	-0.9	219	-30.7	208	-70.7	196	-31.5
139	ΜΑΡΑΘΩΝΑ	628	168	17.9	130	42.5	148	-1.4	100	45.0
140	ΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	1419	53	114.1	105	56.9	80	55.7	104	40.0
141	ΜΑΤΑΡΑΓΚΑΣ	619	117	52.3	159	23.4	146	1.5	133	18.5
142	ΜΑΥΡΟΘΑΛΑΣΣΑΣ	233	110	64.8	131	42.3	135	7.5	107	37.4
143	ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗΣ	822	129	42.2	202	-10.3	164	-13.8	156	2.9
144	ΜΕΓΑΡΩΝ	621	167	19.1	49	114.1	48	106.9	25	168.0

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996		
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
145	ΜΕΛΙΓΑΛΑ	873	144	31.0	196	6.0	173	-20.5	191	-25.9
146	ΜΕΛΙΚΗΣ	313	80	88.3	137	38.3	98	32.7	91	50.0
147	ΜΕΝΙΔΙΟΥ	2056	68	99.6	100	60.2	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
148	ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ	614	235	-305.4	48	114.8	204	-64.4	76	67.4
149	ΜΕΣΣΗΝΗΣ	874	218	-114.6	209	-15.2	216	-123.9	177	-12.1
150	ΜΕΤΣΟΒΟΥ	733	169	15.9	199	-6.8	175	-21.3	182	-18.8
151	ΜΟΙΡΩΝ	1111	186	-2.8	26	174.0	45	113.8	27	162.7
152	ΜΟΛΩΝ	863	102	70.1	68	90.9	52	101.1	59	85.8
153	ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ	512	146	30.5	177	10.1	153	-4.5	173	-9.6
154	ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	911	202	-39.7	113	49.1	161	-9.8	41	118.7
155	ΜΩΛΟΥ	665	200	-31.7	224	-49.3	214	-104.1	208	-63.1
156	ΝΑΞΟΥ	1012	109	66.0	128	43.5	172	-20.3	146	6.5
157	ΝΑΟΥΣΑΣ	312	222	-123.9	27	173.1	26	163.8	28	162.3
158	ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ	615	55	111.7	104	58.0	93	37.1	120	26.2
159	ΝΑΥΠΛΙΟΥ	812	201	-36.4	168	16.7	217	-125.2	213	-97.7
160	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΒΟΪΟΥ	423	64	102.8	71	87.5	56	94.6	98	45.6
161	ΝΕΑΣ ΖΙΧΝΗΣ	231	70	96.4	98	61.3	63	86.6	24	170.6
162	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ	2012	112	60.6	157	25.1	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
163	ΝΕΑΣ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ	1505	87	80.0	221	-33.9	202	-57.3	130	21.1
164	ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	1411	33	152.3	69	88.9	43	115.4	68	75.3
165	ΝΕΜΕΑΣ	854	72	95.0	230	-201.6	75	62.2	118	29.5
166	ΝΕΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2050	89	79.1	147	32.1	86	47.0	ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
167	ΝΕΩΝ ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ	361	29	156.7	61	95.7	59	91.2	43	112.0
168	ΝΙΓΡΙΤΑΣ	232	35	146.1	193	-3.6	91	39.6	52	93.4

ΓΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
169	ΝΙΚΑΙΑΣ	1421	42	131.4	74	84.9	38	127.1	92	48.0
170	ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ	212	180	4.7	191	2.5	167	-15.0	175	-10.1
171	ΞΑΝΘΗΣ	121	3	542.4	5	578.5	3	706.5	6	344.9
172	ΞΥΛΑΓΑΝΗΣ	134	153	25.2	207	-13.6	176	-22.2	180	-16.4
173	ΞΥΛΟΚΑΣΤΡΟΥ	855	127	45.7	161	22.6	140	4.9	140	13.6
174	ΟΡΕΣΤΙΑΔΟΣ	112	12	218.9	14	274.7	15	244.3	10	279.9
175	ΟΡΧΟΜΕΝΟΥ	632	214	-95.3	93	65.7	196	-45.0	39	124.1
176	ΠΑΓΚΡΑΤΙΟΥ-Π.ΤΕΡΜΑ	1412	45	125.6	66	93.1	39	125.0	75	67.5
177	ΠΑΛΑΜΑ	513	34	146.7	36	134.3	65	81.9	33	143.6
178	ΠΑΞΩΝ	1221	132	37.9	170	13.6	128	12.0	143	10.7
179	ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ	721	97	73.4	155	26.3	125	13.7	195	-31.0
180	ΠΑΡΓΑΣ	740	157	24.1	180	7.1	163	-11.6	150	5.6
181	ΠΑΡΟΥ	1014	82	85.4	138	36.3	88	42.5	113	34.0
182	ΠΑΤΡΩΝ	834	217	-111.9	236	-589.2	189	-34.4	212	-79.6
183	ΠΕΙΡΑΙΑ	622	18	199.0	47	116.6	218	-188.4	18	228.8
184	ΠΕΛΟΠΙΟΥ	849	149	27.9	182	6.2	144	3.2	142	11.7
185	ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	1131	225	-147.9	90	68.3	118	17.1	96	46.2
186	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	1416	31	153.0	67	93.1	31	138.9	55	90.3
187	ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	2053	48	120.4	76	82.4	50	105.8	ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
188	ΠΛΑΤ.ΑΓ. ΔΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΗΡΑΚΛ.ΚΡΗΤΗΣ	3109	52	115.5	83	76.6	36	127.7	ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
189	ΠΛΑΤ.ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΘΕΣ.	1502	106	66.8	194	-6.2	190	-35.0	74	68.2
190	ΠΛΑΤΕΙΑ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ	2031	54	112.2	122	46.5	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
191	ΠΛΑΤΥ ΗΜΑΘΙΑΣ	314	95	73.5	58	102.5	105	28.4	49	96.3

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
192	ΠΟΛΙΧΝΗΣ	2314	78	89.0	110	51.4	197	97 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	196	96 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ
193	ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	363	71	96.2	45	117.8	64	84.9	152	4.0
194	ΠΟΡΟΥ	881	138	33.8	85	74.4	74	62.5	65	76.9
195	ΠΡΕΒΕΖΑΣ	741	122	49.6	17	237.2	21	189.0	46	100.5
196	ΠΡΟΑΣΤΙΟΥ	514	224	-129.7	103	58.1	154	-5.7	109	37.1
197	ΠΡΟΣΩΤΣΑΝΗΣ	213	207	-52.3	84	75.1	85	47.3	79	62.7
198	ΠΤΟΛΕΜΑΙΔΑΣ	422	10	231.4	11	326.0	14	261.8	23	182.3
199	ΠΥΛΗΣ	542	166	19.1	197	-6.4	165	-14.4	176	-10.1
200	ΠΥΛΟΥ	875	61	105.4	154	26.3	129	11.9	192	-26.1
201	ΠΥΡΓΟΥ	847	11	223.5	111	50.4	180	-23.8	204	-43.7
202	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1130	79	88.9	24	192.3	32	133.8	50	95.6
203	ΡΟΔΟΥ	1313	195	-10.5	12	317.0	23	177.8	15	234.1
204	ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ	113	141	31.8	175	11.6	123	14.4	138	15.1
205	ΣΑΜΟΥ [ΒΑΘΥ]	920	22	173.8	42	126.6	53	99.4	108	37.3
206	ΣΑΠΠΩΝ	132	44	128.2	59	101.5	60	90.8	70	74.7
207	ΣΕΡΒΙΩΝ	424	84	84.1	166	17.0	101	31.8	160	-1.1
208	ΣΕΡΡΩΝ	234	237	-386.9	227	-142.6	7	361.1	8	310.4
209	ΣΗΤΕΙΑΣ	1122	19	188.0	38	129.4	46	113.0	47	100.1
210	ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ	235	41	133.8	150	30.2	162	-10.5	97	46.1
211	ΣΚΑΛΑΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	861	160	21.7	149	30.8	133	8.9	78	62.8
212	ΣΚΥΔΡΑΣ	344	227	-149.7	54	108.3	222	-262.7	20	217.2
213	ΣΟΥΦΛΙΟΥ	114	133	37.5	50	113.9	30	149.2	89	52.2
214	ΣΟΦΑΔΩΝ	511	238	-509.8	20	224.1	19	213.1	12	259.0
215	ΣΟΧΟΥ	323	198	-29.5	146	32.8	130	11.7	111	35.2

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+)) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
216	ΣΠΑΡΤΗΣ	862	16	203.1	62	94.6	97	32.9	198	33.9
217	ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	122	187	-3.3	220	-33.2	197	-47.3	199	-36.6
218	ΣΥΚΟΥΡΙΟΥ	525	197	-25.6	214	-21.4	194	-43.4	157	2.9
219	ΣΥΡΟΥ	1015	134	36.4	223	-36.9	195	-44.0	190	-25.1
220	ΤΗΝΟΥ	1016	91	78.1	172	12.5	126	13.7	127	21.9
221	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	541	27	158.8	33	142.4	127	13.4	36	132.7
222	ΤΡΙΠΟΛΗΣ	824	90	78.6	129	43.0	200	-56.4	202	-40.2
223	ΤΡΟΠΑΙΩΝ	825	142	31.5	184	2.9	116	18.5	135	17.5
224	ΤΥΡΝΑΒΟΥ	523	76	90.4	142	34.3	141	4.8	94	47.4
225	ΦΑΡΚΑΔΟΝΑΣ	543	163	21.2	116	48.1	111	21.2	69	75.3
226	ΦΑΡΣΑΛΩΝ	524	1	993.6	4	714.8	4	619.4	4	499.7
227	ΦΕΡΩΝ	116	152	25.4	185	1.8	149	-1.8	165	-4.0
228	ΦΙΛΙΑΤΡΩΝ	876	123	49.2	198	-6.6	193	-41.7	186	-23.7
229	ΦΙΛΙΑΤΩΝ	722	108	66.1	158	23.4	136	7.4	162	-2.8
230	ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΑΣ	742	50	117.3	51	113.1	51	105.4	22	193.1
231	ΦΙΛΙΠΠΟΥΠΟΛΗΣ	528	150	27.6	178	9.2	182	26.3	128	21.6
232	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	431	14	212.2	65	93.3	139	7.0	112	34.5
233	ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ-ΠΥΡΓΟΥ	325	164	21.1	75	82.7	73	63.1	71	73.6
234	ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	324	159	22.8	215	23.7	212	61.0	60	85.4
235	ΧΑΛΚΙΔΑΣ	644	6	411.8	242	-1,636.4	11	308.9	1	973.0
236	ΧΑΝΙΩΝ	1141	228	-158.8	70	88.7	181	24.5	205	-50.1
237	ΧΑΡΙΛΑΟΥ	2327	46	124.1	107	52.7	ΤΟ 1997 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ		ΤΟ 1996 ΗΤΑΝ ΘΥΡΙΔΑ	
238	ΧΕΡΣΟΥ	332	206	49.7	218	-28.7	203	-50.3	153	3.8
239	ΧΙΟΥ	930	49	118.7	140	35.3	121	14.8	51	94.9

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΑΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.
1	ΑΒΑΤΟΥ ΞΑΝΘΗΣ	2123	184	8.7	126	14.1	181	0.3	169	4.3	
2	ΑΒΔΗΡΩΝ	2121	189	4.7	142	7.9	171	4.5	142	9.6	
3	ΑΓ.ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΠΡΑΧΑΜΙΟΥ	2041	7	112.1	16	60.2	7	102.2	15	62.5	
4	ΑΓ.ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΑΧΑΡΝΩΝ	2059	76	44.8	97	23.5	102	30.2	96	24.4	
5	ΑΓΙΑΣ ΕΛΕΟΥΣΑΣ	2015	12	91.6	14	61.3	13	92.7	28	51.5	
6	ΑΓΙΑΣ ΣΟΦΙΑΣ ΕΓΝΑΤΙΑΣ	2323	29	73.0	57	36.6	59	49.6	101	22.5	
7	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΑΡΓΟΥΣ	2810	143	22.0	171	-0.1	148	12.7	140	10.4	
8	ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2320	19	81.7	99	22.2	39	64.4	32	49.1	
9	ΑΓΙΟΥ ΑΛΕΞΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ	2835	26	74.1	9	68.4	10	97.4	12	64.9	
10	ΑΓΙΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2151	37	69.0	67	33.2	73	42.8	58	36.6	
11	ΑΓΙΟΥ ΚΗΡΥΚΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ	2921	127	27.2	178	-1.1	192	-3.1	201	-9.3	
12	ΑΓΙΟΥ ΜΕΛΕΤΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2003	9	98.6	17	58.3	21	77.6	82	27.6	
13	ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ	2054	16	83.6	10	66.1	28	74.5	52	37.9	
14	ΑΚΡΑΤΑΣ	2830	177	13.2	180	-1.8	186	-1.1	195	-4.2	
15	ΑΛΙΑΡΤΟΥ	2631	163	17.2	160	3.7	185	-1.0	144	9.0	
16	ΑΛΙΒΕΡΙΟΥ	2644	47	64.1	8	68.7	22	77.3	25	53.9	
17	ΑΛΙΣΤΡΑΤΗΣ	2309	126	27.3	86	27.6	89	36.5	90	25.3	
18	ΑΜΑΡΥΝΘΟΥ	2648	75	45.1	71	32.1	69	44.2	104	22.0	
19	ΑΜΟΡΓΟΥ ΝΑΞΟΥ	3013	158	17.7	147	5.8	157	9.1	181	1.8	
20	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ	2006	24	75.9	33	47.3	51	55.1	53	37.9	
21	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2313	78	44.7	132	11.9	90	36.5	108	20.9	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΑΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.
22	ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ	2523	81	43.8	51	39.4	40	63.2	64	35.4	
23	ΑΜΦΙΘΕΑΣ	2025	10	95.0	11	63.7	18	85.3	16	62.0	
24	ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	2846	147	21.3	128	13.0	163	8.3	183	1.6	
25	ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΟΛΟΥ	2532	61	53.8	53	37.7	70	43.3	78	29.8	
26	ΑΝΩ ΒΙΑΝΝΟΥ	3113	109	33.8	80	28.2	95	35.2	116	16.3	
27	ΑΝΩ ΙΛΙΣΙΩΝ	2043	15	85.8	22	53.0	32	72.3	33	48.6	
28	ΑΝΩ ΛΙΟΣΙΩΝ	2033	8	104.4	12	62.9	17	86.0	19	57.8	
29	ΑΝΩ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	2055	20	80.5	26	50.3	34	68.6	43	43.0	
30	ΑΝΩΓΕΙΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3117	151	19.0	156	4.2	180	0.4	163	5.2	
31	ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ ΡΟΔΟΥ	3316	52	59.0	41	43.3	48	56.5	41	43.1	
32	ΑΡΧΑΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΣ	2849	190	1.9	188	-8.2	199	-9.1	199	-7.9	
33	ΑΣΗΜΙΟΥ ΜΟΙΡΩΝ	3116	35	72.0	32	48.0	77	41.1	95	24.6	
34	ΒΑΡΘΟΛΟΜΙΟΥ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	2848	181	9.9	172	-0.1	190	-2.1	154	6.5	
35	ΒΑΣ. ΟΛΓΑΣ ΠΑΤΡΩΝ	2836	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		97	33.7	89	25.6	
36	ΒΑΣ. ΟΛΓΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2322	11	92.7	20	55.9	26	76.5	4	87.5	
37	ΒΕΛΒΕΝΔΟΥΣ	2424	102	36.4	77	30.0	100	31.9	118	16.2	
38	ΒΕΛΟΥ	2852	178	11.9	163	3.3	191	-2.2	200	8.0	
39	ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ	2310	73	45.5	88	27.1	101	30.3	125	14.3	
40	ΒΟΥΚΟΛΙΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3143	144	21.9	158	3.9	183	-0.4	164	5.2	
41	ΒΡΙΛΙΣΣΙΩΝ	2067	31	72.3	54	37.3	43	61.1	36	44.9	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
42	ΒΥΡΩΝΑ	2017	30	73.0	34	46.8	30	72.5	59	36.5
43	ΓΑΖΙΟΥ ΜΑΛΕΒΥΖΙΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3108	159	17.6	185	-3.2	198	-7.6	203	-10.1
44	ΓΑΥΡΙΟΥ ΑΝΔΡΟΥ	3017	186	8.5	187	-8.0	203	-12.8	205	-13.5
45	ΓΚΟΥΡΑΣ	2856	160	17.4	148	5.7	141	15.3	160	5.7
46	ΓΚΥΖΗ	2028	21	79.8	15	60.7	23	77.1	48	41.7
47	ΓΛΥΦΑΔΑΣ	2038	45	64.3	101	21.7	84	38.5	136	11.2
48	ΓΟΥΔΙΟΥ	2044	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		62	36.3
49	ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ	2330	93	40.6	104	20.4	126	21.2	111	18.5
50	ΓΟΥΝΑΡΗ ΠΑΤΡΩΝ	2834	95	39.4	107	18.8	118	22.8	117	16.2
51	ΔΑΦΝΗΣ	2022	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		16	88.3	18	58.5
52	ΔΙΟΙΚΗΤΗΡΙΟΥ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2324	44	65.8	58	36.4	98	33.2	63	36.2
53	ΔΙΣΤΟΜΟΥ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2632	153	18.4	179	-1.2	165	7.8	188	-2.5
54	ΔΟΞΑΤΟΥ	2308	33	72.1	39	44.4	68	44.5	50	38.6
55	ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ	2068	88	41.8	119	16.7	127	20.9	172	3.5
56	ΕΒΑΝΣ	3111	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		6	81.0
57	ΕΛΑΤΕΙΑΣ	2661	65	51.1	47	41.0	67	44.9	99	23.4
58	ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	2105	42	66.0	44	41.8	60	49.4	97	24.0
59	ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ (ΣΟΥΡΜΕΝΑ)	2069	98	37.7	124	15.1	116	23.8	177	2.3
60	ΕΠΑΝΩΜΗΣ	2334	55	57.9	21	53.7	19	83.0	68	32.1
61	ΕΡΜΙΟΝΗΣ	2811	115	30.7	117	17.3	119	22.7	147	8.8
62	ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑΣ ΠΕΙΡΑΙΑ	2154	133	24.8	155	4.3	162	8.4	192	-3.2

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996		
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
63	ΖΑΓΚΛΙΒΕΡΙΟΥ	2321	97	38.1	136	9.8	176	1.8	165	5.1		
64	ΖΑΓΟΡΑΣ	2533	128	27.0	82	27.9	132	18.3	174	3.2		
65	ΖΑΡΟΥΧΛΕΙΚΩΝ	2838	110	32.4	115	17.3	152	10.7	159	5.8		
66	ΖΕΥΓΟΛΑΤΙΟΥ	2854	166	16.8	177	-1.0	193	-4.1	189	-2.8		
67	ΖΩΓΡΑΦΟΥ	2020	3	118.5	4	82.8	12	94.9	5	82.9		
68	ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	2045	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		35	67.7	67	32.3		
69	ΘΕΣΠΡΩΤΙΚΟΥ	2741	161	17.3	106	20.2	124	21.4	94	24.7		
70	ΙΕΡΙΣΣΟΥ	2360	120	29.2	164	3.0	164	8.2	135	11.4		
71	ΙΛΙΣΙΩΝ	2019	58	55.6	118	17.1	53	54.9	103	22.0		
72	ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ	2018	56	57.3	73	30.6	81	38.8	85	26.1		
73	ΙΤΕΑΣ	2670	171	16.0	170	0.3	169	5.1	179	2.2		
74	ΙΩΝΙΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2319	182	9.9	161	3.7	9	100.6				
75	ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ	2046	89	41.5	129	12.9	135	17.7	182	1.6		
76	ΚΑΛΑΜΑΚΙΟΥ	2047	46	64.2	50	39.4	63	47.9	71	31.1		
77	ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	2316	69	48.4	166	2.3	178	1.4	206	-20.6		
78	ΚΑΛΑΜΠΑΚΙΟΥ	2210	136	24.3	45	41.1	83	38.6	20	57.3		
79	ΚΑΛΛΙΠΟΛΗΣ	2152	36	71.5	35	46.5	41	62.8	39	43.6		
80	ΚΑΛΟΥΤΣΙΑΝΗΣ ΙΩΑΝ/ΝΩΝ	2731	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		87	38.3	102	22.2		
81	ΚΑΛΥΒΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	3140	108	34.4	134	11.0	131	18.5	158	5.9		
82	ΚΑΝΔΑΝΟΥ	3142	152	18.5	146	5.9	161	8.5	134	11.5		
83	ΚΑΡΠΑΘΟΥ	3315	114	31.9	28	49.8	50	55.3	128	13.0		
84	ΚΑΣΤΕΛΛΑΣ	2156	94	40.2	127	13.4	134	17.8	113	18.1		

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999	ΕΤΟΣ 1998	ΕΤΟΣ 1997	ΕΤΟΣ 1996			
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)			
85	ΚΑΤΩ ΤΟΥΜΠΑΣ	2325	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	11	97.1	24	54.0	
86	ΚΑΤΩ ΚΛΕΙΤΟΡΙΑΣ	2833	131	25.9	108	18.7	133	18.1	130	12.8
87	ΚΑΤΩ ΠΑΤΗΣΙΩΝ	2026	2	120.7	6	71.6	6	111.3	8	73.9
88	ΚΑΤΩ ΤΙΘΟΡΕΑΣ	2660	14	86.4	7	69.3	15	89.7	14	64.1
89	ΚΕΔΡΟΥ	2509	175	13.6	139	8.7	167	6.9	151	7.1
90	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	2871	122	28.7	152	4.5	172	2.9	178	2.2
91	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΠΥΡΓΟΥ	2847	79	44.4	93	24.8	108	27.2	112	18.2
92	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΡΟΔΟΥ	3313	164	17.0	167	1.5	147	13.0	155	6.5
93	ΚΕΝΤΡ.ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2540	82	43.7	72	31.2	99	32.5	92	25.1
94	ΚΕΝΤΡ.ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	2348	106	34.8	182	-2.1	175	2.5	207	-22.1
95	ΚΕΝΤΡ.ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	2425	117	29.9	145	6.9	143	14.0	148	7.3
96	ΚΗΦΙΣΙΑΣ	2039	22	79.1	1	124.9	1	180.7	46	42.1
97	ΚΟΛΙΝΔΡΟΥ	2350	66	50.3	92	24.9	122	21.6	114	17.6
98	ΚΟΛΩΝΟΥ	2013	5	116.0	3	96.4	4	120.9	9	72.9
99	ΚΟΜΠΟΤΙΟΥ	2710	191	0.1	105	20.4	195	-5.8	198	-7.7
100	ΚΟΠΑΝΑΚΙΟΥ	2872	130	26.2	173	-0.3	184	-0.6	171	3.6
101	ΚΟΥΚΑΚΙΟΥ	2011	17	82.2	68	33.2	76	41.5	73	30.5
102	ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ	2329	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	92	36.0	56	37.1	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Η ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.
103	ΚΡΗΝΙΔΩΝ	2221	105	34.8	79	29.0	103	29.7	44	42.9	
104	ΚΡΟΚΕΩΝ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2862	154	18.2	131	12.0	140	15.3	173	3.4	
105	ΚΡΟΥΣΩΝΑ	3114	129	27.0	98	22.5	125	21.2	126	14.3	
106	ΚΥΨΕΛΗΣ	2004	32	72.3	27	49.9	20	80.8	30	51.2	
107	ΛΑΜΙΑΣ	2666	150	19.4	189	-8.3	201	-10.7	204	-11.1	
108	ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΘΕΣΣ/ΚΗΣ	2338	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ			ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		177	1.8	138	10.8
109	ΛΕΒΙΔΙΟΥ	2824	116	30.4	110	18.4	123	21.4	106	21.0	
110	ΛΕΟΝΤΑΡΙΟΥ ΣΟΦΑΔΩΝ	2511	148	20.5	114	17.4	151	11.0			
111	ΛΕΡΟΥ	3310	137	24.0	100	21.7	110	26.9	87	26.0	
112	ΛΕΥΚΙΜΜΗΣ	3221	67	50.3	42	42.5	45	58.2	61	36.3	
113	ΛΕΩΦ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ	2029	41	66.2	40	43.4	42	62.6	70	31.3	
114	ΛΕΩΦ. ΣΥΓΓΡΟΥ	2060	193	204.4	193	-207.2	182	-0.3	74	30.2	
115	ΛΙΒΑΝΑΤΩΝ	2668	174	14.6	84	27.6	105	28.6	91	25.1	
116	ΛΙΓΟΥΡΙΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ	2812	51	61.1	37	45.1	54	54.8	22	55.0	
117	ΛΙΜΕΝΑ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ	3118	162	17.3	175	-0.8	196	-6.8	197	-5.6	
118	ΛΙΜΕΝΑΡΙΩΝ ΘΑΣΟΥ	2303	99	37.4	83	27.7	86	38.3	110	19.1	
119	ΛΙΜΝΗΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	2647	111	32.3	69	32.2	80	39.1	81	27.7	
120	ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ	2349	118	29.5	168	1.0	200	-9.4	194	-4.1	
121	ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	2853	170	16.4	130	12.4	112	25.5	180	1.9	
122	ΛΟΥΤΡΩΝ ΑΙΔΗΨΟΥ	2640	134	24.6	138	8.7	120	22.7	137	10.9	
123	ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ ΜΗΤΕΡΑ	2071	113	32.0	64	34.1	79	39.1	86	26.1	
124	ΜΑΛΕΣΣΙΝΑΣ	2662	119	29.2	38	44.7	52	55.1	29	51.3	
125	ΜΑΝΤΟΥΔΙΟΥ	2646	74	45.3	63	34.2	62	48.9	55	37.4	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999	ΕΤΟΣ 1998	ΕΤΟΣ 1997	ΕΤΟΣ 1996			
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)
126	ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	2103	104	36.4	113	17.6	117	23.1	152	7.0
127	ΜΕΘΩΝΗΣ	2875	169	16.5	184	-3.1	202	-11.7	162	5.5
128	ΜΕΝΙΔΙΟΥ	2056	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		14	91.0	21	57.3
129	ΜΕΣΟΠΟΤΑΜΙΑΣ	2411	145	21.6	102	21.5	138	15.5	146	8.8
130	ΜΕΤΑΞΕΔΩΝ ΕΒΡΟΥ	2111	172	15.9	159	3.8	166	7.3	170	4.1
131	ΜΗΛΟΥ	2622	135	24.6	137	9.4	153	10.5	156	6.3
132	ΜΟΥΡΙΩΝ ΚΙΛΚΙΣ	2336	156	18.0	153	4.5	170	5.1	176	2.6
133	ΜΥΚΟΝΟΥ	3016	180	10.7	191	-11.3	204	-16.5	208	-24.2
134	ΜΥΤΙΚΑ ΒΟΝΙΤΣΑΣ	2616	155	18.1	183	-3.0	187	-1.1	190	-2.8
135	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ	2328	1	121.6	13	62.0	3	126.8	3	88.0
136	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΛΑΣΗΘΙΟΥ	3120	80	44.0	123	15.8	137	15.7	139	10.7
137	ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΜΟΛΑΩΝ	2863	141	23.0	149	5.5	154	10.2	168	4.6
138	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ	2012	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		88	37.5	76	29.8
139	ΝΕΑΣ ΑΓΧΙΑΛΟΥ	2530	125	28.0	111	18.1	113	25.1	191	-3.2
140	ΝΕΑΣ ΒΥΣΣΑΣ	2307	185	8.5	157	3.9	168	5.3	166	4.7
141	ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ ΒΟΛΟΥ	2536	57	55.7	116	17.3	121	21.8	105	21.3
142	ΝΕΑΣ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΕΙΑΣ ΧΑΛ/ΚΗΣ	2361	101	36.7	49	39.5	44	60.4	145	8.9
143	ΝΕΑΣ ΚΑΡΥΑΣ	2222	167	16.7	65	33.7	115	23.9	34	48.1
144	ΝΕΑΣ ΠΕΡΑΜΟΥ	2220	92	40.9	81	28.0	75	42.7	51	38.5
145	ΝΕΑΣ ΦΙΓΑΛΕΙΑΣ	2843	157	18.0	176	0.9	194	5.2	186	0.2
146	ΝΕΑΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	2057	60	54.2	55	36.9	49	55.7	72	30.7

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999	ΕΤΟΣ 1998	ΕΤΟΣ 1997	ΕΤΟΣ 1996			
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)			
147	ΝΕΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΑΤ ΠΙΚΗΣ	2050	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	49 39.3			
148	ΝΕΟΥ ΚΟΣΜΟΥ	2027	39	68.1	23	52.2	27	75.1	37	44.8
149	ΝΕΟΥ ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΟΥ ΔΟΜΟΚΟΥ	2667	59	54.4	70	32.2	104	28.9	121	15.2
150	ΝΕΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ	2034	6	115.5	18	58.3	25	76.6	23	54.1
151	ΝΙΚΗΤΗ ΠΟΛΥΓ. ΧΑΛΚΗΣ	2363	63	53.3	25	50.5	107	28.4	57	36.7
152	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ Κ.Α.Τ	2070	71	46.9	94	24.3	130	19.1	141	10.2
153	ΝΤΕΠΩ	2326	38	68.1	103	21.4	71	43.2	100	22.7
154	ΟΙΧΑΛΙΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2541	23	77.5	19	56.7	29	72.9	26	52.3
155	ΟΜΟΝΟΙΑΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	2301	53	58.6	66	33.3	31	72.4	35	45.6
156	ΠΑΛΑΙΟ ΤΕΡΜΑ ΑΧΑΡΝΩΝ	2032	27	73.9	24	51.6	37	66.8	31	51.1
157	ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ	2010	43	65.9	52	37.8	36	67.2	60	36.4
158	ΠΑΛΑΙΟΧΩΡΑΣ	3141	168	16.5	169	0.7	155	9.9	132	12.1
159	ΠΑΝΑΙΤΩΛΙΟΥ	2611	187	5.5	151	4.8	156	9.7	175	3.0
160	ΠΑΠΠΑΔΟΥ	2912	77	44.8	154	4.5	174	2.7	124	14.5
161	ΠΑΡΑΚΑΛΑΜΟΥ	2730	176	13.4	144	7.5	159	8.8	150	7.1
162	ΠΕΤΑΛΙΔΙΟΥ	2874	183	9.0	192	20.1	205	23.4	202	10.0
163	ΠΕΤΡΑΛΩΝΩΝ	2051	83	43.6	90	25.9	160	8.5	193	3.4
164	ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	2053	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	10	68.8		
165	ΠΛ. ΑΓ. ΑΙΚΑΤ ΗΡΑΚΛ. ΚΡΗΤΗΣ	3109	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΟ 1997 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	2	105.3		

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΨΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.
166	ΠΛ.ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ	2234	124	28.1	112	17.9	96	34.5	129	12.9	
167	ΠΛ.ΚΑΛΟΓΗΡΩΝ ΔΑΦΝΗΣ	2040	96	38.9	141	8.4	146	13.4	122	15.2	
168	ΠΛ.ΠΛΑΣΤΗΡΑ ΠΑΓΚΡΑΤΙ	2005	18	81.7	5	74.4	8	100.6	17	60.0	
169	ΠΛ.ΣΑΡΟΚΟΥ - ΚΕΡΚΥΡΑ	3220	146	21.5	186	-3.5	173	2.7	184	0.9	
170	ΠΛ.ΦΛΕΜΙΝΓΚ ΑΓΡΙΝΙΟΥ	2610	91	41.0	91	25.6	93	35.8	131	12.5	
171	ΠΛΑΤ.1866 ΧΑΝΙΩΝ	3144	87	41.8	174	-0.3	128	20.7	119	16.1	
172	ΠΛΑΤ.ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2526	107	34.6	89	26.4	139	15.4	109	19.6	
173	ΠΛΑΤΕΙΑ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ	2031	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		94	35.5	47	42.1	
174	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ	2335	40	67.5	56	36.8	57	51.1	27	52.3	
175	ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	2014	64	51.9	61	35.4	56	53.1	98	23.6	
176	ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΝΑΡΗ ΚΥΨΕΛΗΣ	2024	54	58.2	78	29.9	85	38.4	83	26.6	
177	ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ	2911	86	41.9	165	2.6	188	-1.3	157	6.1	
178	ΠΟΛΙΧΝΗΣ	2314	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ		46	58.0	40	43.2	
179	ΠΟΛΥΚΑΣΤΡΟΥ	2339	100	36.8	43	42.5	47	57.2	66	32.6	
180	ΠΟΡΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3110	25	75.6	31	48.3	38	65.4	79	28.7	
181	ΠΡΟΒΑΤΑ ΣΕΡΡΩΝ	2236	121	28.8	96	24.0	55	54.0	11	67.8	
182	ΠΡΩΤΗΣ	2305	112	32.0	120	16.6	106	28.5	115	17.4	
183	ΠΥΡΓΕΤΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ	2527	123	28.4	150	5.2	142	14.1	133	11.9	
184	ΠΥΡΓΙΟΥ ΧΙΟΥ	2930	140	23.4	140	8.5	149	12.6	149	7.3	
185	ΠΥΡΓΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3112	103	35.6	36	45.7	72	42.9	77	29.8	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999		ΕΤΟΣ 1998		ΕΤΟΣ 1997		ΕΤΟΣ 1996		
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ.	
186	ΡΟΔΟΛΕΙΒΟΥΣ	2304	68	50.2	95	24.0	82	38.6	75	30.1		
187	ΡΟΔΟΠΟΛΗΣ ΣΕΡΡΩΝ	2235	72	46.7	48	40.0	78	39.7	42	43.1		
188	ΣΙΑΤΙΣΤΑΣ	2421	138	23.8	46	41.0	109	26.9	45	42.9		
189	ΣΚΑΓΙΟΠΟΥΛΕΙΟΥ	2837	70	48.1	75	30.4	66	45.5	80	27.9		
190	ΣΚΟΠΕΛΟΥ	2534	192	0.6	190	11.1	197	7.3	185	0.7		
191	ΣΠΑΤΩΝ	2104	48	63.8	62	35.4	74	42.8	93	24.8		
192	ΣΠΕΡΧΕΙΑΔΑΣ	2664	132	25.1	109	18.6	114	24.0	107	21.0		
193	ΣΠΗΛΙΟΥ	3130	142	22.4	122	16.0	144	13.8	120	15.3		
194	ΣΤΥΛΙΔΑΣ	2665	165	16.8	85	27.6	136	15.9	69	31.7		
195	ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ ΘΗΒΩΝ	2633	85	42.6	76	30.0	58	49.9	88	25.7		
196	ΤΖΕΡΜΙΑΔΩΝ	3119	90	41.2	121	16.1	150	12.3	153	6.9		
197	ΤΡΙΩΝ ΝΑΥΑΡΧΩΝ ΠΑΤΡΩΝ	2839	62	53.3	59	36.1	65	46.3	65	32.8		
198	ΤΣΙΜΙΣΚΗ	2337	50	61.2	29	49.6	5	114.7	7	75.8		
199	ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ	3115	149	20.0	133	11.5	158	8.8	161	5.5		
200	ΤΥΧΕΡΟΥ ΣΟΥΦΛΙΟΥ	2306	173	15.8	162	3.4	179	1.1	167	4.7		
201	ΦΑΛΗΡΑΚΙΟΥ ΡΟΔΟΥ	3314	188	5.0	181	2.1	189	1.8	187	-1.6		
202	ΦΙΛΟΤΙΟΥ	3012	139	23.6	143	7.6	145	13.7	127	13.1		
203	ΦΙΛΩΤΑ ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΟΣ	2422	179	10.8	135	9.8	111	26.3	196	-5.2		
204	ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	2063	13	86.4	30	49.5	24	76.9	54	37.4		
205	ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ	2037	28	73.0	60	36.0	61	49.2	84	26.6		
206	ΧΑΡΙΛΑΟΥ	2327	ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ			ΤΟ 1998 ΕΓΙΝΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ			33	71.5	13	64.5
207	ΧΑΡΟΚΟΠΟΥ	2016	34	72.0	74	30.6	64	47.5	38	44.2		
208	ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΕΙΟΥ	2157	49	62.0	87	27.5	91	36.2	143	9.3		

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΘΥΡΙΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1999, 1998, 1997 και 1996

ΚΑΤ' ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (Σ. Κ.)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				ΕΤΟΣ 1999	ΕΤΟΣ 1998	ΕΤΟΣ 1997	ΕΤΟΣ 1996	
Α/Α	ΥΠΗΡ. ΜΟΝΑΔΑ	ΚΩΔ. ΜΟΝ.	Σ.Κ.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	Σ. Κ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (Σε Εκατ. Δρχ.) ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (+) Ή ΕΛΛΕΙΜΜΑ (-)	
209	ΨΑΧΝΩΝ	2645	4	116.3	2	110.9	1	116.8
210	ΩΡΟΠΟΥ	2086	84	43.3	125	14.6	123	14.9
ΣΥΝΟΛΟ				8,168.1	4,786.5	7,330.0		5,086.9



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΧΡΗΣΗΣ 1990
ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΥΡΙΔΩΝ
ΤΗΣ Α.Τ.Ε. Α.Ε.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 110

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 15

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	138.2		1α. Βραχυπροθέσμων	217.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	67.8		1β. Μακροπροθέσμων	265.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	52.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	483.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	99.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,098.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	43.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	19.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	22.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	421.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,336.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	37.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	41.2
5	Αποσβέσεις	10.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	357.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	23.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	38.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,041.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	213.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,041.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 111

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	110.0		1α. Βραχυπροθέσμων	311.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	54.0		1β. Μακροπροθέσμων	418.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	41.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	729.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	78.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	302.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	34.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	18.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	39.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	337.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	806.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	39.3
5	Αποσβέσεις	46.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	284.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	34.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	82.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,414.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	105.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,414.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΟΡΕΣΤΙΑΔΟΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 112

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	120.6		1α. Βραχυπροθέσμων	1,186.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	59.2		1β. Μακροπροθέσμων	660.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	45.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,846.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	86.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	38.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	23.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	58.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	373.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	738.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	691.6	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	70.7
5	Αποσβέσεις	8.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	311.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	87.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	114.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	72.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,305.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	218.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,305.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 113

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	38.4		1α. Βραχυπροθέσμων	18.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.8		1β. Μακροπροθέσμων	36.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	55.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	27.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	325.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	6.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	125.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	331.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.1
5	Αποσβέσεις	2.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	99.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	1.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	495.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	31.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	495.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΟΥΦΛΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 114
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	72.0		1α. Βραχυπροθέσμων	472.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.3		1β. Μακροπροθέσμων	160.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.2			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	51.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	632.9
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	22.9		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.4		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	217.4		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	48.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	382.4		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	91.6		6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.1
5	Αποσβέσεις	5.2		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	41.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	30.1		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	186.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	143.8		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	10.0		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	37.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	917.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	917.9

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΙΚΑΙΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 115
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	52.6		1α. Βραχυπροθέσμων	148.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	25.8		1β. Μακροπροθέσμων	230.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	19.8			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	37.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	378.8
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	16.7		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	77.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	18.9		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	171.5		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	18.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	347.6		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.9
5	Αποσβέσεις	11.5		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	18.1		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	135.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	29.7		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	47.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	625.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	625.8

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΕΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 116

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	86.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	135.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	42.5		1β. Μακροπρόθεσμων	177.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	312.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	62.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	245.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	27.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	18.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	265.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	448.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	19.7
5	Αποσβέσεις	24.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	224.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	14.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	5.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	47.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	831.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	25.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	831.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΞΑΝΘΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 121

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 34

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	265.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,452.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	130.4		1β. Μακροπρόθεσμων	1,882.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	100.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3,334.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	190.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	84.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	32.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	112.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	803.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	22.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	976.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	8.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	1,654.3	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	231.3
5	Αποσβέσεις	52.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	686.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	159.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	36.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	194.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	4,419.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	542.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	4,419.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 122

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	52.5		1α. Βραχυπροθέσμων	15.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	25.8		1β. Μακροπροθέσμων	<u>26.9</u>
	1γ. Άλλες Εισφορές	19.8			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	37.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	42.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	16.7		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	90.9
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	<u>6.5</u>		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	158.9		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	112.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.5
5	Αποσβέσεις	7.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	135.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	0.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	3.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	281.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	281.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.6

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 131

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 24

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	207.3		1α. Βραχυπροθέσμων	783.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	101.7		1β. Μακροπροθέσμων	<u>886.0</u>
	1γ. Άλλες Εισφορές	78.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	148.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,669.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	65.8		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	<u>19.9</u>		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	621.5		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	715.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	573.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.5
5	Αποσβέσεις	14.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	92.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	79.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	535.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	274.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,303.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,303.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΑΠΠΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 132
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	98.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	174.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	48.2		1β. Μακροπρόθεσμων	178.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	37.1			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	70.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	353.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	31.2			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.1		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	381.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	298.2		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	599.8		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	35.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
5	Αποσβέσεις	17.1		7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	16.8		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	48.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)			9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	253.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	41.4		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	128.1		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,091.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,091.4

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΙΑΣΜΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 133
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	76.8		1α. Βραχυπρόθεσμων	79.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	37.7		1β. Μακροπρόθεσμων	91.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	29.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	55.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	171.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	24.4			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.5		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	202.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	229.5		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	306.5		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	14.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
5	Αποσβέσεις	19.2		7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	8.2		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	19.3
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)			9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	198.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.5		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	51.5		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	615.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	615.4

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΞΥΛΑΓΑΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 134

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	70.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	73.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	34.4		1β. Μακροπρόθεσμων	62.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	26.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	135.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	50.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	225.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	22.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	213.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	301.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	25.6
5	Αποσβέσεις	18.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	181.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	6.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	8.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	573.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	25.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	573.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΡΑΜΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 210

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 24

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	212.8		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,053.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	104.4		1β. Μακροπρόθεσμων	992.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	80.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,046.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	152.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	67.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	52.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	108.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	670.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	11.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,085.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	468.7	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	70.4
5	Αποσβέσεις	15.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	549.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	97.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	127.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	202.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,807.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	140.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,807.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΤΩ ΝΕΥΡΟΚΟΠΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 211
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	48.7		1α. Βραχυπροθέσμων	238.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.9		1β. Μακροπροθέσμων	409.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	647.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	34.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	15.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	147.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	288.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	210.8	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	19.1
5	Αποσβέσεις	5.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	125.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	30.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	816.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	934.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,617.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,617.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	136.1

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 212
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	47.4		1α. Βραχυπροθέσμων	18.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.3		1β. Μακροπροθέσμων	26.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	45.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	34.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	230.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	15.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	146.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	238.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.6
5	Αποσβέσεις	3.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	122.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	14.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	409.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	4.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	409.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΡΟΣΩΤΣΑΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 213

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	56.3		1α. Βραχυπροθέσμων	185.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.5		1β. Μακροπροθέσμων	147.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	332.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	40.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	310.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	17.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	28.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	177.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	521.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	16.0
5	Αποσβέσεις	4.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	145.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	15.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	52.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	174.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	892.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	892.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.5

ΚΑΤ/ΜΑ : ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 220

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 18

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	151.0		1α. Βραχυπροθέσμων	542.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	74.1		1β. Μακροπροθέσμων	406.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	57.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	949.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	108.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	121.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	48.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	21.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	26.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	459.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	806.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	33.8
5	Αποσβέσεις	14.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	390.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	45.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	128.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,534.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	80.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,534.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΒΑΛΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 221

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 23

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	209.3		1α. Βραχυπροθέσμων	1,734.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	102.7		1β. Μακροπροθέσμων	767.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	79.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,501.8
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνάσεων	150.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	66.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	49.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	68.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	657.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	4.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,139.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	779.5	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	110.5
5	Αποσβέσεις	15.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	540.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	119.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)	355.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	14.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	192.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,258.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,258.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.6

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 222

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 17

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	126.0		1α. Βραχυπροθέσμων	392.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	61.8		1β. Μακροπροθέσμων	494.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	47.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	886.5
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνάσεων	90.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	40.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	382.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	465.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	209.6	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	30.6
5	Αποσβέσεις	9.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	325.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	42.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)	0.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	122.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,266.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	33.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,266.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΘΑΣΟΥ ΛΙΜΕΝΟΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 223

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	58.9		1α. Βραχυπροθέσμων	69.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.9		1β. Μακροπροθέσμων	55.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	42.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	124.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	182.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	24.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	195.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	14.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	253.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.0
5	Αποσβέσεις	11.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	5.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	152.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	23.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	491.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	491.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΑΣ ΖΙΧΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 231

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	106.3		1α. Βραχυπροθέσμων	245.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	52.2		1β. Μακροπροθέσμων	236.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	40.1			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	76.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	481.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	33.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	513.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	323.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	61.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	812.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.1
5	Αποσβέσεις	7.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	39.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	23.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	274.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	5.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	115.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	96.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,383.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,383.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΙΓΡΙΤΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 232

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 15

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	116.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	385.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	57.2		1β. Μακροπρόθεσμων	431.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	44.0			
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	83.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	816.7
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	37.0		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	22.7		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	361.1		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,030.3		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	8.5		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	38.9		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	83.6		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	38.1		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	146.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,706.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,706.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	-	9.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)		0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΑΥΡΟΘΑΛΑΣΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 233

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	56.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	170.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.5		1β. Μακροπρόθεσμων	135.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.1			
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	40.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	305.9
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	17.8		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.8		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	175.3		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	358.5		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	4.0		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	14.6		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.1		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	31.2		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	64.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	648.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	648.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)		8.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)		0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΕΡΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 234

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 41

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	329.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,322.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	161.6		1β. Μακροπρόθεσμων	2,255.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	124.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3,578.3
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	236.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	104.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	32.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	201.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	988.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,919.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	800.4	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	156.5
5	Αποσβέσεις	23.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	850.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	170.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1,170.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	387.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	111.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	5,184.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	5,184.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.4

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 235

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	114.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	301.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	56.0		1β. Μακροπρόθεσμων	424.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	43.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	725.9
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	81.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	66.6
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	36.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	29.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	346.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	593.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	40.8
5	Αποσβέσεις	8.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	294.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	34.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	6.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	39.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,162.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	133.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,162.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 236

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	101.6		1α. Βραχυπροθέσμων	284.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	49.9		1β. Μακροπροθέσμων	306.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	38.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	591.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	72.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	86.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	32.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	129.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	308.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	512.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	39.3
5	Αποσβέσεις	15.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	262.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	28.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	8.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	89.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,117.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	154.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,117.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΕΡΟΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 310

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 34

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	259.4		1α. Βραχυπροθέσμων	3,344.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	127.3		1β. Μακροπροθέσμων	1,616.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	97.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4,960.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	185.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	82.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	43.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	137.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	796.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,353.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	2,562.4	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	26.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	237.7
5	Αποσβέσεις	34.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	670.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	236.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	403.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	135.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	6,036.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	514.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	6,036.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 311

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 22

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	171.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	823.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	84.3		1β. Μακροπρόθεσμων	824.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	64.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,648.3
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	123.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	54.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	27.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	54.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	525.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	680.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	595.0	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.9
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσαλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	86.5
5	Αποσβέσεις	31.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	443.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	78.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)	83.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	210.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	461.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,456.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,456.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.6

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΑΟΥΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 312

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 16

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	126.8		1α. Βραχυπρόθεσμων	639.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	62.2		1β. Μακροπρόθεσμων	713.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	47.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,352.8
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	90.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	40.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	20.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	15.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	388.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	8.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	499.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	554.9	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.5
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσαλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	41.2
5	Αποσβέσεις	20.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	327.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	64.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)	134.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	123.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	221.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,883.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,883.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.7

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΛΙΚΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 313
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	68.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	183.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.4		1β. Μακροπρόθεσμων	296.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.7			
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/νσεων	48.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	480.3
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	21.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	212.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	23.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	260.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	103.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.9
5	Αποσβέσεις	4.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	30.7
6	Προβλέψεις Επίσημων Απαιτήσεων	22.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	176.0
7	Τόκοι Επίσημων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	19.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	88.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	712.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	712.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΛΑΤΥ ΗΜΑΘΙΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 314
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	67.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	345.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.0		1β. Μακροπρόθεσμων	369.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.4			
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/νσεων	48.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	715.4
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	21.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	209.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	442.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	93.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.6
5	Αποσβέσεις	4.8	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	46.9
6	Προβλέψεις Επίσημων Απαιτήσεων	34.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	173.6
7	Τόκοι Επίσημων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	81.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	939.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	939.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 320

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 177

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)				
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ		
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά		
	1α. Μισθοδοσία	945.3		1α. Βραχυπροθέσμων	7,053.0		
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	463.9		1β. Μακροπροθέσμων	5,040.4		
	1γ. Άλλες Εισφορές	356.7					
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	677.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	12,093.4		
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	300.2					
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	159.9					
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	2,903.6					
	2	Τόκοι Καταθέσεων		2,434.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7,224.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	148.3		
5	Αποσβέσεις	137.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	40.0		
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	576.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	8.9		
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	3,019.3	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	46.9		
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	237.8	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	861.6		
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	2,442.7		
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	16,533.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη			
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	891.2		
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	16,533.0		

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΑΓΚΑΔΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 321

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 21

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)				
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ		
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά		
	1α. Μισθοδοσία	189.7		1α. Βραχυπροθέσμων	276.2		
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	93.1		1β. Μακροπροθέσμων	927.8		
	1γ. Άλλες Εισφορές	71.6					
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	136.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,204.0		
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	60.2					
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	28.8					
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	579.4					
	2	Τόκοι Καταθέσεων		1,228.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	382.2
	3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	75.1		
5	Αποσβέσεις	29.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	6.5		
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	57.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.5		
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	120.7	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	36.0		
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	148.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	41.7		
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	490.2		
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,238.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη			
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0		
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,238.2		

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΟΧΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 323

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	84.0		1α. Βραχυπροθέσμων	77.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	41.2		1β. Μακροπροθέσμων	65.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	31.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	142.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	60.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	543.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	26.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	32.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	257.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	590.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	17.2
5	Αποσβέσεις	6.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	217.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	6.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	29.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	135.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	996.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	996.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.9

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 324

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	104.4		1α. Βραχυπροθέσμων	201.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	51.2		1β. Μακροπροθέσμων	223.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	39.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	424.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	74.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	181.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	33.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	317.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	474.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	40.2
5	Αποσβέσεις	27.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	269.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	66.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	930.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	22.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	930.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ-ΠΥΡΓΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 325

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	93.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	352.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	45.7		1β. Μακροπρόθεσμων	165.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	35.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	518.4
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	66.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	194.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	29.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	24.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	21.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	294.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	553.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	39.2
5	Αποσβέσεις	6.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	240.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	24.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	121.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,022.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,022.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΑΓΚΑΔΙΚΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 326

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	72.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	97.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.4		1β. Μακροπρόθεσμων	91.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	189.1
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	51.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	207.5
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	22.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	22.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	17.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	231.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	324.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.2
5	Αποσβέσεις	5.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	186.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	18.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	616.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	26.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	616.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΑΣΙΛΙΚΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 327

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	84.8		1α. Βραχυπροθέσμων	191.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	41.6		1β. Μακροπροθέσμων	163.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	354.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	60.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	158.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	26.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	26.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	272.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	401.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.3
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	20.2
5	Αποσβέσεις	12.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	219.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	16.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	14.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	770.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	53.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	770.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 330

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 16

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	124.6		1α. Βραχυπροθέσμων	449.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	61.1		1β. Μακροπροθέσμων	544.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	47.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	993.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	89.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	39.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	16.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	377.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	561.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	7.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	189.5	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.8
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	57.8
5	Αποσβέσεις	9.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	322.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	47.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	31.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	251.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,436.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,436.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΙΛΚΙΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 331

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 23

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	196.7		1α. Βραχυπροθέσμων	651.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	96.5		1β. Μακροπροθέσμων	462.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	74.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,114.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	141.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	237.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	62.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	33.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	69.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	604.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,030.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	86.2
5	Αποσβέσεις	33.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	508.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	53.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)	76.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	242.1
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	482.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,281.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,281.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.5

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΕΡΣΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 332

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	52.5		1α. Βραχυπροθέσμων	78.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	25.8		1β. Μακροπροθέσμων	101.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	19.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	180.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	37.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	111.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	16.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	161.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	231.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	10.5
5	Αποσβέσεις	3.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	135.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	8.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)	1.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	49.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	88.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	496.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	496.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.3

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΡΙΔΑΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 340

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	96.6		1α. Βραχυπροθέσμων	204.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	47.4		1β. Μακροπροθέσμων	253.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	36.5			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	69.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	457.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	30.7		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	372.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.7		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	296.1		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	40.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	668.7		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.3
5	Αποσβέσεις	7.0		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	39.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	21.8		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	249.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα-Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	40.4		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	141.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,175.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,175.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΙΑΝΝΙΤΣΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 341

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 33

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	281.3		1α. Βραχυπροθέσμων	2,129.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	138.0		1β. Μακροπροθέσμων	1,205.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	106.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	201.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3,334.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	89.3		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	77.3		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	893.7		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	265.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,508.5		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	4.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	1,052.7		6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	6.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.7
5	Αποσβέσεις	56.3		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	272.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	158.8		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	726.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)	25.5		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	277.5		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	656.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	4,629.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	4,629.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΕΛΕΥΣΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 342

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	126.8		1α. Βραχυπροθέσμων	1,269.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	62.2		1β. Μακροπροθέσμων	402.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	47.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,672.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	90.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	40.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	23.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	12.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	391.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	793.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	484.9	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	164.1
5	Αποσβέσεις	21.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	327.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	79.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	101.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	45.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,194.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	276.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,194.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	21.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΣΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 343

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 15

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	75.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1,539.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	37.0		1β. Μακροπροθέσμων	582.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	28.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,122.4
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	54.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	24.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	20.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	34.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	239.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	205.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	1,514.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	42.2
5	Αποσβέσεις	5.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	195.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	100.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	325.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,398.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	8.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,398.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΚΥΔΡΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 344
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 23

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	170.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	595.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	83.6		1β. Μακροπρόθεσμων	592.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	64.3			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	122.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,187.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	54.1			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	34.9		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	529.4		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	552.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	24.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	359.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	5.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.5
5	Αποσβέσεις	12.3	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.9
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	56.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	72.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήγης 47 / 93)	120.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	440.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	269.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	149.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,899.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,899.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	6.5

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 350
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 31

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	294.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,278.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	144.5		1β. Μακροπρόθεσμων	803.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	111.1			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	211.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,081.9
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	93.5		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	338.6
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	37.1		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	891.8		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	186.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,831.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	7.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.1
5	Αποσβέσεις	21.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	165.7
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	99.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	761.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήγης 47 / 93)	710.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	101.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	90.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,656.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,656.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	2.9

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΙΓΙΝΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 351
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	88.1		1α. Βραχυπροθέσμων	142.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	43.2		1β. Μακροπροθέσμων	202.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	33.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	63.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	344.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	28.0		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	314.7
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.5		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	270.2		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	32.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	534.2		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.6
5	Αποσβέσεις	6.3		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	27.6
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	16.4		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	227.7
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	4.4		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	281.0			
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	160.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,112.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,112.5

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.4

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΡΝΑΙΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 360
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	72.1		1α. Βραχυπροθέσμων	112.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.4		1β. Μακροπροθέσμων	151.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	51.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	263.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	22.9		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	342.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.5		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	225.8		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	17.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	499.0		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.8
5	Αποσβέσεις	5.2		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	14.5
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	12.6		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	186.3
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	12.2		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	136.8			
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	66.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	891.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	891.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΩΝ ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 361

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	98.5		1α. Βραχυπροθέσμων	238.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	48.3		1β. Μακροπροθέσμων	509.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	37.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	748.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	70.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	489.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	31.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	27.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	44.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	313.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	6.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	988.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	33.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	29.0
5	Αποσβέσεις	7.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	254.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	35.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	87.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	17.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,605.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	156.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,605.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 363

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	126.0		1α. Βραχυπροθέσμων	339.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	61.8		1β. Μακροπροθέσμων	618.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	47.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	958.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	90.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	175.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	40.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	42.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	382.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	861.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	26.8
5	Αποσβέσεις	9.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	325.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	45.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	30.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	136.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,561.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	96.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,561.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΣΣΑΝΔΡΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 364

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	70.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	95.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	34.6		1β. Μακροπρόθεσμων	128.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	26.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	224.2
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	50.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	489.0
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	22.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	19.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	12.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	224.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	601.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	34.8
5	Αποσβέσεις	16.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	182.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	10.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	18.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	965.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	94.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	965.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΡΓΟΥΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 410

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	67.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	61.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	32.9		1β. Μακροπρόθεσμων	103.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	165.0
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	48.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	342.6
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	21.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	9.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	203.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	6.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	427.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	7.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	33.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.6
5	Αποσβέσεις	9.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	173.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	7.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	7.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	748.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	92.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	748.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 411

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 16

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	120.1		1α. Βραχυπροθέσμων	152.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	58.9		1β. Μακροπροθέσμων	722.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	45.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	874.8
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δλσεων	86.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	38.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	17.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	363.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	527.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	132.1	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	29.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	18.4
5	Αποσβέσεις	18.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	310.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	41.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	21.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	63.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,255.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	87.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,255.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΓΡΕΒΕΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 420

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 17

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	140.7		1α. Βραχυπροθέσμων	739.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	69.0		1β. Μακροπροθέσμων	815.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	53.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,554.9
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δλσεων	100.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	44.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	25.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	26.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	433.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	6.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	937.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	230.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	28.7
5	Αποσβέσεις	39.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	363.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	74.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	91.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	71.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,999.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	120.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,999.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΖΑΝΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 421
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 30

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	192.9		1α. Βραχυπροθέσμων	776.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	94.7		1β. Μακροπροθέσμων	946.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	72.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,722.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	138.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	61.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	40.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	54.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	600.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	986.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	313.9	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	20.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	64.6
5	Αποσβέσεις	35.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	498.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	82.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	49.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	93.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,362.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	200.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,362.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 422
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 15

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	135.5		1α. Βραχυπροθέσμων	750.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	66.5		1β. Μακροπροθέσμων	440.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	51.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,191.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	97.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	363.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	43.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	47.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	40.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	440.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	7.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,189.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	40.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	48.2
5	Αποσβέσεις	9.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	350.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	56.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	104.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,032.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	231.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,032.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΑΓΠΟΛΗΣ ΒΟΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 423

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	76.7		1α. Βραχυπροθέσμων	117.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	37.6		1β. Μακροπροθέσμων	246.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	28.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	363.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	55.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	253.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	24.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	33.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	232.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	493.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.0
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.4
5	Αποσβέσεις	14.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	198.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	17.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	9.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	9.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	880.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	102.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	880.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΕΡΒΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 424

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	103.9		1α. Βραχυπροθέσμων	219.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	51.0		1β. Μακροπροθέσμων	398.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	39.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	618.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	74.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	33.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	6.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	312.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	406.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	54.0	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.9
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	24.1
5	Αποσβέσεις	18.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	268.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	29.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	10.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	17.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	933.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	84.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	933.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 430

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	83.7		1α. Βραχυπροθέσμων	201.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	41.1		1β. Μακροπροθέσμων	356.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	31.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	558.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	60.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	158.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	26.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	22.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	258.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	552.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.4
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	28.6
5	Αποσβέσεις	6.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	216.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	26.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	7.2
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	152.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	998.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	998.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.8

ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 431

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 17

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	161.3		1α. Βραχυπροθέσμων	216.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	79.1		1β. Μακροπροθέσμων	791.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	60.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,007.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	115.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	282.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	51.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	18.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	27.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	486.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	994.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	7.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	36.3
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	36.0
5	Αποσβέσεις	11.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	416.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	48.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	17.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	44.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,814.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	212.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,814.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 510

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 25

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	239.6		1α. Βραχυπροθέσμων	738.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	117.6		1β. Μακροπροθέσμων	1,226.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	90.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,965.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	171.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	76.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	29.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	135.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	725.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	999.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	500.9	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	105.0
5	Αποσβέσεις	68.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	619.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	93.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	82.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	105.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	480.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,952.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,952.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΟΦΑΔΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 511

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 19

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	127.8		1α. Βραχυπροθέσμων	564.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	62.7		1β. Μακροπροθέσμων	975.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	48.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,540.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	91.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	40.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	17.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	37.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	388.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	370.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	855.9	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	129.4
5	Αποσβέσεις	11.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	330.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	73.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	3.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	509.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	857.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,559.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,559.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	26.8

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 512

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	76.4		1α. Βραχυπροθέσμων	68.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	37.5		1β. Μακροπροθέσμων	162.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	28.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	230.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	54.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	188.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	24.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	232.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	337.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανάνεωση Τίτλων Δημοσίου	1.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	23.9
5	Αποσβέσεις	5.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	197.4
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	11.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	31.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	649.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	30.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	649.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΑΛΑΜΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 513

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	111.5		1α. Βραχυπροθέσμων	278.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	54.7		1β. Μακροπροθέσμων	712.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	42.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	991.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	79.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	35.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	17.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	340.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	38.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	445.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανάνεωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	319.5	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	72.4
5	Αποσβέσεις	8.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	288.1
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	47.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	106.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,414.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	146.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,414.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΡΟΑΣΤΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 514

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων: Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	62.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	147.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	30.9		1β. Μακροπρόθεσμων	585.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	23.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	45.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	733.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	20.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	193.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	157.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	429.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.4
5	Αποσβέσεις	4.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	51.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	35.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	162.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	258.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	129.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,078.9
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,078.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΓΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 520

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων: Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	81.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	165.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	39.9		1β. Μακροπρόθεσμων	282.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	30.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	58.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	448.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	25.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	196.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	246.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	15.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	504.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.2
5	Αποσβέσεις	5.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	26.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	21.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	210.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	143.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	922.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	922.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 521

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 19

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	141.0		1α. Βραχυπροθέσμων	411.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	69.2		1β. Μακροπροθέσμων	612.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	53.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,023.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	101.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	463.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	44.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	17.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	89.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	427.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,166.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.8
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	50.9
5	Αποσβέσεις	10.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	364.4
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	48.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	246.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,005.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	106.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,005.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΑΡΙΣΑΣ Α'

ΚΩΔΙΚΟΣ : 522

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 46

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	362.0		1α. Βραχυπροθέσμων	1,998.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	177.6		1β. Μακροπροθέσμων	1,295.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	136.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3,294.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	259.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	115.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	76.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	142.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	1,127.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	12.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,516.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	1,011.4	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	108.7
5	Αποσβέσεις	26.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	935.4
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	156.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)	415.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	129.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	4,511.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	128.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	4,511.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΤΥΡΝΑΒΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 523
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	113.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	294.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	55.6		1β. Μακροπρόθεσμων	643.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	42.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	937.7
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	81.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	36.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	345.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	5.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	573.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	131.1	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	24.1
5	Αποσβέσεις	41.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	293.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	44.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	5.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	48.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,279.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	90.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,279.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΑΡΣΑΛΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 524
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 24

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	176.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,995.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	86.8		1β. Μακροπρόθεσμων	1,352.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	66.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3,348.7
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	126.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	56.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	44.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	411.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	558.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	981.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	1,656.1	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	56.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	181.1
5	Αποσβέσεις	12.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	457.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	159.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	2.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	93.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	4,457.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	993.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	4,457.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	41.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΥΚΟΥΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 525

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 69.9 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 34.3 1γ. Άλλες Εισφορές 26.4 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων 50.1 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 22.2 1στ. Διάφορες Δαπάνες 8.7 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης 211.6		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 70.4 1β. Μακροπροθέσμων 70.3 Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων 140.7	
2	Τόκοι Καταθέσεων	364.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	291.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.2
5	Αποσβέσεις	5.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	6.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.2
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	80.2	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	180.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	667.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	25.5
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	667.5

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.8

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΑΡΙΣΑΣ Β'

ΚΩΔΙΚΟΣ : 526

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 23

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 205.9 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 101.0 1γ. Άλλες Εισφορές 77.7 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων 147.6 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 65.4 1στ. Διάφορες Δαπάνες 50.1 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης 647.7		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 830.7 1β. Μακροπροθέσμων 773.1 Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων 1,603.8	
2	Τόκοι Καταθέσεων	914.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	296.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	70.6
5	Αποσβέσεις	50.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	76.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	60.8	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	32.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	108.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	97.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	182.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	532.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,336.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,336.2

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΕΣΚΑΤΗΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 527

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	48.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	87.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.8		1β. Μακροπρόθεσμων	119.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	34.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	206.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	15.4		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	66.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.1		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	149.0		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	211.1		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.6
5	Αποσβέσεις	3.5		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.9		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	125.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	8.5		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	14.7			
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	19.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	416.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	416.2

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΙΛΙΠΠΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 528

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	82.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	121.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	40.3		1β. Μακροπρόθεσμων	167.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	31.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	58.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	288.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	26.1		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	295.9
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	23.9		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	262.4		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	476.4		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.4
5	Αποσβέσεις	5.9		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	25.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	13.8		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	212.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	49.3			
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	27.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	835.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	835.5

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΛΜΥΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 530
ΑΡ.ΥΠ.ΑΛ. : 22

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	156.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,090.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	76.5		1β. Μακροπρόθεσμων	648.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	58.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,738.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	111.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	49.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	20.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	42.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	473.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	779.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	557.0	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	26.0
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	31.0
5	Αποσβέσεις	11.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	403.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	82.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	400.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	379.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	317.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,621.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,621.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΟΛΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 531
ΑΡ.ΥΠ.ΑΛ. : 30

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	298.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,217.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	146.5		1β. Μακροπρόθεσμων	1,251.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	112.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,468.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	214.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	94.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	46.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	6.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	913.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,357.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	512.8	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	36.4
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	59.7
5	Αποσβέσεις	40.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	771.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	117.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	283.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	106.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	230.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,455.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,455.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.5

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΕΛΕΣΤΙΝΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 532
ΑΡ.ΥΠΑΛ : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	94.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	218.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	46.1		1β. Μακροπρόθεσμων	<u>296.8</u>
	1γ. Άλλες Εισφορές	35.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	515.5
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	67.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	74.0
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	29.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	<u>14.1</u>	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	63.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	287.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	445.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	39.1
5	Αποσβέσεις	6.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	242.9
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	24.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	114.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	293.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,057.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,057.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.5

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 540
ΑΡ.ΥΠΑΛ : 15

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	110.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	296.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	54.2		1β. Μακροπρόθεσμων	<u>268.3</u>
	1γ. Άλλες Εισφορές	41.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	564.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	79.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	478.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	35.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	<u>12.9</u>	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	16.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	333.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	841.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	26.8
5	Αποσβέσεις	22.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	285.5
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	26.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	21.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	100.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,379.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	32.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,379.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΤΡΙΚΑΛΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 541

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 38

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	268.0		1α. Βραχυπροθέσμων	717.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	131.5		1β. Μακροπροθέσμων	775.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	101.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,492.6
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	192.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	120.1
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	85.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	27.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	66.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	805.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,204.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	88.4
5	Αποσβέσεις	32.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	692.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	71.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	197.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,470.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	158.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,470.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΥΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 542

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	71.7		1α. Βραχυπροθέσμων	86.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.2		1β. Μακροπροθέσμων	143.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	229.9
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	51.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	236.5
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	22.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	4.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	218.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	4.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	380.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	13.4
5	Αποσβέσεις	5.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	186.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	11.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	40.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	674.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	19.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	674.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΑΡΚΑΔΟΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 543

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	97.7		1α. Βραχυπροθέσμων	223.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	47.9		1β. Μακροπροθέσμων	182.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	36.9			
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	70.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	405.6
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	31.0		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	28.5			178.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	312.0		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
2	Τόκοι Καταθέσεων	457.5		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
5	Αποσβέσεις	21.2		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	19.3		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσαλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	86.8		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.4		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	918.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	918.2

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΓΡΙΝΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 610

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 41

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	318.5		1α. Βραχυπροθέσμων	825.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	156.3		1β. Μακροπροθέσμων	1,143.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	120.2			
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	228.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,968.8
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	101.1		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	37.6			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	962.0		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,163.7		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	319.1		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
5	Αποσβέσεις	43.6		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	93.9		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσαλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	64.5		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	296.0		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	172.9		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,115.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,115.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΣΤΑΚΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 611
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	66.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	311.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	32.5		1β. Μακροπρόθεσμων	307.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	618.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	47.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	21.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	38.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	203.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	403.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	57.4	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	31.7
5	Αποσβέσεις	8.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	171.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	29.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	13.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	148.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	302.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,018.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,018.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.6

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 612
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	80.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	130.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	39.6		1β. Μακροπρόθεσμων	289.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	30.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	419.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	57.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	178.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	25.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	33.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	244.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	468.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	18.5
5	Αποσβέσεις	11.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	208.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	43.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	164.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	909.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	909.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.6

ΚΑΤ/ΜΑ : ΘΕΡΜΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 613

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	48.6		1α. Βραχυπροθέσμων	26.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.8		1β. Μακροπροθέσμων	62.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	34.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	89.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	15.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	179.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	147.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	225.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.5
5	Αποσβέσεις	17.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	4.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	125.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	17.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	13.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	425.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	425.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 614

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 19

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	170.5		1α. Βραχυπροθέσμων	448.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	83.7		1β. Μακροπροθέσμων	927.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	64.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	122.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,375.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	54.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	18.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	513.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	32.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	785.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	7.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	254.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.3
5	Αποσβέσεις	12.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	71.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	65.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	440.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)	62.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	545.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	305.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,238.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,238.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.1

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 615

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	80.1		1α. Βραχυπροθέσμων	130.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	39.3		1β. Μακροπροθέσμων	170.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	30.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	300.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	57.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	462.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	25.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	242.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	633.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	24.3
5	Αποσβέσεις	5.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	207.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	14.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	4.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,012.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	111.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,012.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΟΝΙΤΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 616

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	73.0		1α. Βραχυπροθέσμων	132.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.8		1β. Μακροπροθέσμων	431.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	563.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	52.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	23.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	21.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	220.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	210.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	230.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	20.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.2
5	Αποσβέσεις	14.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	188.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	26.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)	23.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	78.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	164.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	889.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	889.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.9

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΤΟΥΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 617

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	44.9		1α. Βραχυπροθέσμων	69.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.0		1β. Μακροπροθέσμων	56.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	126.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	32.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	271.9
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	14.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	8.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	137.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	335.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.9
5	Αποσβέσεις	11.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	116.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	6.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	21.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	540.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	28.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	540.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΤΟΧΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 618

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	52.5		1α. Βραχυπροθέσμων	181.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	25.8		1β. Μακροπροθέσμων	413.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	19.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	595.2
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	37.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	16.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	35.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	161.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	4.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	328.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	123.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	24.0
5	Αποσβέσεις	12.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	135.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	28.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	18.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	66.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	193.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	866.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	866.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.5

ΚΑΤΗΜΑ : ΜΑΤΑΡΑΓΚΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 619

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	74.8		1α. Βραχύπροθέσμων	71.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	36.7		1β. Μακροπρόθεσμων	160.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	28.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	231.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	53.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	180.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	23.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	17.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	228.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	331.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	13.1
5	Αποσβέσεις	5.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	193.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	11.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	16.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	644.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	52.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	644.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤΗΜΑ : ΧΟΛΑΡΓΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 620

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 33

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	308.7		1α. Βραχύπροθέσμων	3,271.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	151.5		1β. Μακροπρόθεσμων	4,878.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	116.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	8,150.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	221.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	98.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	64.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	960.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	17.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	953.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	12.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	5,650.7	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	27.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	171.2
5	Αποσβέσεις	91.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	797.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	388.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	2,005.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	1,108.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	233.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	10,284.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	10,284.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	33.6

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΓΑΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 621

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	85.6		1α. Βραχυπροθέσμων	198.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	42.0		1β. Μακροπροθέσμων	733.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	931.7
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	61.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	27.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	260.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	496.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	213.0	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	11.6
5	Αποσβέσεις	10.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	221.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	44.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	139.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,183.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	19.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,183.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 622

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 28

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	217.7		1α. Βραχυπροθέσμων	568.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	106.8		1β. Μακροπροθέσμων	811.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	82.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,380.2
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	156.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	259.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	69.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	96.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	728.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,247.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	7.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	26.8
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	64.2
5	Αποσβέσεις	15.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	562.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	65.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	13.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	33.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,303.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	199.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,303.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΘΗΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 623

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 31

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	244.8		1α. Βραχυπροθέσμων	32.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	120.1		1β. Μακροπροθέσμων	36.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	92.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	69.8
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	175.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	3,537.5
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	77.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	715.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	3,209.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	9.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	33.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	39.4
5	Απόσβέσεις	17.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	632.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	3.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	4,322.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	377.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	4,322.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 626

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	55.2		1α. Βραχυπροθέσμων	1.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.1		1β. Μακροπροθέσμων	1.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.7
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	39.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	431.4
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	17.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	165.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	387.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	20.2
5	Αποσβέσεις	4.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	142.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	601.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	44.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	601.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 627

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μορ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	77.1		1α. Βραχυπροθέσμων	220.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	37.8		1β. Μακροπροθέσμων	271.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	29.1			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δύσεων	55.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	491.3
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	24.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	167.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	235.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	510.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	46.4
5	Αποσβέσεις	5.8	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	21.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	23.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	199.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	14.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	136.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	2.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	927.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	927.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΑΡΑΘΩΝΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 628

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μορ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	46.0		1α. Βραχυπροθέσμων	81.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.6		1β. Μακροπροθέσμων	270.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.4			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δύσεων	33.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	351.8
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	14.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	79.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	147.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	329.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.1
5	Αποσβέσεις	3.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	9.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	16.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	118.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	51.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	18.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	566.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	566.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΡΩΠΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 629

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	46.2		1α. Βραχυπροθέσμων	13.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.7		1β. Μακροπροθέσμων	12.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	25.6
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	33.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	664.6
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	14.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	19.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	153.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	612.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	28.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.7
5	Αποσβέσεις	3.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	119.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	8.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	854.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	75.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	854.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΘΗΒΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 630

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 19

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	160.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1,050.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	78.8		1β. Μακροπροθέσμων	1,802.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	60.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,852.8
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	115.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	51.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	62.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	67.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	528.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	9.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,015.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	1,215.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	55.7
5	Αποσβέσεις	21.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	414.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	136.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	212.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	285.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,424.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	10.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,424.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΕΙΒΑΔΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 631

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 24

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	174.3		1α. Βραχυπροθέσμων	658.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	85.5		1β. Μακροπροθέσμων	492.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	65.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,150.4
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	124.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	55.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	30.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	46.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	536.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	20.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	650.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	218.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	111.7
5	Αποσβέσεις	42.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	450.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	54.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γης 47 / 93)	41.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	257.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,806.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	5.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,806.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΟΡΧΟΜΕΝΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 632

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	81.6		1α. Βραχυπροθέσμων	289.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	40.0		1β. Μακροπροθέσμων	309.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	30.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	598.9
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	58.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1.9
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	25.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	9.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	251.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	442.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	41.1
5	Αποσβέσεις	27.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	210.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	28.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	95.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	220.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	969.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	969.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.6

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΑΓΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 633

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	60.8		1α. Βραχυπρόθεσμων	88.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	29.8		1β. Μακροπρόθεσμων	182.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	270.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	43.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	221.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	19.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	41.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	186.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	396.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	23.6
5	Αποσβέσεις	4.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	157.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	12.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	163.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	283.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	886.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	886.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΙΣΤΙΑΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 640

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	80.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	269.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	39.5		1β. Μακροπρόθεσμων	515.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	30.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	785.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	57.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	25.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	18.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	252.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	505.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	6.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	81.4	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	30.6
5	Αποσβέσεις	16.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	208.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	37.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	47.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	14.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,052.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	97.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,052.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΡΥΣΤΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 641

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	44.1		1α. Βραχυπροθέσμων	61.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	21.6		1β. Μακροπροθέσμων	128.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	189.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	31.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	434.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	14.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	10.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	135.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	527.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.9
5	Αποσβέσεις	9.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	114.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	5.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	12.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	769.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	71.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	769.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΥΜΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 642

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	40.2		1α. Βραχυπροθέσμων	89.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	19.7		1β. Μακροπροθέσμων	91.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	15.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	180.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	28.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	244.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	7.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	127.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	351.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.3
5	Αποσβέσεις	4.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	103.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	8.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	7.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	2.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	551.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	49.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	551.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΑΛΚΙΔΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 644

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 34

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	272.9		1α. Βραχυπροθέσμων	2,806.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	133.9		1β. Μακροπροθέσμων	5,284.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	103.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	8,090.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	195.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	86.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	54.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	22.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	846.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	26.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,659.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	4,814.9	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	41.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	95.1
5	Αποσβέσεις	29.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	705.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	386.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	292.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	543.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	8,984.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	411.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	8,984.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΡΠΙΝΗΣΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 650

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	89.1		1α. Βραχυπροθέσμων	131.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	43.7		1β. Μακροπροθέσμων	81.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	33.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	213.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	63.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	645.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	28.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	7.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	266.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	732.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	16.0
5	Αποσβέσεις	6.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	230.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	10.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	51.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	7.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,114.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	39.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,114.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΜΦΙΚΛΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 660

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	54.7		1α. Βραχυπροθέσμων	163.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.8		1β. Μακροπροθέσμων	319.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	483.2
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	39.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	10.8
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	17.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	47.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	168.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	365.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	32.6
5	Αποσβέσεις	3.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	141.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	23.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	2.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	732.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	169.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	732.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	24.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 661

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 18

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	136.0		1α. Βραχυπροθέσμων	789.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	66.7		1β. Μακροπροθέσμων	1,245.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	51.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,035.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	97.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	43.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	24.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	58.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	419.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	565.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	1,045.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	64.1
5	Αποσβέσεις	26.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	351.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	97.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	37.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	171.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,529.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	166.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,529.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΟΜΟΚΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 662

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 18

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	121.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1,266.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	59.6		1β. Μακροπροθέσμων	418.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	45.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,685.1
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	87.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	38.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	19.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	36.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	371.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	679.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	622.7	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.7
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	93.0
5	Αποσβέσεις	27.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	314.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	80.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	148.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	76.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,144.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	138.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,144.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΑΜΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 663

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 38

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	282.6		1α. Βραχυπροθέσμων	725.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	138.7		1β. Μακροπροθέσμων	922.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	106.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,647.7
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	202.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	89.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	35.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	178.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	855.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,094.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	132.3	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	41.2
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	97.2
5	Αποσβέσεις	42.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	730.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	78.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	27.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	167.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,698.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	301.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,698.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΑΚΡΑΚΩΜΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 664

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	86.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	93.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	42.3		1β. Μακροπρόθεσμων	167.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	260.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	61.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	104.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	27.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	262.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	285.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	17.6
5	Αποσβέσεις	18.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	223.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	12.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	37.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	616.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	616.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.1

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΩΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 665

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	93.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	82.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	46.0		1β. Μακροπρόθεσμων	103.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	35.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	185.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	67.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	56.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	29.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	284.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	187.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.4
5	Αποσβέσεις	17.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	242.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	8.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	32.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	42.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	539.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	539.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.7

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΜΦΙΣΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 670

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	88.1		1α. Βραχυπροθέσμων	280.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	43.2		1β. Μακροπροθέσμων	201.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	33.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	482.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	63.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	29.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	28.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	5.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	271.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	380.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.7
5	Αποσβέσεις	11.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	227.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	23.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήγης 47 / 93)	35.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	38.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	767.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	7.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	767.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΙΔΩΡΙΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 671

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	38.1		1α. Βραχυπροθέσμων	24.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.7		1β. Μακροπροθέσμων	33.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	57.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	27.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	248.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	120.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	263.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.4
5	Αποσβέσεις	11.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	98.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήγης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	13.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	412.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	412.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΡΤΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 710
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 29

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	236.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	1,027.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	116.0		1β. Μακροπρόθεσμων	1,223.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	89.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,250.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	169.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	75.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	23.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	37.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	709.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,009.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	723.4	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	30.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	59.6
5	Αποσβέσεις	45.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	611.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	107.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	232.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	7.2
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	170.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,998.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,998.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 720
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	143.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	314.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	70.4		1β. Μακροπρόθεσμων	303.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	54.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	618.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	102.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	294.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	45.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	27.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	428.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	717.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.8
5	Αποσβέσεις	10.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	370.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	29.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	32.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	69.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,342.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	54.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,342.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 721

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μεμ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεμ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	62.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	49.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	30.7		1β. Μακροπρόθεσμων	95.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	23.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	145.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	44.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	452.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	19.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	10.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	189.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	511.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	20.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.1
5	Αποσβέσεις	12.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	161.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	7.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	9.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	802.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	802.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0



ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΙΛΙΑΤΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 722

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	41.3		1α. Βραχυπροθέσμων	30.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	20.3		1β. Μακροπροθέσμων	34.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	15.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	64.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	29.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	460.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	13.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	127.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	458.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.2
5	Αποσβέσεις	14.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	106.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	3.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	669.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	65.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	669.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΕΛΒΙΝΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 730

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	57.2		1α. Βραχυπροθέσμων	36.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.1		1β. Μακροπροθέσμων	213.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	249.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	41.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	50.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	171.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	228.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.1
5	Αποσβέσεις	4.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	147.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	11.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	27.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	55.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	72.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	516.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	516.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 731

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 40

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	366.7		1α. Βραχυπροθέσμων	2,001.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	179.9		1β. Μακροπροθέσμων	1,047.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	138.4			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	262.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3,048.9
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	116.5		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	33.9		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	1,098.3		4 Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	26.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	2,024.1		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	8.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	239.5		6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	33.2
5	Αποσβέσεις	49.3		8 Διάφορα Έξοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	253.0
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	145.1		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	947.6
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	120.3		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	474.6		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	170.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	4,321.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	4,321.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΝΙΤΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 732

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	63.6		1α. Βραχυπροθέσμων	49.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	31.2		1β. Μακροπροθέσμων	110.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	24.0			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	45.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	159.2
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	20.2		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	138.7
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.3		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	189.9		4 Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	2.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	241.1		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.5
5	Αποσβέσεις	17.4		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.4
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	7.6		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	164.3
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.1		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	72.0		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	40.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	529.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	529.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.5

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΤΣΟΒΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 733

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μετ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μετ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	47.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	31.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.4		1β. Μακροπρόθεσμων	68.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.0			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνασεων	34.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	100.4
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	15.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	129.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	148.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	189.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.0
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.7
5	Αποσβέσεις	3.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	4.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	123.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	24.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	15.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	386.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	386.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΑΡΓΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 740

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μετ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μετ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	38.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	31.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	19.1		1β. Μακροπρόθεσμων	82.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.7			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνασεων	27.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	113.5
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	12.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	212.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	121.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	273.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.9
5	Αποσβέσεις	5.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	5.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	100.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	20.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	449.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	449.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΡΕΒΕΖΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 741

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 21

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μετ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μετ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	169.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	721.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	83.4		1β. Μακροπρόθεσμων	1.038.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	64.1			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	121.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,759.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	54.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	25.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	518.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	9.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	647.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	724.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.0
5	Αποσβέσεις	28.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	94.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	83.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	439.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	261.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	49.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,314.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,314.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 742

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μετ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μετ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	109.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	368.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	53.8		1β. Μακροπρόθεσμων	972.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	41.4			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	78.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,341.2
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	34.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	334.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	409.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	648.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.9
5	Αποσβέσεις	20.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	18.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	64.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	283.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	57.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	117.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,653.2
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,653.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΝΑΛΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 743

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	67.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	58.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.2		1β. Μακροπρόθεσμων	131.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	190.3
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	48.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	410.8
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	21.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	6.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	210.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	506.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.1
5	Αποσβέσεις	5.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	174.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	62.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	805.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	11.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	805.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΡΓΟΥΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 810

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 16

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	125.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	257.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	61.5		1β. Μακροπρόθεσμων	772.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	47.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,030.6
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	89.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	301.8
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	39.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	22.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	34.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	386.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	24.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,029.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	8.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	61.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	32.0
5	Αποσβέσεις	10.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	323.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	49.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	70.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	119.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,817.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	152.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,817.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΡΑΝΙΔΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 811

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	69.0		1α. Βραχυπροθέσμων	208.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.9		1β. Μακροπροθέσμων	187.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	26.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	396.9
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	49.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	172.1
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	21.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	214.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	444.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	24.6
5	Αποσβέσεις	5.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	178.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	18.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)	1.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	86.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	792.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	792.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΑΥΠΛΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 812

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 18

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	200.8		1α. Βραχυπροθέσμων	178.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	98.5		1β. Μακροπροθέσμων	523.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	75.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	701.9
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	143.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	148.7
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	63.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	11.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	597.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	650.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	27.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	29.3
5	Αποσβέσεις	29.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	518.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	33.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)	7.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	36.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	160.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,479.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,479.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΗΜΗΤΣΑΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 820

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	26.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.9
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	18.8
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	8.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	273.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	1.9
6	Προβλόμενες Επισφαλών Απαιτήσεων	1.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	382.0

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	10.9
	1β. Μακροπροθέσμων	13.9
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	24.8
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	285.9
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.5
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.1
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	67.7
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	382.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 822

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	54.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	39.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	17.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	166.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	348.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	3.9
6	Προβλόμενες Επισφαλών Απαιτήσεων	1.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	2.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	42.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	566.6

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	11.5
	1β. Μακροπροθέσμων	24.9
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	36.4
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	360.5
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.7
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.0
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.0
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.9
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.0
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	141.1
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	566.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΤΡΙΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 824

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 30

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	173.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	158.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	84.9		1β. Μακροπρόθεσμων	290.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	65.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	124.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	448.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	54.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	730.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	20.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	522.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	30.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	982.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	6.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.8
5	Αποσβέσεις	12.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	23.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	21.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	447.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	7.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	85.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	78.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,709.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,709.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΤΡΟΠΑΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 825

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	32.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	15.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.0		1β. Μακροπρόθεσμων	21.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	23.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	36.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	419.8
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	100.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	401.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.6
5	Αποσβέσεις	11.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	84.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	4.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	31.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	552.2
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	552.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΣΤΡΟΥΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 826

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά
	1α. Μισθοδοσία	59.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	29.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	42.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	19.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	183.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	628.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	8.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	48.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	111.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,001.7

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Βραχυπροθέσμων	83.3
	1β. Μακροπροθέσμων	343.3
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	426.6
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	351.8
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	11.4
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.8
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.7
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	41.3
8	Διάφορα Έσοδα (από Μέσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.8
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	154.3
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,001.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΕΩΝΙΔΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 827

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά
	1α. Μισθοδοσία	35.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	25.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	11.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	109.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	357.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	5.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	5.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	34.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	513.7

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Βραχυπροθέσμων	12.6
	1β. Μακροπροθέσμων	17.2
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	29.8
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	375.3
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	0.5
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.6
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.2
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.4
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	92.0
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	513.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΙΓΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 830

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 27

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	207.1		1α. Βραχυπροθέσμων	540.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	101.6		1β. Μακροπροθέσμων	507.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	78.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	148.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,047.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	65.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	62.9
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	21.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	622.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	43.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	826.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	9.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	29.5
5	Αποσβέσεις	14.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	42.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	49.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	535.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	153.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	12.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	90.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,770.2
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,770.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 833

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	47.6		1α. Βραχυπροθέσμων	118.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.4		1β. Μακροπροθέσμων	68.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	34.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	187.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	15.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	411.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	148.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	11.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	504.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.8
5	Αποσβέσεις	18.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	18.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	8.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	123.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	10.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	68.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	758.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	758.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΑΤΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 834

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 49

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	409.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	974.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	200.8		1β. Μακροπρόθεσμων	680.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	154.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,655.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	293.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	245.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	130.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	59.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	1,247.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	21.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,434.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	29.7
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	82.0
5	Αποσβέσεις	44.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	1,057.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	78.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	111.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	403.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,208.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,208.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.3

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΤΩ ΑΧΑΪΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 835

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 16

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	105.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	392.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	51.8		1β. Μακροπρόθεσμων	624.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	39.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,017.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	75.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	33.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	19.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	33.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	325.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	503.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	275.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.9
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	27.0
5	Αποσβέσεις	20.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	272.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	48.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	27.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	275.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	436.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,637.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,637.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΕΡΥΜΑΝΘΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 836

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	56.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	79.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.8		1β. Μακροπρόθεσμων	244.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	40.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	324.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.0			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.8			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	176.2			
2	Τόκοι Καταθέσεων	169.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	78.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	11.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	15.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)	2.0	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.1
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	54.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	146.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	507.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	23.0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	507.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.3

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 840

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	73.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	130.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	36.0		1β. Μακροπρόθεσμων	500.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	52.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	630.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	23.3			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	19.2			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	232.0			
2	Τόκοι Καταθέσεων	420.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	49.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	32.5
5	Αποσβέσεις	16.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	30.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	256.2	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	16.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	189.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,005.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	124.1
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,005.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.4

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΝΔΡΙΤΣΑΙΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 841

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	39.0		1α. Βραχυπροθέσμων	12.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	19.1		1β. Μακροπροθέσμων	38.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	50.9
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	28.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	143.0
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	12.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	117.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	165.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.5
5	Αποσβέσεις	9.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	100.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	5.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	2.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	303.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	303.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΗΛΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 842

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	18.1		1α. Βραχυπροθέσμων	8.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	8.9		1β. Μακροπροθέσμων	32.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	40.9
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	13.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	98.2
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	5.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	57.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	117.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.9
5	Αποσβέσεις	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	46.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	13.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	25.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	203.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	203.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.4

ΚΑΤ/ΜΑ : ΖΑΧΑΡΩΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 843

ΑΡ.ΥΠΑΛ : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	54.7		1α. Βραχυπροθέσμων	22.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.8		1β. Μακροπροθέσμων	95.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	117.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	39.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	390.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	17.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	167.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	435.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.9
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.4
5	Αποσβέσεις	22.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	141.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	5.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	4.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	5.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	670.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	30.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	670.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΡΕΣΤΑΙΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 844

ΑΡ.ΥΠΑΛ : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	59.0		1α. Βραχυπροθέσμων	33.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	29.0		1β. Μακροπροθέσμων	115.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	149.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	42.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	208.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	180.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	296.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.2
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.9
5	Αποσβέσεις	25.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	152.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	7.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	85.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	109.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	619.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	619.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.7

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΕΧΑΙΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 845

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	97.3		1α. Βραχυπροθέσμων	332.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	47.7		1β. Μακροπροθέσμων	593.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	36.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	69.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	926.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	30.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	18.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	301.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	35.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	401.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	313.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.6
5	Αποσβέσεις	23.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	41.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	44.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	251.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	161.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,270.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,270.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΑΡΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 846

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	60.8		1α. Βραχυπροθέσμων	163.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	29.8		1β. Μακροπροθέσμων	416.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.9			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	43.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	580.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	19.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	191.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	232.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	218.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.2
5	Αποσβέσεις	4.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	17.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	27.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	157.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	215.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	123.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	890.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	890.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.7

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΥΡΓΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 847
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 21

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	158.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	343.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	77.6		1β. Μακροπρόθεσμων	966.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	59.7			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	113.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,309.8
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	50.2		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	36.7
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	24.8		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	483.7		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	73.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	998.0		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.4
5	Αποσβέσεις	11.4		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	40.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	62.6		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	408.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	34.1		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	74.3			
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	223.4		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,887.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,887.5

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 848
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	63.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	349.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	30.9		1β. Μακροπρόθεσμων	543.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	23.8			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	45.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	893.2
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	20.0		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.8		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	196.7		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	10.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	229.5		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	4.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	479.4		6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.3
5	Αποσβέσεις	4.5		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	16.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	42.6		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	162.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	4.9		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	658.5			
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	521.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,616.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,616.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	74.5

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΕΛΟΠΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 849

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	53.4		1α. Βραχυπροθέσμων	59.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.2		1β. Μακροπροθέσμων	205.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	264.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	38.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	17.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	9.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	163.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	183.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	13.4	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.7
5	Αποσβέσεις	3.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	138.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	12.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	22.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	426.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	27.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	426.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΡΑΧΑΤΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 850

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	66.9		1α. Βραχυπροθέσμων	30.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	32.8		1β. Μακροπροθέσμων	205.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	236.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	48.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	229.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	21.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	209.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	378.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	17.8
5	Αποσβέσεις	12.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	172.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	11.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)	7.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	11.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	680.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	48.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	680.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΕΡΒΕΝΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 851

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	43.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	13.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	21.3		1β. Μακροπρόθεσμων	36.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	31.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	49.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	13.8		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	219.7
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.3		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	136.3		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	232.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.5
5	Αποσβέσεις	3.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	112.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	30.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	406.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	406.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΙΑΤΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 852

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 16

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	122.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	112.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	60.0		1β. Μακροπρόθεσμων	418.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	46.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	87.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	530.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	38.8		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	470.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	20.2		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	375.2		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	811.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.8
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.9
5	Αποσβέσεις	22.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	22.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	25.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	316.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	26.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	80.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,365.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,365.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΡΙΝΘΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 853
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 28

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	217.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	871.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	106.8		1β. Μακροπρόθεσμων	1,190.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	82.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,061.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	156.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	69.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	27.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	20.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	658.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	959.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	624.3	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	68.0
5	Αποσβέσεις	133.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	562.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	98.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	55.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	115.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	318.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,848.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,848.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.1

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΜΕΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 854
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	71.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	315.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.1		1β. Μακροπρόθεσμων	208.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	523.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	51.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	27.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	22.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	27.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	215.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	409.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.7
5	Αποσβέσεις	16.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	185.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	24.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	21.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	6.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	788.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	95.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	788.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΞΥΛΟΚΑΣΤΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 855

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλψη Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλψη Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	Μερ. ποσά 92.1 45.2 34.8 66.0 29.2 11.1 278.4	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	Μερ. Ποσά 73.5 219.7 293.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	562.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	388.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	21.4
5	Αποσβέσεις	15.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	14.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	51.8	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	45.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	238.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	968.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	968.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΓΥΘΕΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 860

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλψη Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλψη Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	Μερ. ποσά 82.3 40.4 31.1 59.0 26.1 10.7 249.6	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	Μερ. Ποσά 38.8 162.1 200.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	611.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	519.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	20.0
5	Αποσβέσεις	20.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	5.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	13.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	82.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	212.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	987.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	987.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΚΑΛΑΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 861

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 13

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	79.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	122.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	38.9		1β. Μακροπρόθεσμων	332.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	29.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	455.2
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	56.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	358.1
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	25.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	30.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	260.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	655.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.5
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.9
5	Αποσβέσεις	18.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	204.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	21.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	75.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,054.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,054.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΠΑΡΤΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 862

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 20

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	179.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	202.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	88.2		1β. Μακροπρόθεσμων	433.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	67.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	636.8
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	128.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	773.1
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	57.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	24.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	44.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	546.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	7.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,159.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	38.9
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	53.9
5	Αποσβέσεις	34.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	464.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	30.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	28.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	18.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,019.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	203.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,019.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΟΛΑΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 863

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	63.8		1α. Βραχυπροθέσμων	54.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	31.3		1β. Μακροπροθέσμων	270.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	24.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	325.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	45.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	666.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	20.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	25.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	198.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	836.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	40.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	16.0
5	Αποσβέσεις	26.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	164.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	15.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	95.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,241.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	70.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,241.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 870

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	52.5		1α. Βραχυπροθέσμων	54.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	25.8		1β. Μακροπροθέσμων	148.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	19.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	202.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	37.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	210.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	16.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	19.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	161.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	337.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.0
5	Αποσβέσεις	13.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	135.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	5.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	596.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	68.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	596.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 871

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 42

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	332.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	248.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	163.1		1β. Μακροπρόθεσμων	569.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	125.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	818.2
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	238.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,031.7
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	105.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	40.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	30.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	1,004.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	16.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,523.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	59.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	57.9
5	Αποσβέσεις	62.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	858.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	39.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	20.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	15.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,877.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	212.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,877.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 872

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	85.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	59.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	42.1		1β. Μακροπρόθεσμων	165.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	225.1
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	61.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	270.8
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	27.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	15.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	260.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	5.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	407.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.9
5	Αποσβέσεις	6.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	221.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	10.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	2.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	14.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	775.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	775.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΛΙΓΑΛΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 873

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	68.8	1α. Βραχυπροθέσμων	20.7	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.8	1β. Μακροπροθέσμων	74.2	
	1γ. Άλλες Εισφορές	26.0			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	49.3			
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	21.8			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.7			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	215.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	94.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	306.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	265.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	18.2
5	Αποσβέσεις	5.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	4.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47/93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	17.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	31.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	177.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	580.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	580.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΣΣΗΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 874

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 27

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	199.1	1α. Βραχυπροθέσμων	153.3	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	97.7	1β. Μακροπροθέσμων	665.0	
	1γ. Άλλες Εισφορές	75.1			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	142.7			
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	63.2			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	21.6			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	599.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	818.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	587.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	17.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	48.8
5	Αποσβέσεις	16.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	8.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	39.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47/93)	1.2	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	288.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	20.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	514.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,550.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	114.5
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,550.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.2

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΥΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 875

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	76.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	37.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	37.4		1β. Μακροπρόθεσμων	155.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	28.8			
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	54.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	193.0
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	24.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	356.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	231.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	45.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	460.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	30.0
5	Αποσβέσεις	17.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	196.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	6.8	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	105.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	830.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	830.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΦΙΛΙΑΤΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 876

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	56.8		1α. Βραχυπρόθεσμων	34.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.9		1β. Μακροπρόθεσμων	118.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.4			
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	40.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	152.8
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	18.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	210.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	176.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	13.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	300.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.6
5	Αποσβέσεις	15.2	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	7.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	146.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	3.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	3.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	49.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	555.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	555.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΩΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 877

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	40.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	4.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	19.8		1β. Μακροπρόθεσμων	14.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	15.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	19.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	28.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	261.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	122.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	248.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.6
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	3.4
5	Αποσβέσεις	12.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	104.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλγς 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	3.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	400.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	12.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	400.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΩΡΑΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 878

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	74.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	113.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	36.3		1β. Μακροπρόθεσμων	162.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	275.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	53.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	150.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	23.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	6.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	224.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	336.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.6
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	8.3
5	Αποσβέσεις	15.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	191.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	13.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλγς 47 / 93)	5.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	27.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	639.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	15.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	639.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΦΩΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 879

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	43.3		1α. Βραχυπροθέσμων	7.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	21.2		1β. Μακροπροθέσμων	24.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	32.0
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	31.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	278.5
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	13.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	131.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	272.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	26.0
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.4
5	Αποσβέσεις	3.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	111.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	17.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	457.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	31.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	457.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΥΘΗΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 880

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	33.5		1α. Βραχυπροθέσμων	22.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.4		1β. Μακροπροθέσμων	26.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	49.3
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	24.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	318.0
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	10.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	103.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	320.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.9
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.0
5	Αποσβέσεις	13.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	86.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	474.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	34.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	474.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΟΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 881
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	64.7		1α. Βραχυπροθέσμων	99.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	31.7		1β. Μακροπροθέσμων	332.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	24.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	46.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	431.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	20.5		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	202.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.2		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	197.9		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	499.0		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.9
5	Αποσβέσεις	4.7		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.6		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	167.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)	1.2		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	77.8		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	33.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	835.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	835.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΗΜΝΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 910
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	82.3		1α. Βραχυπροθέσμων	152.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	40.4		1β. Μακροπροθέσμων	93.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	31.1			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	59.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	245.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	26.1		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	510.9
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.0		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	245.9		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	16.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	636.7		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	9.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.3
5	Αποσβέσεις	12.6		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	17.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	11.7		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	212.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	16.8		11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	104.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,028.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,028.2

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 911

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 28

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	192.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	331.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	94.5		1β. Μακροπρόθεσμων	555.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	72.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	887.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	138.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	442.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	61.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	31.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	77.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	590.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	7.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,047.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	42.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	112.3
5	Αποσβέσεις	25.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	497.4
6	Πρόβλεψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	42.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)	147.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	39.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	258.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,112.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,112.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.4

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΛΟΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 912

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	89.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	53.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	44.1		1β. Μακροπρόθεσμων	116.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	33.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	169.8
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	64.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,031.9
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	28.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	43.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	304.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,046.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	67.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	20.8
5	Αποσβέσεις	20.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	232.3
6	Πρόβλεψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	8.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	46.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,529.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	102.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,529.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΑΜΟΥ [ΒΑΘΥ]

ΚΩΔΙΚΟΣ : 920

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 16

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	109.9		1α. Βραχυπροθέσμων	529.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	53.9		1β. Μακροπροθέσμων	241.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	41.5			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	78.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	770.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	34.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	233.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	24.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	343.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	773.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	20.6
5	Αποσβέσεις	19.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	46.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	36.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	284.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	19.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	173.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,365.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,365.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΡΛΟΒΑΣΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 921

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	84.7		1α. Βραχυπροθέσμων	44.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	41.6		1β. Μακροπροθέσμων	121.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	60.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	165.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	26.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	512.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	256.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	579.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.4
5	Αποσβέσεις	15.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	15.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	7.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	218.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	1.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	13.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	69.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	943.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	943.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 930
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 17

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	137.3		1α. Βραχυπροθέσμων	112.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	67.4		1β. Μακροπροθέσμων	161.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	51.8			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	98.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	273.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	43.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	595.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	22.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	420.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	733.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	4.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	41.9
5	Αποσβέσεις	19.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	27.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	13.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	354.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	118.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,305.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,305.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΘΗΡΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1011
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	51.3		1α. Βραχυπροθέσμων	117.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	25.2		1β. Μακροπροθέσμων	304.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	19.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	36.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	421.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	16.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	578.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	157.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	826.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.1
5	Αποσβέσεις	3.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	22.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	132.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	157.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,165.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,165.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΑΞΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1012
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	80.1		1α. Βραχυπροθέσμων	161.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	39.3		1β. Μακροπροθέσμων	225.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	30.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	386.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	57.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	233.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	25.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	21.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	12.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	254.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	493.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μισολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	20.7
5	Αποσβέσεις	5.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	207.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	18.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	33.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	871.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	66.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	871.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΑΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1014
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	76.3		1α. Βραχυπροθέσμων	43.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	37.4		1β. Μακροπροθέσμων	181.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	28.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	225.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	54.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	458.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	24.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	2.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	229.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	574.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μισολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.0
5	Αποσβέσεις	5.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	197.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	10.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	906.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	85.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	906.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΥΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1015
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	102.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	19.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	50.1		1β. Μακροπρόθεσμων	25.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	38.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	45.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	73.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	603.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	32.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	26.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	323.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	572.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	13.6
5	Αποσβέσεις	7.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	264.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	942.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	36.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	942.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΤΗΝΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1016
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	58.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	15.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.7		1β. Μακροπρόθεσμων	21.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	37.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	41.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	621.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	180.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	582.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	27.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.9
5	Αποσβέσεις	4.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	161.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	847.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	78.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	847.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΝΔΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1017

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	35.8		1α. Βραχυπροθέσμων	17.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.6		1β. Μακροπροθέσμων	10.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.5			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνασεων	25.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	28.0
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	11.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	154.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	112.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	158.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.5
5	Αποσβέσεις	2.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.0
6	Προβλόμενες Επισημασμένες Απαιτήσεις	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	92.5
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	1.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	7.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	282.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	282.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Α'

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1110

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 51

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	490.2		1α. Βραχυπροθέσμων	1,958.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	240.5		1β. Μακροπροθέσμων	1,064.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	185.0			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνασεων	351.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3,023.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	155.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	64.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	1,487.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	284.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,918.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	49.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	336.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.9
5	Αποσβέσεις	98.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	155.7
6	Προβλόμενες Επισημασμένες Απαιτήσεις	143.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	1,266.7
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	104.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	236.5	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	475.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	4,801.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	4,801.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΟΙΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1111

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 19

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	128.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	400.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	63.0		1β. Μακροπρόθεσμων	850.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	48.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,250.6
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	92.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	40.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	17.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	60.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	389.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	828.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	103.8	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	26.2
5	Αποσβέσεις	18.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	331.8
6	Προβλόμενες Επισημασμένων Απαιτήσεων	59.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	9.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	2.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	272.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,681.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,681.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.1

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΡΚΑΛΟΧΩΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1112

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	72.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	189.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.3		1β. Μακροπρόθεσμων	100.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	290.0
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	51.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	333.9
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	22.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	17.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	57.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	226.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	511.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	13.5
5	Αποσβέσεις	5.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	186.1
6	Προβλόμενες Επισημασμένων Απαιτήσεων	13.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	62.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	16.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	889.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	55.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	889.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΣΤΕΛΙΟΥ ΠΕΔΙΑΔΟΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1113

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	62.0		1α. Βραχυπροθέσμων	52.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	30.4		1β. Μακροπροθέσμων	89.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	23.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	44.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	141.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	19.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	513.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	192.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	24.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	562.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.4
5	Αποσβέσεις	4.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	10.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	6.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	160.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	6.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	101.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	874.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	874.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Β'

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1114

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 22

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	198.5		1α. Βραχυπροθέσμων	386.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	97.4		1β. Μακροπροθέσμων	913.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	74.9			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	142.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,300.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	63.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	362.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	67.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	643.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	38.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,281.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	6.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	40.5
5	Αποσβέσεις	14.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	58.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	62.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	512.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	51.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	80.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	186.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,318.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,318.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1120

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 119.8 58.8 45.2 85.9 38.0 15.0 362.7	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 113.1 104.0 217.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	342.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	204.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	8.2
5	Αποσβέσεις	31.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	3.6
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	10.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	4.9	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	38.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	309.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	789.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	5.0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	789.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.4

ΚΑΤ/ΜΑ : ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1121

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 17

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 146.6 71.9 55.3 105.1 46.6 22.0 447.5	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 411.1 613.7 1,024.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,035.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	315.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	28.4
5	Αποσβέσεις	10.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	20.9
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	48.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	39.0	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.6
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	176.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	51.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	378.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,832.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,832.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΣΗΤΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1122

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	85.5		1α. Βραχυπροθέσμων	142.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	42.0		1β. Μακροπροθέσμων	294.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.3			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	61.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	437.4
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	27.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	717.8
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	23.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	272.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	43.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	962.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	7.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.9
5	Αποσβέσεις	6.2	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	27.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	220.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	28.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	187.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,478.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,478.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΡΕΘΥΜΝΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1130

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 25

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	206.2		1α. Βραχυπροθέσμων	281.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	101.2		1β. Μακροπροθέσμων	1,173.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	77.8			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	147.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,455.1
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	65.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	18.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	617.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	63.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,071.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	2.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.9
5	Αποσβέσεις	15.2	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	54.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	69.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	532.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	100.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	166.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	88.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,130.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,130.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1131

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	68.9		1α. Βραχυπροθέσμων	120.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.8		1β. Μακροπροθέσμων	314.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	26.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	434.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	49.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	217.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	21.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	79.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	210.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	514.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	29.4
5	Αποσβέσεις	13.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	178.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	4.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	147.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	327.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,090.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,090.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.8

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΑΜΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1140

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	73.2		1α. Βραχυπροθέσμων	57.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	35.9		1β. Μακροπροθέσμων	138.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	195.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	52.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	94.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	23.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	11.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	220.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	227.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.8
5	Αποσβέσεις	7.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	189.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	9.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	0.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	42.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	80.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	545.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	545.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.8

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΑΝΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1141

ΑΡ.ΥΠΑΛ : 34

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	328.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	815.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	161.1		1β. Μακροπρόθεσμων	1,075.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	123.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,890.8
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	235.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	104.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	35.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	24.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	988.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	30.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,370.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα	23.5	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	42.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	93.3
5	Αποσβέσεις	26.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	848.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	90.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	413.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	159.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	179.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,091.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,091.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.7

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΙΣΣΑΜΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1142

ΑΡ.ΥΠΑΛ : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	68.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	209.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.4		1β. Μακροπρόθεσμων	215.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	425.7
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	48.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	95.6
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	21.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	7.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	207.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	398.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.6
5	Αποσβέσεις	7.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	175.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	20.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	16.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	53.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	736.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	32.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	736.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΖΑΚΥΝΘΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1210

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 15

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεμ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεμ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	141.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	87.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	69.2		1β. Μακροπρόθεσμων	322.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	53.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	409.4
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	101.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	346.4
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	44.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	28.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	422.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	7.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	611.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	30.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	16.0
5	Αποσβέσεις	11.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	364.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	19.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	61.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,202.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	76.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,202.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΕΡΚΥΡΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1220

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 24

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεμ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεμ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	202.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	953.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	99.3		1β. Μακροπρόθεσμων	874.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	76.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1,827.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	145.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	64.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	69.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	656.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	81.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	915.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	479.6	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	59.5
5	Αποσβέσεις	102.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	522.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	87.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)	357.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	165.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	84.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	2,682.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	2,682.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.9

ΚΑΤΗΜΑ : ΠΑΞΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1221

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	37.1		1α. Βραχυπροθέσμων	12.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.2		1β. Μακροπροθέσμων	33.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.0			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	26.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	45.2
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	11.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	336.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	114.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	333.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.4
5	Αποσβέσεις	2.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	96.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	1.9	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	37.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	493.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	493.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤΗΜΑ : ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1230

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	73.5		1α. Βραχυπροθέσμων	224.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	36.1		1β. Μακροπροθέσμων	120.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	27.7			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	52.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	344.4
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	23.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	585.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	221.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	9.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	775.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.5
5	Αποσβέσεις	6.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	16.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	189.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	5.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	137.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,162.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,162.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΗΘΟΥΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1231

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 44.8 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 22.0 1γ. Άλλες Εισφορές 16.9 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων 32.1 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 14.2 1στ. Διάφορες Δαπάνες 8.7 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	138.7	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 61.5 1β. Μακροπροθέσμων 38.6 Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	100.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	225.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	170.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.0
5	Αποσβέσεις	3.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	4.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)	12.6	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.2
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	35.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	115.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	419.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	19.6
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	419.8

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.8

ΚΑΤ/ΜΑ : ΙΘΑΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1240

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 29.9 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 14.7 1γ. Άλλες Εισφορές 11.3 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων 21.4 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 9.5 1στ. Διάφορες Δαπάνες 8.4 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	95.2	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 87.7 1β. Μακροπροθέσμων 92.1 Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	179.8
2	Τόκοι Καταθέσεων	252.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	134.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.8
5	Αποσβέσεις	2.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	8.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	2.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	50.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	77.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	410.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	410.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΕΥΚΑΔΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1241

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 12

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	107.1		1α. Βραχυπροθέσμων	148.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	52.6		1β. Μακροπροθέσμων	415.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	40.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	564.3
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	76.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	359.6
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	34.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	13.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	326.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	736.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	28.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	25.7
5	Αποσβέσεις	7.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	276.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	27.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	37.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,274.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	139.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,274.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΥΜΝΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1310

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 11

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	67.1		1α. Βραχυπροθέσμων	177.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	32.9		1β. Μακροπροθέσμων	305.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	482.9
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	48.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	79.4
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	21.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	204.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	4.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	426.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	19.9
5	Αποσβέσεις	24.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	173.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	23.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	2.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	88.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	773.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	5.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	773.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΩ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1312
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	55.6		1α. Βραχυπροθέσμων	301.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.3		1β. Μακροπροθέσμων	295.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.0			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	39.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	597.2
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	17.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	210.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	174.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	626.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.2
5	Αποσβέσεις	4.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσαλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	14.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	28.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	143.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	8.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	88.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	51.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	981.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	981.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΡΩΔΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1313
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 19

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	144.2		1α. Βραχυπροθέσμων	735.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	70.8		1β. Μακροπροθέσμων	1,729.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	54.4			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	103.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2,464.5
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	45.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	57.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	476.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	47.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	948.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	5.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	971.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.5
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	28.7
5	Αποσβέσεις	19.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσαλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	56.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	117.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	372.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)	329.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	138.3	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	20.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	3,001.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	3,001.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.1

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΙΓΑΛΕΩ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1410

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	58.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	18.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.9		1β. Μακροπρόθεσμων	1.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	19.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	42.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	963.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	179.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	865.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	14.7
5	Αποσβέσεις	4.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	152.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,157.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	107.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,157.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1411

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 14

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	86.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	11.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	42.4		1β. Μακροπρόθεσμων	5.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	16.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	62.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,290.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	27.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	261.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,164.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	7.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	39.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	19.9
5	Αποσβέσεις	18.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	223.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,597.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	152.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,597.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΑΓΚΡΑΤΙΟΥ-Π.ΤΕΡΜΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1412

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	68.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	19.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.4		1β. Μακροπρόθεσμων	6.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	48.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	26.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	21.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,131.6
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	214.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,029.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.9
5	Αποσβέσεις	4.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	13.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	176.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	125.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,376.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,376.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΒΙΑΤΣΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1413

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	66.8		1α. Βραχυπρόθεσμων	9.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	32.8		1β. Μακροπρόθεσμων	0.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	47.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	10.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	21.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	827.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	199.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	746.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.3
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.4
5	Αποσβέσεις	18.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	172.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	71.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,035.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,035.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΕΡΥΘΡΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1414
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	47.0		1α. Βραχυπροθέσμων	6.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.1		1β. Μακροπροθέσμων	0.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.0
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/νσεων	33.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,012.9
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	14.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	142.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	908.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.7
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.5
5	Αποσβέσεις	9.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	121.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,176.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	115.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,176.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 1415
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	53.8		1α. Βραχυπροθέσμων	6.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.4		1β. Μακροπροθέσμων	1.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	7.7
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/νσεων	38.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	966.8
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	17.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	17.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	173.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	868.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	27.1
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.6
5	Αποσβέσεις	3.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	139.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,151.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	105.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,151.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1416

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	57.3		1α. Βραχυπροθέσμων	8.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.1		1β. Μακροπροθέσμων	3.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	11.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	41.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,106.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	176.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	996.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	46.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητέ κ.λ.π. Εργασίες)	14.3
5	Αποσβέσεις	4.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	148.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,330.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	153.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,330.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1417

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	57.5		1α. Βραχυπροθέσμων	3.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.2		1β. Μακροπροθέσμων	0.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	41.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	771.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	177.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	691.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	30.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητέ κ.λ.π. Εργασίες)	7.7
5	Αποσβέσεις	42.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	148.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	964.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	52.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	964.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1418

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	57.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	6.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.2		1β. Μακροπρόθεσμων	7.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	14.4
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	41.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	953.9
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	18.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	172.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	862.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.9
5	Αποσβέσεις	25.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	148.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,154.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	93.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,154.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΑΡΟΥΣΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1419

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	50.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	37.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	24.5		1β. Μακροπρόθεσμων	7.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	44.5
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	35.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	791.3
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	15.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	161.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	739.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	29.5
5	Αποσβέσεις	3.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	129.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,020.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	114.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,020.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΙΚΑΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1421

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεμ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεμ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	56.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	13.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.5		1β. Μακροπρόθεσμων	4.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	18.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	40.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	889.5
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	17.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	177.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	807.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	8.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	36.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	23.3
5	Αποσβέσεις	4.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	144.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,120.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	131.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,120.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1422

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεμ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεμ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	43.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	21.2		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.5
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	31.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	672.9
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	13.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	133.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	601.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.2
5	Αποσβέσεις	3.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	111.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	804.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	66.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	804.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΛΑΤ. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΘΕΣ.

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1502

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 10

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	91.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	41.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	44.8		1β. Μακροπρόθεσμων	16.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	34.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	58.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	65.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	497.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	29.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	23.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	288.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	486.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	41.8
5	Αποσβέσεις	6.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	236.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	2.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	1.7	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	852.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	66.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	852.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΑΣ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 1505

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	78.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	16.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	38.3		1β. Μακροπρόθεσμων	79.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	29.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	95.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	55.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	422.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	24.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	239.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	447.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	49.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.9
5	Αποσβέσεις	5.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	201.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	4.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	3.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	780.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	80.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	780.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2012
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	47.5		1α. Βραχυπροθέσμων	4.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.3		1β. Μακροπροθέσμων	3.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	7.4
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	34.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	579.7
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	15.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	150.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	522.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.9
5	Αποσβέσεις	3.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	122.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	737.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	60.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	737.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΔΑΦΝΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2022
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	44.3		1α. Βραχυπροθέσμων	2.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	21.7		1β. Μακροπροθέσμων	3.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	5.8
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	31.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	822.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	14.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	138.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	738.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	24.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.4
5	Αποσβέσεις	3.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	114.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	980.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	100.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	980.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΛΑΤΕΙΑ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2031

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	40.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	7.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	19.7		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	15.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	7.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	28.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	790.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	125.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	711.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	42.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.2
5	Αποσβέσεις	2.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	103.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	952.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	112.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	952.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	22.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΓΟΥΔΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2044

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	48.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	24.0		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	35.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	695.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	15.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	2.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	144.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	622.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.3
5	Αποσβέσεις	12.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	125.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	840.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	60.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	840.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2045
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	45.9		1α. Βραχυπροθέσμων	5.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.5		1β. Μακροπροθέσμων	1.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	32.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	7.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	14.6		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	750.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.1		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	139.3		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	675.3		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	25.7
5	Αποσβέσεις	23.4		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	118.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές				
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	911.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	911.5

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΝΕΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2050
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	45.3		1α. Βραχυπροθέσμων	7.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.2		1β. Μακροπροθέσμων	9.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.1			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	32.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	16.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	14.4		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	733.7
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.4		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	138.9		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	666.8		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	20.4
5	Αποσβέσεις	17.5		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	13.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.8		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	117.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές				
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	79.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	903.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	903.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2053

ΑΡ.ΥΠΑΛ : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	44.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	4.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.0		1β. Μακροπρόθεσμων	1.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	5.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	32.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,144.4
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	14.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	140.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,025.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.4
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.7
5	Αποσβέσεις	3.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	116.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,290.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	120.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,290.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΜΕΝΙΔΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2056

ΑΡ.ΥΠΑΛ : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	37.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.6		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	27.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	778.2
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	12.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	119.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	695.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	29.8
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.1
5	Αποσβέσεις	2.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	97.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	917.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	99.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	917.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΠΟΛΙΧΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2314

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	67.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	6.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	33.3		1β. Μακροπρόθεσμων	25.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	31.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	48.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	771.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	21.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	14.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	211.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	712.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	28.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	14.6
5	Αποσβέσεις	4.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	175.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	8.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,027.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	89.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,027.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΤΩ ΤΟΥΜΠΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2325

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	59.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	3.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	29.0		1β. Μακροπρόθεσμων	1.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	42.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	841.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	18.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	177.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	754.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	38.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.3
5	Αποσβέσεις	12.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	153.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,052.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	107.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,052.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΧΑΡΙΛΑΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2327

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μετ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μετ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	56.6		1α. Βραχυπροθέσμων	6.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.8		1β. Μακροπροθέσμων	2.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	8.9
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	40.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	813.6
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	18.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	176.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	732.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	54.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.0
5	Αποσβέσεις	4.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	146.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,038.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	123.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,038.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2329

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μετ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μετ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	53.8		1α. Βραχυπροθέσμων	79.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.4		1β. Μακροπροθέσμων	48.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	128.6
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	38.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	410.5
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	17.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	170.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	460.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	19.0
5	Αποσβέσεις	3.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	139.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	6.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	16.2
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	87.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	728.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	728.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.3

ΚΑΤ/ΜΑ : ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2338

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	41.7		1α. Βραχυπροθέσμων	4.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	20.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	15.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	29.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	256.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	13.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	130.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	232.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	28.8
5	Αποσβέσεις	3.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	107.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	412.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	46.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	412.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΚΑΛΟΥΤΣΙΑΝΗΣ ΙΩΑΝ/ΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2731

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 9

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	63.2		1α. Βραχυπροθέσμων	5.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	31.0		1β. Μακροπροθέσμων	1.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	23.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	7.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	45.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	547.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	20.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	192.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	494.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	53.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	7.7
5	Αποσβέσεις	15.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	163.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	782.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	79.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	782.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΒΑΣ. ΟΛΓΑΣ ΠΑΤΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2836

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	38.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.7		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.7
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	27.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	486.9
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	12.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	127.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	436.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.4
5	Αποσβέσεις	2.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	98.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	606.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	39.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	606.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : - ΠΛΑΤ.ΑΓ.ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΗΡΑΚΛ.ΚΡ.

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3109

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	58.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	8.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.8		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	22.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	8.1
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	42.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,143.0
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	18.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	180.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	1,026.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.2
5	Αποσβέσεις	4.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	151.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,327.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	115.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,327.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΚΑΤ/ΜΑ : ΕΒΑΝΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3111

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	66.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	4.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	32.5		1β. Μακροπρόθεσμων	7.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	25.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δόσεων	47.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	11.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	21.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	966.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	33.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	225.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	871.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.7
5	Αποσβέσεις	4.8	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.0
6	Προβλίψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	171.3
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	84.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,187.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,187.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΧΡΗΣΗΣ 1999

ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΥΡΙΔΩΝ

ΤΗΣ Α.Τ.Ε. Α.Ε.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΘΥΡΙΔΩΝ



ΘΥΡΙΔΑ : ΑΓΙΟΥ ΜΕΛΕΤΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2003

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	39.7		1α. Βραχυπροθέσμων	3.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	19.5		1β. Μακροπροθέσμων	0.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	15.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	28.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.6		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	718.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.5		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	124.8		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	644.1		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	10.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	31.0
5	Αποσβέσεις	2.9		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	102.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	98.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	870.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	870.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΥΨΕΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2004

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	33.4		1α. Βραχυπροθέσμων	1.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.4		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	23.9		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	681.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.6		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.7		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	100.6		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	608.9		6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.8
5	Αποσβέσεις	6.5		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	86.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)			11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	788.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	72.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	788.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛ. ΠΛΑΣΤΗΡΑ ΠΑΓΚΡΑΤΙ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2005

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	28.7		1α. Βραχυπροθέσμων	1.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	20.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	790.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	88.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	706.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.2
5	Αποσβέσεις	2.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	74.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	879.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	81.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	879.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	20.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ *

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2006

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	44.9		1α. Βραχυπροθέσμων	2.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	32.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	740.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	14.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	135.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	662.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.2
5	Αποσβέσεις	5.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	116.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	880.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	76.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	880.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2010

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	34.9		1α. Βραχυπροθέσμων	0.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	25.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	593.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	11.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	111.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	529.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αρσιβ. Κεφαλαίων	19.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.9
5	Αποσβέσεις	2.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	90.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	709.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	66.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	709.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΟΥΚΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2011

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	29.6		1α. Βραχυπροθέσμων	1.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	21.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	492.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	89.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	439.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αρσιβ. Κεφαλαίων	21.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	34.4
5	Αποσβέσεις	13.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	76.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	625.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	82.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	625.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΟΛΩΝΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2013

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	30.4		1α. Βραχυπροθέσμων	9.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.9		1β. Μακροπροθέσμων	4.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	13.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	21.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	847.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	99.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	766.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	6.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	28.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.9
5	Αποσβέσεις	2.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	78.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	985.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	116.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	985.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Έκατ. Δρχ.)	23.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Έκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2014

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.9		1α. Βραχυπροθέσμων	1.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.7		1β. Μακροπροθέσμων	0.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	20.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	488.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	0.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	86.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	437.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	0.0	7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	0.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.2
5	Αποσβέσεις	2.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	72.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	0.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.0	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	577.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	51.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	577.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Έκατ. Δρχ.)	13.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Έκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΓΙΑΣ ΕΛΕΟΥΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2015

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	43.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	21.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	31.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	13.8
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	130.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	761.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	22.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	91.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,006.9

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	3.5
	1β. Μακροπροθέσμων	0.4
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.9
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	850.1
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	6.4
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.8
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.3
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	112.4
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,006.9

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΧΑΡΟΚΟΠΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2016

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	38.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	27.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	121.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	528.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	2.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	71.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	725.4

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	1.2
	1β. Μακροπροθέσμων	
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.2
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	591.4
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.4
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.8
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.6
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	99.0
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	725.4

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΒΥΡΩΝΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2017

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	29.9		1α. Βραχυπροθέσμων	2.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.7		1β. Μακροπροθέσμων	0.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.9
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	21.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	607.3
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	9.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	93.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	544.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	7.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.0
5	Αποσβέσεις	2.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	77.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	713.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	713.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2018

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	29.0		1α. Βραχυπροθέσμων	8.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.2		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	8.1
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	20.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	479.3
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	9.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	92.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	433.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.6
5	Αποσβέσεις	2.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	74.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	586.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	57.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	586.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΙΙΣΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2019

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	27.0		1α. Βραχυπροθέσμων	2.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.2		1β. Μακροπροθέσμων	1.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.6
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	19.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	577.2
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	518.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.2
5	Αποσβέσεις	24.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	69.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	682.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	55.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	682.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΖΩΓΓΡΑΦΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2020

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	45.0		1α. Βραχυπροθέσμων	3.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.1		1β. Μακροπροθέσμων	2.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.4
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	32.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	1,081.1
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	14.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	146.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	969.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.3
5	Αποσβέσεις	3.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	116.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,238.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	118.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,238.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΝΑΡΗ ΚΥΨΕΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2024

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	34.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.7		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	24.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	527.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	108.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	471.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανζίσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.3
5	Αποσβέσεις	2.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	87.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	640.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	58.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	640.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΜΦΙΘΕΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2025

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	26.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.1		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	19.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	752.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	88.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	672.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανζίσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	30.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.5
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	68.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	857.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	95.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	857.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΚΑΤΩ ΠΑΤΗΣΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2026

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	37.8		1α. Βραχυπροθέσμων	2.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	27.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	849.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	12.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	118.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	760.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	6.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	38.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.0
5	Αποσβέσεις	2.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	97.7
6	Προβλέψεις Επισημαίων Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισημαίων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,003.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	120.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,003.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	20.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΝΕΟΥ ΚΟΣΜΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2027

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	25.6		1α. Βραχυπροθέσμων	1.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	18.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	601.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	538.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.7
5	Αποσβέσεις	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	66.2
6	Προβλέψεις Επισημαίων Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισημαίων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	690.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	67.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	690.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΓΚΥΖΗ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2028
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	31.5		1α. Βραχυπροθέσμων	4.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.5		1β. Μακροπροθέσμων	1.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	5.5
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	22.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	909.0
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	10.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	23.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	115.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	815.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	5.8
5	Αποσβέσεις	2.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	81.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,013.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	79.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,013.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	20.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΕΩΦ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2029
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	31.1		1α. Βραχυπροθέσμων	3.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.3		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.4
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	22.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	702.5
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	9.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	25.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	115.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	629.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	18.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	5.1
5	Αποσβέσεις	2.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	80.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	813.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	66.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	813.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΑΛΑΙΟ ΤΕΡΜΑ ΑΧΑΡΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2032

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	27.4		1α. Βραχυπροθέσμων	2.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.4		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.1
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	19.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	617.3
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	86.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	552.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.6
5	Αποσβέσεις	2.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	70.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήγης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	715.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	74.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	715.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΝΩ ΛΙΟΣΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2033

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	31.0		1α. Βραχυπροθέσμων	2.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.2
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	22.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	866.7
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	9.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	97.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	775.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.6
5	Αποσβέσεις	2.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	80.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήγης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	979.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	104.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	979.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	26.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2034
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	34.6		1α. Βραχυπροθέσμων	4.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.5
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	24.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	723.6
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	11.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	110.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	649.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	24.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	33.3
5	Αποσβέσεις	2.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	89.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	878.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	115.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	878.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	23.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2037
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	35.0		1α. Βραχυπροθέσμων	2.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.2		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.5
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	25.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	575.5
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	11.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	105.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	515.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.6
5	Αποσβέσεις	8.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	90.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	702.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	702.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΓΛΥΦΑΔΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2038

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	54.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.7		1β. Μακροπρόθεσμων	3.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	5.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	39.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	636.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	17.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	163.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	571.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	6.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	15.2
5	Αποσβέσεις	25.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	140.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	825.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	64.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	825.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΚΗΦΙΣΙΑΣ ✓

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2039

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 8

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	344.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	5.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	169.0		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	130.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	5.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	246.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	610.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	109.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	21.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	1,021.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	549.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	41.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	125.2
5	Αποσβέσεις	24.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	890.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,674.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	79.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,674.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛ. ΚΑΛΟΓΗΡΩΝ ΔΑΦΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2040

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	29.8		1α. Βραχυπροθέσμων	1.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	21.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	380.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	97.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	340.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (απφ Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.9
5	Αποσβέσεις	2.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	77.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	479.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	39.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	479.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΠΡΑΧΑΜΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2041

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	35.9		1α. Βραχυπροθέσμων	5.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.6		1β. Μακροπροθέσμων	5.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	11.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	25.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	799.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	11.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	108.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	0.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	722.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	38.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.7
5	Αποσβέσεις	9.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	92.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	953.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	112.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	953.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	22.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΝΩ ΙΛΙΣΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2043

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	32.7		1α. Βραχυπροθέσμων	9.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.0		1β. Μακροπροθέσμων	5.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.3			
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	23.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	14.8
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	10.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	656.7
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	104.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	597.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	20.5
5	Αποσβέσεις	2.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	84.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	85.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	790.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	790.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	21.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2046

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	20.6		1α. Βραχυπροθέσμων	19.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.1		1β. Μακροπροθέσμων	6.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.8			
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	14.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	26.2
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	6.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	283.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	66.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	271.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.2
5	Αποσβέσεις	1.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	53.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	41.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	382.9
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	382.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΛΑΜΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2047

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	28.9		1α. Βραχυπροθέσμων	8.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	8.4
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	20.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	557.9
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	9.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	93.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	504.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.0
5	Αποσβέσεις	2.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	74.7
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	663.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	64.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	663.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΙΕΤΡΑΛΩΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2051

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	21.8		1α. Βραχυπροθέσμων	1.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.7		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.5
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	15.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	312.4
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	6.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	67.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	279.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.2
5	Αποσβέσεις	1.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	56.3
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	392.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	43.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	392.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2054

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 40.5 19.9 15.3 29.0 12.9 11.1 128.7	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 7.5 0.9 8.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	754.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	838.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	2.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεταλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	10.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	83.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	104.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	970.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	970.5

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΝΩ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2055

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 26.0 12.8 9.8 18.6 8.3 6.8 82.3	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 1.1 1.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	597.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	668.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	1.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεταλαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	80.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	67.2
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	761.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	761.8

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	26.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2057
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 35.8 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 17.6 1γ. Άλλες Εισφορές 13.5 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 25.7 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 11.4 1στ. Διάφορες Δαπάνες 6.2 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	110.2	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 5.5 1β. Μακροπροθέσμων 1.1 Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	600.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	666.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	21.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	54.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	92.5
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	786.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	786.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΔΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΑΧΑΡΝΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2059
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 25.4 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 12.5 1γ. Άλλες Εισφορές 9.6 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 18.2 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 8.1 1στ. Διάφορες Δαπάνες 12.0 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	85.8	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1.9 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	360.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	401.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	1.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	44.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	65.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	492.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	492.4

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΕΩΦ. ΣΥΓΓΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2060

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	86.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	42.6		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	32.8			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	62.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	27.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	357.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	241.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	494.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	319.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.1
5	Αποσβέσεις	6.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	17.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	224.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	204.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	819.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	819.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	51.1

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΑΪΔΑΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2063

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	35.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	10.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.5		1β. Μακροπρόθεσμων	0.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.5			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	25.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	10.4
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	11.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η μονάδα	684.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	111.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	618.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.4
5	Αποσβέσεις	2.6	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	92.3
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	86.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	819.9
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	819.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΩΡΟΠΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2066
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	26.5		1α. Βραχυπροθέσμων	5.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	5.7
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	19.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	352.4
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	85.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	318.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσόλαβη, κ.λ.π. Εργασίες)	4.8
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	68.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	449.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	43.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	449.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΒΡΗΛΙΣΣΙΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2067
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	34.8		1α. Βραχυπροθέσμων	0.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.3
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	24.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	643.1
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	11.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	113.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	574.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσόλαβη, κ.λ.π. Εργασίες)	5.4
5	Αποσβέσεις	2.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	89.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	762.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	72.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	762.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2068
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	21.6		1α. Βραχυπροθέσμων	2.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.6		1β. Μακροπροθέσμων	0.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.6
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	15.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	308.2
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	6.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	67.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	277.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.3
5	Αποσβέσεις	1.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	55.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	389.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	41.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	389.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ (ΣΟΥΡΜΕΝΑ)
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2069
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	29.8		1α. Βραχυπροθέσμων	2.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.6		1β. Μακροπροθέσμων	0.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.4
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	21.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	331.3
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	9.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	96.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	298.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.2
5	Αποσβέσεις	2.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	77.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	434.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	37.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	434.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ Κ.Α.Τ.

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2070

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	26.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	6.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.0		1β. Μακροπρόθεσμων	0.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	18.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	422.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	381.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.8
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	68.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	513.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	46.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	513.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ ΜΗΤΕΡΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2071

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	22.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.9		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	16.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	607.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	42.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	106.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	543.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.6
5	Αποσβέσεις	1.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	57.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	683.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	31.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	683.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2103

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία 23.2			1α. Βραχυπροθέσμων 16.7	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές 11.4			1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές 8.8			Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	16.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 16.6		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	380.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 7.4		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες 14.6		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	82.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	352.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.4
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	60.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	472.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	35.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	472.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΠΑΤΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2104

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία 33.3			1α. Βραχυπροθέσμων 4.7	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές 16.3			1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές 12.6			Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 23.9		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	561.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 10.6		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες 7.1		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	103.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	504.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.2
5	Αποσβέσεις	2.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	86.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	674.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	63.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	674.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	21.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2105
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	33.3		1α. Βραχυπροθέσμων	17.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.3		1β. Μακροπροθέσμων	2.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	19.7
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	23.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	545.7
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	10.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	103.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	501.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.6
5	Αποσβέσεις	2.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	86.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.9	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	674.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	66.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	674.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΕΤΑΞΕΑΔΩΝ ΕΒΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2111
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	17.3		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	8.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δνσεων	12.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	174.5
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	5.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	53.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	155.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.8
5	Αποσβέσεις	1.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	44.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	226.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	15.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	226.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΒΔΗΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2121

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μετ. ποσά</u> 27.7 13.6 10.5 19.9 8.8 5.0 85.5	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μετ. Ποσά</u> 0.1 0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	123.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	138.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.6
5	Αποσβέσεις	2.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	4.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	71.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	215.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	215.4

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΒΑΤΟΥ ΞΑΝΘΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2123

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μετ. ποσά</u> 32.6 16.0 12.3 23.4 10.4 3.5 98.2	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μετ. Ποσά</u> 0.3 0.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	138.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	155.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	2.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.6
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	- 8.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	84.2
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	248.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	248.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΓΙΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2151

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	26.8		1α. Βραχυπροθέσμων	3.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.2		1β. Μακροπροθέσμων	3.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.1			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	19.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.5		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.4		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	84.2		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	470.6		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	1.9		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	0.3		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	69.2			0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	626.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	626.2

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΛΛΙΠΟΛΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2152

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.3		1α. Βραχυπροθέσμων	1.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.9		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.7		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.8		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	76.3		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	532.2		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	1.8		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων	0.1		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	71.5			0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	681.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	681.9

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	23.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑΣ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2154

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	32.9		1α. Βραχυπροθέσμων	4.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	-16.1		1β. Μακροπροθέσμων	0.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	23.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	319.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	98.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	288.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.7
5	Αποσβέσεις	16.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	85.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	429.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	429.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΣΤΕΛΛΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2156

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	31.4		1α. Βραχυπροθέσμων	1.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.4		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	22.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	381.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	98.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	341.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.8
5	Αποσβέσεις	2.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	81.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	482.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	40.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	482.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΕΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2157

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	
	<u>Μερ. ποσά</u>			<u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	27.6	1α.	Βραχυπροθέσμων	3.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.5	1β.	Μακροπροθέσμων	3.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	7.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	19.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	499.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	84.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	450.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.1
5	Αποσβέσεις	13.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	71.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	610.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	62.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	610.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΛΑΜΠΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2210

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	
	<u>Μερ. ποσά</u>			<u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	35.7	1α.	Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.5	1β.	Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	25.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	239.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	11.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	112.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	213.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.1
5	Αποσβέσεις	2.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	92.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	353.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	353.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΣ ΠΕΡΑΜΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2220
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	35.1		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	25.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	418.8
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	11.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	109.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	373.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.9
5	Αποσβέσεις	2.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	90.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	527.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	41.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	527.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΡΗΝΙΔΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2221
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.6		1α. Βραχυπροθέσμων	0.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.5		1β. Μακροπροθέσμων	0.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.0
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	19.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	297.0
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	86.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	265.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.0
5	Αποσβέσεις	2.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	71.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	389.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	34.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	389.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΣ ΚΑΡΥΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2222

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.1		1α. Βραχυπροθέσμων	0.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.3		1β. Μακροπροθέσμων	3.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.7
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δίσεων	19.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	200.5
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	181.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.2
5	Αποσβέσεις	2.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	70.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	284.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	284.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛ. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΣΕΡΡΩΝ*

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2234

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.6		1α. Βραχυπροθέσμων	0.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.2
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δίσεων	19.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	390.9
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	90.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	349.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.3
5	Αποσβέσεις	2.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	71.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	469.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	28.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	469.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΡΟΔΟΠΟΛΗΣ ΣΕΡΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2235

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	34.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.9		1β. Μακροπρόθεσμων	0.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	24.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	340.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	107.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	16.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	305.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.2
5	Αποσβέσεις	2.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	88.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	46.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	461.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	461.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΡΟΒΑΤΑ ΣΕΡΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2236

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	28.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.1		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	20.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	273.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	10.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	88.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	244.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.6
5	Αποσβέσεις	2.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	74.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	363.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	28.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	363.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΟΜΟΝΟΙΑΣ ΚΑΒΑΛΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2301

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	41.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	20.4		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	15.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	29.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	13.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	557.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	133.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	497.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.5
5	Αποσβέσεις	3.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	107.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	58.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	692.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	692.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΙΜΕΝΑΡΙΩΝ ΘΑΣΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2303

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	21.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.5		1β. Μακροπρόθεσμων	2.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	15.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	399.8
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	70.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	359.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.8
5	Αποσβέσεις	1.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	55.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	37.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	469.2
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	469.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΡΟΔΟΛΕΙΒΟΥΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2304

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	20.3		1α. Βραχυπροθέσμων	0.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.3
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	14.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	343.0
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	6.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	13.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	62.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	306.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.5
5	Αποσβέσεις	1.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	52.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	0.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	420.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	50.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	420.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΠΡΩΤΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2305

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	21.4		1α. Βραχυπροθέσμων	0.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.2
	1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων	15.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	280.4
	1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων	6.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	8.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	66.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	250.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.2
5	Αποσβέσεις	1.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	55.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	350.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	32.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	350.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΤΥΧΕΡΟΥ ΣΟΥΦΛΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2306
ΑΡ.ΥΠΑΛ : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	21.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.4		1β. Μακροπρόθεσμων	0.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	15.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.7			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.1			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	65.6			
2	Τόκοι Καταθέσεων	150.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	168.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	1.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.6
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	54.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	234.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	234.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΝΕΑΣ ΒΥΣΣΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2307
ΑΡ.ΥΠΑΛ : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.0		1β. Μακροπρόθεσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.7			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.6			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	74.4			
2	Τόκοι Καταθέσεων	130.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	146.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.6
5	Αποσβέσεις	1.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	8.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	63.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	215.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	215.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΔΟΞΑΤΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2308

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	36.5		1α. Βραχυπροθέσμων	2.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.9		1β. Μακροπροθέσμων	4.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.4
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	26.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	417.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	11.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	27.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	113.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	377.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.4
5	Αποσβέσεις	2.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	94.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	565.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	72.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	565.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΛΙΣΤΡΑΤΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2309

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	22.0		1α. Βραχυπροθέσμων	0.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.8		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.4
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	15.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	247.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	7.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	69.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	221.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.7
5	Αποσβέσεις	1.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	56.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	319.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	27.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	319.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2310

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 20.5 10.1 7.7 14.7 6.5 4.8 64.3	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 0.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	329.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	369.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	1.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	45.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	53.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	441.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	441.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2313

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 48.0 23.6 18.1 34.4 15.2 14.4 153.7	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 1.3 1.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	403.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	451.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	3.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	44.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	124.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	605.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	605.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2316

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 53.8 26.4 20.3 38.6 17.1 6.3 162.5	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 0.6 0.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	427.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	478.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	22.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισημασμένων Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.9
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	32.9
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	48.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	139.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	660.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	660.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΙΩΝΙΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2319

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 46.8 23.0 17.7 33.5 14.9 12.3 148.2	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 1.4 1.4
2	Τόκοι Καταθέσεων	98.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	109.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	3.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισημασμένων Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	19.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	9.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	120.9
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	260.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	260.2

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΘΕΣΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2320

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	49.7		1α. Βραχυπροθέσμων	2.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	24.4		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.9
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	35.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	717.9
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	15.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	152.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	643.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	42.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.2
5	Αποσβέσεις	23.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	128.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	900.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	81.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	900.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΖΑΓΚΛΙΒΕΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2321

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	24.9		1α. Βραχυπροθέσμων	2.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.7
	1δ. Επιβλ/ση Κεντρ. Δ/σεων	17.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	298.9
	1ε. Επιβλ/ση Γεν. Εξόδων	7.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	77.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	268.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.6
5	Αποσβέσεις	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	64.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	0.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	386.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	38.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	386.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΒΑΣ. ΟΛΓΑΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2322

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	56.8		1α. Βραχυπροθέσμων	1.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	27.9		1β. Μακροπροθέσμων	0.5
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.3
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	40.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	830.7
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	18.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	174.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	743.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	24.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.3
5	Αποσβέσεις	4.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	146.8
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,014.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	92.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,014.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΓΙΑΣ ΣΟΦΙΑΣ ΕΓΝΑΤΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2323

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 7

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	51.3		1α. Βραχυπροθέσμων	1.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	25.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	19.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	36.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	689.0
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	16.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	159.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	615.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	11.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	31.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.0
5	Αποσβέσεις	21.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	132.6
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	869.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	73.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	869.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΔΙΟΙΚΗΤΗΡΙΟΥ ΘΕΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2324

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	48.7		1α. Βραχυπροθέσμων	3.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	23.9		1β. Μακροπροθέσμων	0.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	18.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.7
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	34.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	618.9
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	15.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	16.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	158.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	555.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	27.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.1
5	Αποσβέσεις	3.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	125.8
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)	0.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	782.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	65.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	782.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΤΕΠΩ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2326

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	44.8		1α. Βραχυπροθέσμων	2.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.0		1β. Μακροπροθέσμων	0.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.5
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	32.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	537.0
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	14.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	138.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	481.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	8.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	33.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.6
5	Αποσβέσεις	15.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	115.8
6	Προβλήματα Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	704.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	68.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	704.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2328

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	46.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.6		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	33.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	991.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	14.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	136.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	885.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	45.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.8
5	Αποσβέσεις	27.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	118.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,171.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	121.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,171.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	20.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2330

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.9		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	290.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	6.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	74.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	259.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.0
5	Αποσβέσεις	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	62.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	377.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	40.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	377.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΕΠΑΝΩΜΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2334

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσό</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσό</u>
	1α. Μισθοδοσία	42.9		1α. Βραχυπροθέσμων	0.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	21.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	16.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.3
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	30.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	406.5
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	13.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	132.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	363.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	32.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	4.7
5	Αποσβέσεις	3.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	110.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	556.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	57.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	556.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2335

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσό</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσό</u>
	1α. Μισθοδοσία	46.0		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	22.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	17.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	33.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	587.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	14.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	146.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	524.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	5.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	7.9
5	Αποσβέσεις	3.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	118.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	741.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	67.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	741.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΟΥΡΙΩΝ ΚΙΛΙΚΙΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2336

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	19.0		1α. Βραχυπροθέσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.3		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.6
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	13.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	179.0
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	6.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	59.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	160.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.1
5	Αποσβέσεις	1.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	49.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	239.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	18.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	239.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΨΙΜΙΣΚΗ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2337

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	54.3		1α. Βραχυπροθέσμων	1.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	26.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	20.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	38.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	966.4
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	17.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	71.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	228.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	863.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	4.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	33.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.8
5	Αποσβέσεις	3.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	140.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	1,157.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	61.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	1,157.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΟΛΥΚΑΣΤΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2339

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.3		1α. Βραχυπροθέσμων	10.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.4		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	10.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	16.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	369.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	80.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	337.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	12.3
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	60.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	0.0
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	456.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	36.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	456.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΕΝΤΡ. ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2348

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	25.7		1α. Βραχυπροθέσμων	0.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	18.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	392.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	15.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	89.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	350.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.2
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	66.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	477.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	34.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	477.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2349

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.2		1α. Βραχυπροθέσμων	1.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	8.9		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	13.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	131.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	58.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	118.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	21.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.8
5	Αποσβέσεις	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	47.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	207.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	29.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	207.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΟΛΙΝΔΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2350

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.6		1α. Βραχυπροθέσμων	0.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.7
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	277.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	22.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	76.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	248.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	9.0
5	Αποσβέσεις	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	63.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	376.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	50.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	376.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΙΕΡΙΣΣΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2360

ΑΡ.ΥΠΙΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	3.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.5		1β. Μακροπρόθεσμων	6.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	9.8
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	19.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	216.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	8.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	88.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	200.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.9
5	Αποσβέσεις	2.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	71.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.5	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	320.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	29.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	320.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΣ ΚΑΛΙΚΡΑΤΕΙΑΣ ΧΑΛΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2361

ΑΡ.ΥΠΙΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	32.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.0		1β. Μακροπρόθεσμων	0.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.3
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	23.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	266.2
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	10.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	104.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	239.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	23.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.9
5	Αποσβέσεις	2.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	84.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	382.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	36.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	382.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΙΚΗΤΗ ΠΟΛΥΓ. ΧΑΛΚΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2363
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)				
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ		
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>		
	1α. Μισθοδοσία	23.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	3.2		
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.3		1β. Μακροπρόθεσμων	0.7		
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.7					
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	16.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.9		
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.3		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	335.8	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.1		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων		
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	71.9		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	8.0	
	2	Τόκοι Καταθέσεων		302.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
	3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.1		
5	Αποσβέσεις	1.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	11.6		
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	59.4		
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη			
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0		
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	53.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	429.6		
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	429.6					

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΕΣΟΠΟΤΑΜΙΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2411
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)				
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ		
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>		
	1α. Μισθοδοσία	14.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.4		
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	6.9		1β. Μακροπρόθεσμων			
	1γ. Άλλες Εισφορές	5.3					
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	10.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.4		
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	4.4		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	204.1	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.0		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων		
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	44.6		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.8	
	2	Τόκοι Καταθέσεων		182.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
	3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.1		
5	Αποσβέσεις	1.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.0		
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	36.2		
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη			
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0		
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	249.8		
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	249.8					

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΙΑΤΙΣΤΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2421
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	26.4		1α. Βραχυπροθέσμων	1.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.0		1β. Μακροπροθέσμων	0.4
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	18.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	232.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.9
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	81.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	209.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	2.1
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	68.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	316.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	23.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	316.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΦΙΛΩΤΑ ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΟΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2422
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	24.2		1α. Βραχυπροθέσμων	1.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.9		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	173.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	74.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	156.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	3.4
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	62.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	243.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	10.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	243.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΒΕΛΒΕΝΔΟΥΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2424

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.4		1α. Βραχυπροθέσμων	0.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	13.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	302.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	56.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	270.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	2.1
5	Αποσβέσεις	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	47.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	365.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	36.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	365.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΕΝΤΡ. ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΟΖΑΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2425

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	25.8		1α. Βραχυπροθέσμων	1.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.7		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	18.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	270.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	80.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	242.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	2.6
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	66.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	354.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	29.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	354.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΕΔΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2509

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	19.7		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.7		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	14.1			
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.3			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.1			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	60.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
2	Τόκοι Καταθέσεων	161.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	180.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.3
5	Αποσβέσεις	1.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	13.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	50.9
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	236.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	236.8

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΕΟΝΤΑΡΙΟΥ ΣΟΦΑΔΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2511

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	19.5		1α. Βραχυπροθέσμων	0.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.6		1β. Μακροπροθέσμων	0.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	14.0			
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.2			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.1			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	59.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	144.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	161.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.0
5	Αποσβέσεις	1.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	20.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	50.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	226.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	226.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2523

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	26.7		1α. Βραχυπροθέσμων	2.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	19.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	322.7
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	8.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	82.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	289.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.7
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	69.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	417.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	43.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	417.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛΑΤ. ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2526

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	23.7		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	17.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	503.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	7.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	21.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	90.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	449.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.3
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	61.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	575.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	34.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	575.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΥΡΓΕΤΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2527

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	24.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.2		<u>Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων</u>	1.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	252.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.1
	<u>Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης</u>	<u>74.8</u>	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	226.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.2
5	Αποσβέσεις	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	63.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			<u>ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ</u>	<u>331.5</u>
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	28.3			
	<u>ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ</u>	<u>331.5</u>			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΣ ΑΓΧΙΑΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2530

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> <u>Μερ. ποσά</u>		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> <u>Μερ. Ποσά</u>	
	1α. Μισθοδοσία	33.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.4		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.6		<u>Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων</u>	1.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	24.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	330.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	<u>Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης</u>	<u>106.0</u>	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	296.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.1
5	Αποσβέσεις	2.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	86.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			<u>ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ</u>	<u>432.8</u>
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	28.2			
	<u>ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ</u>	<u>432.8</u>			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΟΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2532

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	20.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	14.5
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	6.4
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	66.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	426.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	1.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	53.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	547.4

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Μακροπροθέσμων	
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	477.2
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.6
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.4
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	52.2
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	547.4

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΖΑΓΟΡΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2533

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	9.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	4.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	3.7
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	7.0
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	3.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.8
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	37.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	278.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	0.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	27.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	342.9

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Μακροπροθέσμων	
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	311.4
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.0
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.7
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.5
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	25.3
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	342.9

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΚΟΠΕΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2534

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	20.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.3		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δίσεων	15.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	182.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	25.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	86.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	163.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.1
5	Αποσβέσεις	1.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	54.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλξης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0.6
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	250.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	250.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.2

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ ΒΟΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2536

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.3		1β. Μακροπρόθεσμων	1.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δίσεων	16.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	368.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	11.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	78.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	330.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	31.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.1
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	59.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλξης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	466.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	55.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	466.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΕΝΤΡ. ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2540

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	13.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	6.4		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	4.9			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	9.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	4.2		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.3		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	46.3		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	333.5		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	0.9		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων			9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)			10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	43.8			0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	424.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	424.5

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	21.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΟΙΧΑΛΙΑΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2541

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.0		1β. Μακροπρόθεσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.9			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	13.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.8		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.3		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	61.4		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	536.4		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	1.3		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)			10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	77.5			0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	676.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	676.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	38.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛ. ΦΛΕΜΙΝΓΚ ΑΓΡΙΝΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2610

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΛΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.5		1β. Μακροπρόθεσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.5
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	19.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	419.6
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	375.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.2
5	Αποσβέσεις	7.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	71.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	507.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	40.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	507.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΑΝΑΙΤΩΛΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2611

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	21.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.6		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.1
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	15.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	131.5
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	6.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	67.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	117.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.2
5	Αποσβέσεις	1.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	56.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	191.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	5.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	191.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	1.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΥΤΙΚΑ ΒΟΝΙΤΣΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2616

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	22.0		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.8		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	15.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	214.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	69.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	191.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.9
5	Αποσβέσεις	1.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	56.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	280.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	18.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	280.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΗΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2622

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	15.1		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	7.4		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	5.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	10.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	313.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	4.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	48.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	279.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.5
5	Αποσβέσεις	11.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	39.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	364.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	364.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΛΙΑΡΤΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2631

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	32.2		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.8		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	23.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	217.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	99.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	193.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.6
5	Αποσβέσεις	2.3	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	83.2
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	312.9
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	312.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΔΙΣΤΟΜΟΥ ΒΟΙΩΤΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2632

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	20.1		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.9		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.6			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	14.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	158.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	65.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	141.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.9
5	Αποσβέσεις	1.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	51.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	18.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	226.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	226.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ ΘΗΒΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2633

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	22.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.5
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	16.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	7.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	71.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	355.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	1.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	42.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	471.3

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	0.1
	1β. Μακροπροθέσμων	
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.1
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	398.4
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.3
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	6.3
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	6.1
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	58.1
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	0.0
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	471.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΟΥΤΡΩΝ ΑΙΔΗΨΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2640

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	22.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.5
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	16.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	7.1
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	73.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	288.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων	
5	Αποσβέσεις	1.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές	
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	388.0

ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Βραχυπροθέσμων	0.6
	1β. Μακροπροθέσμων	0.6
	Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.2
2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	321.8
3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.7
8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	2.0
9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	57.9
10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	388.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΛΙΒΕΡΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2644
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	35.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	4.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	17.2		1β. Μακροπρόθεσμων	0.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.2			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	25.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	5.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	11.1		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	631.6
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.8		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	109.4		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	567.9		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.9
5	Αποσβέσεις	2.5		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	90.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/λής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές				
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	64.1	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	744.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	744.2

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	16.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΨΑΧΝΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2645
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	30.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	3.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.2		1β. Μακροπρόθεσμων	0.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	22.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.8		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	846.0
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.5		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	94.3		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	758.1		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	33.9
5	Αποσβέσεις	3.9		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	8.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	79.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/λής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές				
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	116.2	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	972.7		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	972.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	29.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΑΝΤΟΥΔΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2646

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 24.6 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 12.1 1γ. Άλλες Εισφορές 9.3 1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων 17.6 1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων 7.8 1στ. Διάφορες Δαπάνες 6.8 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης 78.2		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1.3 1β. Μακροπροθέσμων 0.7 Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων 2.0	
2	Τόκοι Καταθέσεων	392.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	437.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	7.8
5	Αποσβέσεις	1.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	45.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	63.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	517.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	517.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	15.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΙΜΝΗΣ ΕΥΒΟΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2647

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 19.1 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 9.4 1γ. Άλλες Εισφορές 7.2 1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων 13.7 1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων 6.1 1στ. Διάφορες Δαπάνες 5.3 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης 60.8		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 0.7 1β. Μακροπροθέσμων 0.2 Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων 0.9	
2	Τόκοι Καταθέσεων	293.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	327.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.2
5	Αποσβέσεις	1.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.1
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	32.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	49.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	387.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	387.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΜΑΡΥΝΘΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2648

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	16.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	8.0		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.6
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	11.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	445.2
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	5.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	53.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	397.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	3.6
5	Αποσβέσεις	1.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	42.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλξης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	497.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	44.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	497.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	22.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΤΩ ΤΙΘΟΡΕΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2660

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	20.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	7.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.8		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	7.5
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	14.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	415.3
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	6.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	41.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	61.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	376.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	5.0
5	Αποσβέσεις	1.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	51.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλξης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	526.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	86.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	526.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	28.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΕΛΑΤΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2661

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	16.0		1α. Βραχυπροθέσμων	2.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	7.9		1β. Μακροπροθέσμων	3.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	11.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	236.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	56.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	25.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	215.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.2
5	Αποσβέσεις	1.2	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	6.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	41.3
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	50.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	325.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	325.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	25.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΑΛΕΣΣΙΝΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2662

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	26.5		1α. Βραχυπροθέσμων	2.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.0		1β. Μακροπροθέσμων	4.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.0			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	19.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	275.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	250.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.5
5	Αποσβέσεις	1.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	4.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	68.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	29.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	365.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	365.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΠΕΡΧΕΙΑΔΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2664

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	16.6		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	8.1		1β. Μακροπρόθεσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	11.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.3		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	273.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.0		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	54.2		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	244.9		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.4
5	Αποσβέσεις	1.2		8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	42.9
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)			10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	25.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	325.4
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	325.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΤΥΛΙΔΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2665

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	37.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.4		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	26.9		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	303.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	11.9		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.7		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.0
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	117.6		5 Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	272.6		6 Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα			7 Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			8 Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.2
5	Αποσβέσεις	2.7		9 Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	96.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1		10 Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλγής 47 / 93)			11 ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	409.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	409.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΑΜΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2666

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	22.1		1α. Βραχυπροθέσμων	0.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.8		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.1
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	15.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	158.7
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	7.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	72.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	141.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	24.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.8
5	Αποσβέσεις	9.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	57.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	243.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	19.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	243.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΟΥ ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΟΥ ΔΟΜΟΚΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2667

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	26.2		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.9		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	18.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	227.0
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	8.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	30.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	84.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	202.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	15.0
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	67.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	343.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	54.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	343.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΙΒΑΝΑΤΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2668

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	14.1		1α. Βραχυπροθέσμων	6.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	6.9		1β. Μακροπροθέσμων	4.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	5.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	10.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	11.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	4.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	154.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	46.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	145.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.1
5	Αποσβέσεις	1.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	36.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	14.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	208.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	208.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΙΤΕΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2670

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.6		1α. Βραχυπροθέσμων	1.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	165.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	77.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	148.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	11.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.8
5	Αποσβέσεις	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	63.6
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	244.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	244.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΟΜΠΟΤΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2710

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	16.8		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	8.2		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	12.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	113.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	56.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	101.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.1
5	Αποσβέσεις	1.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	43.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	159.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	0.3		ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	159.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	159.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΑΡΑΚΑΛΑΜΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2730

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	26.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.9		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	18.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	217.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΑΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	79.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	193.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.1
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	68.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	289.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	13.4		ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	289.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	289.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΘΕΣΠΡΩΤΙΚΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2741

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	19.8		1α. Βραχυπροθέσμων	1.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.7		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.5			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	14.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.3		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.6		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	62.1		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	212.1		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	1.4		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	293.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	293.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ ΑΡΓΟΥΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2810

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.8		1α. Βραχυπροθέσμων	0.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.2		1β. Μακροπροθέσμων	0.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.4			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.9		2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.1		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	77.2		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ
2	Τόκοι Καταθέσεων	152.1		5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα			6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων			7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων
5	Αποσβέσεις	1.8		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)			10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	252.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	252.9

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΕΡΜΙΟΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2811

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	19.9		1α. Βραχυπροθέσμων	1.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.8		1β. Μακροπροθέσμων	0.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.5			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	14.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.7
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	274.9
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	64.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	247.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.1
5	Αποσβέσεις	1.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	51.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	30.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	344.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	344.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΛΙΓΟΥΡΙΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2812

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	28.3		1α. Βραχυπροθέσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.9		1β. Μακροπροθέσμων	0.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.7			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	20.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	476.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	87.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.1
2	Τόκοι Καταθέσεων	425.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.3
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.8
5	Αποσβέσεις	2.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	5.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	73.1
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	61.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	576.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	576.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΛΕΒΙΔΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2824

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.2		1α. Βραχυπροθέσμων	0.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.4		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	16.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	353.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	71.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	315.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	2.5
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	60.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	419.0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	30.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	419.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΚΡΑΤΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2830

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	20.4		1α. Βραχυπροθέσμων	0.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/νσεων	14.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	158.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	62.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	141.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	1.1
5	Αποσβέσεις	1.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	52.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	218.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	13.2			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	218.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΤΩ ΚΛΕΙΤΟΡΙΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2833
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	25.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.3		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.4			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	17.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.4
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	7.9			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.2			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	77.7			
2	Τόκοι Καταθέσεων	280.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	313.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	1.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	26.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	64.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	385.8	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	385.8

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΓΟΥΝΑΡΗ ΠΑΤΡΩΝ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2834
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	30.4		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.9		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.5			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δνσεων	21.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.6
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	9.7			
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.0			
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	92.3			
2	Τόκοι Καταθέσεων	362.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	406.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	7.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	14.1
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	39.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	78.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	502.4	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	502.4

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΓΙΟΥ ΑΛΕΞΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2835

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	31.9		1α. Βραχυπροθέσμων	0.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.7		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	22.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	858.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	97.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	766.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.7
5	Αποσβέσεις	10.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	82.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	948.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	74.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	948.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΣΚΑΓΙΟΠΟΥΛΕΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2837

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.1		1α. Βραχυπροθέσμων	2.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.8		1β. Μακροπροθέσμων	1.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	4.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	17.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	441.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	77.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	397.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.3
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	62.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	524.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	48.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	524.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	12.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΖΑΡΟΥΧΛΕΪΚΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2838

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 10.5 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 5.2 1γ. Άλλες Εισφορές 4.0 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 7.5 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 3.3 1στ. Διάφορες Δαπάνες 6.0 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης 36.5		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 2.3 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων 2.3	
2	Τόκοι Καταθέσεων	281.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	313.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	0.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	32.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	27.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	351.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	351.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΤΡΙΩΝ ΝΑΥΑΡΧΩΝ ΠΑΤΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2839

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 30.8 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 15.1 1γ. Άλλες Εισφορές 11.6 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων 22.1 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 9.8 1στ. Διάφορες Δαπάνες 10.3 Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης 99.7		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 2.5 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων 2.5	
2	Τόκοι Καταθέσεων	536.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	598.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	2.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.7
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	53.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	79.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	691.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	691.7

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	17.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΣ ΦΙΓΑΛΕΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2843

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.0		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.8		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	174.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	6.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	72.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	155.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	0.5
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	62.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	248.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	248.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ ΛΕΧΑΙΝΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2846

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.3		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	13.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	261.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	58.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	233.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.1
5	Αποσβέσεις	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	47.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	313.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	313.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΠΥΡΓΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2847
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	24.5		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.0		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	392.3
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.8	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	76.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	350.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.1
5	Αποσβέσεις	1.8	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	63.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	472.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	44.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	472.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΒΑΡΘΟΛΟΜΙΟΥ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2848
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	22.4		1α. Βραχυπροθέσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.0		1β. Μακροπροθέσμων	0.6
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.2
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	16.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	142.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	69.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	128.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.9
5	Αποσβέσεις	1.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	57.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	209.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	9.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	209.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΡΧΑΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2849

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.1		1α. Βραχυπροθέσμων	0.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.3		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	16.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	103.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	73.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	92.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.7
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	59.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	169.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	1.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	169.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΒΕΛΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2852

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	13.7		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	6.7		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	5.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	9.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	148.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	4.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.6
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	43.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	132.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.7
5	Αποσβέσεις	1.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	35.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	189.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	11.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	189.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2853

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	58.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	6.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	28.5		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	21.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	6.5
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	41.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	454.7
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	18.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	180.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	410.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.1
5	Αποσβέσεις	18.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	150.1
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/λής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	626.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	626.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΖΕΥΓΟΛΑΤΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2854

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.2		1α. Βραχυπρόθεσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.4		1β. Μακροπρόθεσμων	1.0
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.6
	1δ. Επιβλνη Κεντρ. Δ/σεων	16.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	191.6
	1ε. Επιβλνη Γεν. Εξόδων	7.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	4.7
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	71.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	172.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.4
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	60.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/λής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	261.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	261.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΓΚΟΥΡΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2856

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.8		1α. Βραχυπροθέσμων	0.4
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.1			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δόσεων	13.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.4
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	6.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	173.8
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	59.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	155.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.1
5	Αποσβέσεις	1.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	48.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.4		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	233.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	233.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΡΟΚΕΩΝ ΛΑΚΩΝΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2862

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	12.6		1α. Βραχυπροθέσμων	0.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	6.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	4.8			
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δόσεων	9.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	4.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	222.3
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	41.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	198.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.4
5	Αποσβέσεις	0.9	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	32.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	18.2		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	258.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	258.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	9.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΜΟΛΛΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2863

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.5		1α. Βραχυπροθέσμων	0.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.3
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	13.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	286.7
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	5.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	64.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	256.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.6
5	Αποσβέσεις	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	47.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	345.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	23.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	345.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΕΝΤΡ. ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2871

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	19.3		1α. Βραχυπροθέσμων	1.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.8
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	13.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	246.5
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	6.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.7	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	59.7	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	221.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.7
5	Αποσβέσεις	1.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	49.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	311.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	28.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	311.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΟΠΑΝΑΚΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2872

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	19.8		1α. Βραχυπροθέσμων	0.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.7		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.9
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	14.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	164.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	62.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	147.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	16.9
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.8
5	Αποσβέσεις	1.4	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	51.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	237.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	26.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	237.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΕΤΑΛΙΔΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2874

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	31.7		1α. Βραχυπροθέσμων	0.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	15.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δύσεων	22.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	95.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	10.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	97.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	86.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.5
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.2
5	Αποσβέσεις	2.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	81.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	194.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	8.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	194.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΕΘΩΝΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2875

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.8		1α. Βραχυπροθέσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.2		1β. Μακροπροθέσμων	2.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.1			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	13.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.5
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	6.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	119.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.5	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	59.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	5.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	109.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.4
5	Αποσβέσεις	1.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	48.6
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.3			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	186.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	186.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2911

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	28.0		1α. Βραχυπροθέσμων	1.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.7		1β. Μακροπροθέσμων	1.2
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.6			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	20.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.5
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	220.8
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	92.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	20.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	198.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.5
5	Αποσβέσεις	2.0	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	72.4
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	42.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	335.0		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	335.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΑΠΠΑΔΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2912
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	29.5		1α. Βραχυπροθέσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	14.5		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.1			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	21.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.4		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	266.6
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.2		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	97.8		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	26.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	256.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.9
5	Αποσβέσεις	2.1	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.1
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	76.2
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	44.8		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	401.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	401.0			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΓΙΟΥ ΚΗΡΥΚΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 2921
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.3		1α. Βραχυπροθέσμων	1.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.4		1β. Μακροπροθέσμων	0.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.3			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	19.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.5
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.7		2 Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	266.7
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.3		3 Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	83.6		4 Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.9
2	Τόκοι Καταθέσεων	239.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.7
5	Αποσβέσεις	8.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.0
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	70.5
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	26.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	358.3
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	358.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΥΡΓΙΟΥ ΧΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 2930

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 22.5 11.0 8.5 16.1 7.1 4.1 69.3	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 0.4 0.2 0.6
2	Τόκοι Καταθέσεων	269.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	301.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	1.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.3
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	0.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	23.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	58.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	364.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	364.3

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΦΙΛΟΤΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3012

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων 1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 30.2 14.8 11.4 21.6 9.6 5.0 92.6	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπροθέσμων 1β. Μακροπροθέσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 0.2 0.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	250.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	280.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.7
5	Αποσβέσεις	2.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισηφικών Απαιτήσεων		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
7	Τόκοι Επισηφικών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.5
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	23.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	78.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	369.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	369.1

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΜΟΡΓΟΥ ΝΑΞΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3013

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	20.7		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.2		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.0
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	14.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	262.8
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	6.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	70.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	235.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	6.0
5	Αποσβέσεις	1.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	53.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	325.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	325.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΜΥΚΟΝΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3016

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μερ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μερ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	26.1		1α. Βραχυπρόθεσμων	2.7
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.8		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.7
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	18.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	210.9
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	88.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	190.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	2.7
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	3.4
5	Αποσβέσεις	1.9	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	67.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές	0.1		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	291.3
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	10.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	291.3			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΓΑΥΡΙΟΥ ΑΝΔΡΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 3017
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	19.9		1α. Βραχυπροθέσμων	0.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.8		1β. Μακροπροθέσμων	0.3
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.5			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/νσεων	14.3		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	6.3	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	199.6
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	65.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	178.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.4
5	Αποσβέσεις	1.4	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.3
6	Προβλέψεις Επισημασμένων Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	51.4
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	8.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	254.8
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	254.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΓΑΖΙΟΥ ΜΑΛΕΒΥΖΙΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 3108
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	25.1		1α. Βραχυπροθέσμων	2.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	12.3		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	9.5			
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/νσεων	18.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.2
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	8.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	209.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	78.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	1.3
2	Τόκοι Καταθέσεων	188.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	5.2
5	Αποσβέσεις	1.8	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.7
6	Προβλέψεις Επισημασμένων Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	64.9
7	Τόκοι Επισημασμένων Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.5		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	286.6
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	286.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΟΡΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 3110
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	30.1		1α. Βραχυπροθέσμων	3.4
	1β. Εργοδοικές Εισφορές	14.8		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	11.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	3.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	21.6	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	584.9
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	9.6	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	95.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	524.6	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	22.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.8
5	Αποσβέσεις	2.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	77.8
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	697.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	75.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	697.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	18.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΥΡΓΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΚΩΔΙΚΟΣ : 3112
ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μερ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	22.6		1α. Βραχυπροθέσμων	1.3
	1β. Εργοδοικές Εισφορές	11.1		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	16.2	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	378.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	69.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	338.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	6.0
5	Αποσβέσεις	1.6	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	58.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	445.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	35.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	445.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΝΩ ΒΙΑΝΝΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3113

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	18.7		1α. Βραχυπροθέσμων	0.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	9.2		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.1		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.6
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	13.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	341.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	3.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	57.6	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	305.5	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.9
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.6
5	Αποσβέσεις	1.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	48.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	398.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	33.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	398.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	11.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΚΡΟΥΣΩΝΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3114

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	16.9		1α. Βραχυπροθέσμων	0.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	8.3		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	12.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	188.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	12.4
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	54.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	168.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	1.7
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.0
5	Αποσβέσεις	1.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	43.7
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	250.9
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	27.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	250.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ.. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΑΝΩΓΕΙΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3117

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 33.7 16.5 12.7 24.2 10.7 4.4 102.2	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 3.7 3.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	135.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	149.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	11.9
5	Αποσβέσεις	2.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	0.8
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	19.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	87.1
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	259.6	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	259.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΛΙΜΕΝΑ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3118

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> 1α. Μισθοδοσία 1β. Εργοδοτικές Εισφορές 1γ. Άλλες Εισφορές 1δ. Επιβλση Κεντρ. Δ/σεων 1ε. Επιβλση Γεν. Εξόδων 1στ. Διάφορες Δαπάνες Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	<u>Μερ. ποσά</u> 27.1 13.3 10.2 19.4 8.6 9.4 88.0	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> 1α. Βραχυπρόθεσμων 1β. Μακροπρόθεσμων Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	<u>Μερ. Ποσά</u> 1.7 1.7
2	Τόκοι Καταθέσεων	178.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	198.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
5	Αποσβέσεις	2.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.3
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	10.4
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.8
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	70.0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	286.0	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
			11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
				ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	286.0

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΤΖΕΡΜΙΑΔΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3119

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεμ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεμ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.4		1α. Βραχυπροθέσμων	0.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.5		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.8			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	16.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	298.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	72.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	2.5
2	Τόκοι Καταθέσεων	266.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.6
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.1
5	Αποσβέσεις	1.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	60.5
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	41.3		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	381.9
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	381.9			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	13.8
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΝΕΑΠΟΛΗΣ ΛΑΣΗΘΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3120

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεμ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεμ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1.1
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.5		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.9			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	16.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	307.2
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	73.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΑΔΓΕΠ	10.2
2	Τόκοι Καταθέσεων	275.1	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.0
5	Αποσβέσεις	1.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.0
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	60.7
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	43.9		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	394.7
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	394.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	14.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΣΠΗΛΙΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3130

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	21.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1.9
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.5		1β. Μακροπροθέσμων	0.9
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.1			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	15.4		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.8	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	287.6
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	67.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	258.8	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.1
5	Αποσβέσεις	1.5	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.5
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	55.6
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές				
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	22.6	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	350.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	350.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	7.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΚΑΛΥΒΩΝ ΧΑΝΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3140

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	23.7		1α. Βραχυπροθέσμων	1.6
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.6		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.9			
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	17.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	309.5
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	75.9	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
2	Τόκοι Καταθέσεων	277.5	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.1
5	Αποσβέσεις	1.7	8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	4.0
6	Προβλέψεις Επισηφλών Απαιτήσεων	0.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	61.2
7	Τόκοι Επισηφλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47 / 93)		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές				
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	34.4	11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	389.6		ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	389.6

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.6
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΑΛΑΙΟΧΩΡΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3141

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	34.2		1α. Βραχυπροθέσμων	1.5
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.8		1β. Μακροπροθέσμων	0.8
	1γ. Άλλες Εισφορές	12.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	2.3
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	24.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	211.8
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	10.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	9.6	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	8.2
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	108.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	190.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	4.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.8
5	Αποσβέσεις	2.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	88.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	318.7
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	16.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	318.7			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	3.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΝΔΑΝΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3142

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	14.9		1α. Βραχυπροθέσμων	0.2
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	7.3		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	5.6		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.2
	1δ. Επιβίβαση Κεντρ. Δ/σεων	10.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	141.3
	1ε. Επιβίβαση Γεν. Εξόδων	4.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	2.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	47.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	126.2	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.5
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	1.3
5	Αποσβέσεις	1.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	38.5
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	193.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	18.6			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	193.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.2
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΒΟΥΚΟΛΙΩΝ ΧΑΝΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3143

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 4

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.0		1α. Βραχυπροθέσμων	0.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.3		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.7		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.8
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	16.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	204.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	7.3	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	5.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.3
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	72.4	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	183.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	8.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.9
5	Αποσβέσεις	1.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	59.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	279.4
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.9			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	279.4			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	5.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΠΛΑΤ. 1866 ΧΑΝΙΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3144

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 6

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης: Μερ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μερ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	37.5		1α. Βραχυπροθέσμων	1.0
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	18.4		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	14.2		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.1
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	26.9	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	433.4
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	11.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	13.0	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	121.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	387.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	15.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	7.3
5	Αποσβέσεις	2.7	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	96.9
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	554.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	41.7			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	554.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.9
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΠΛ. ΣΑΡΟΚΟΥ-ΚΕΡΚΥΡΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3220

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	23.3		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	11.4		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	8.8		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	16.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	352.1
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	7.4	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.4	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	72.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	314.3	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	3.4
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	13.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.6
5	Αποσβέσεις	25.3	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	60.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	433.1
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	21.5			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	433.1			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	4.3
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΛΕΥΚΙΜΜΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3221

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έσοδα Διαχείρισης: Μεσ. ποσά		1	Τόκοι Χορηγήσεων : Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	34.5		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	16.9		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	13.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβλωση Κεντρ. Δ/σεων	24.7	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	510.6
	1ε. Επιβλωση Γεν. Εξόδων	11.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	7.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Ενταλών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	107.9	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	455.8	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.8
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείστηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	12.1
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.9
5	Αποσβέσεις	2.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	89.2
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δ/γης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	616.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	50.4			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	616.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	10.1
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΛΕΡΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3310

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	13.3		1α. Βραχυπροθέσμων	15.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	6.5		1β. Μακροπροθέσμων	0.1
	1γ. Άλλες Εισφορές	5.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	15.4
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	9.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	186.1
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	4.2	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	4.8	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	0.1
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	43.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	177.4	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων (Αμοιβ. Κεφαλαίων	7.5
4	Προμήθειες σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	3.0
5	Αποσβέσεις	1.0	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	34.4
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.7	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	246.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	24.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	246.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.0
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΑΔΑ : ΚΕΝΤΡ. ΑΓΟΡΑΣ ΡΟΔΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3313

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Έξοδα Διαχείρισης:	Μερ. ποσά	1	Τόκοι Χορηγήσεων :	Μερ. Ποσά
	1α. Μισθοδοσία	16.0		1α. Βραχυπροθέσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	7.9		1β. Μακροπροθέσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνσεων	11.5	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	195.0
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.1	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	10.5	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	57.0	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
	Τόκοι Καταθέσεων	174.0	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.2
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	9.3
4	Προμήθειες σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λ.π. Εργασίες)	2.4
5	Αποσβέσεις	1.2	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	41.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλης 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0.0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	249.2
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	17.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	249.2			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	8.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΦΑΛΗΡΑΚΙΟΥ ΡΟΔΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3314

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 2

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	15.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	7.8		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	6.0		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	0.0
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	11.4	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	153.6
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	5.0	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	8.1	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	54.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	137.1	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	2.2
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	0.6
5	Αποσβέσεις	1.1	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	41.1
6	Προβλμεις Επισφαλών Απαιτήσεων		10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	197.5
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	5.1			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	197.5			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	2.5
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΚΑΡΠΑΘΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3315

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 5

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έξοδα Διαχείρισης:</u> Μεσ. ποσά		1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u> Μεσ. Ποσά	
	1α. Μισθοδοσία	27.9		1α. Βραχυπρόθεσμων	11.8
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	13.7		1β. Μακροπρόθεσμων	14.7
	1γ. Άλλες Εισφορές	10.5		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	26.5
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δ/σεων	20.0	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	362.2
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	8.9	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	12.2	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	3.5
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	93.2	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	342.9	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	0.1
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	3.0
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	16.4
5	Αποσβέσεις	14.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	72.1
6	Προβλμεις Επισφαλών Απαιτήσεων	1.3	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δήλ. 47 / 93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
	Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	483.8
	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	31.8			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	483.8			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	6.4
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΘΥΡΙΔΑ : ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ ΡΟΔΟΥ

ΚΩΔΙΚΟΣ : 3316

ΑΡ.ΥΠΑΛ. : 3

ΧΡΕΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)			ΠΙΣΤΩΣΗ (Τα ποσά σε εκατ. Δρχ.)		
Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΕΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	Α/Α	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	<u>Έσοδα Διαχείρισης:</u>	<u>Μεσ. ποσά</u>	1	<u>Τόκοι Χορηγήσεων :</u>	<u>Μεσ. Ποσά</u>
	1α. Μισθοδοσία	21.0		1α. Βραχυπρόθεσμων	1.3
	1β. Εργοδοτικές Εισφορές	10.3		1β. Μακροπρόθεσμων	
	1γ. Άλλες Εισφορές	7.9		Σύνολο Τόκων Χορηγήσεων	1.3
	1δ. Επιβίωση Κεντρ. Δνάσεων	15.1	2	Τόκοι Κεφαλαίου που Δάνεισε η Μονάδα	484.8
	1ε. Επιβίωση Γεν. Εξόδων	6.7	3	Προμήθεια από Κατάστημα για Εργασίες Χορηγήσεων	
	1στ. Διάφορες Δαπάνες	6.3	4	Προμήθεια από Πληρωμές Εντολών ΔΙΔΑΓΕΠ	
	Σύνολο Εξόδων Διαχείρισης	67.3	5	Έσοδα από Μισθώματα Ακινήτων	
2	Τόκοι Καταθέσεων	433.7	6	Προμήθεια από Διάθεση & Ανανέωση Τίτλων Δημοσίου	1.0
3	Τόκοι Κεφαλαίου που Δανείσθηκε η μονάδα		7	Προμήθεια από Διάθεση Μεριδίων Αμοιβ. Κεφαλαίων	17.8
4	Προμήθεια σε Θυρίδες για Εργασίες Χορηγήσεων		8	Διάφορα Έσοδα (από Μεσολαβητ. κ.λπ. Εργασίες)	2.4
5	Αποσβέσεις	1.5	9	Λοιπές Προμήθειες & Έσοδα	54.3
6	Προβλέψεις Επισφαλών Απαιτήσεων	0.1	10	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτα Κέρδη	
7	Τόκοι Επισφαλών Απαιτήσεων (Εγκ. Δλής 47/93)		11	ΕΛΛΕΙΜΜΑ	0
8	Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα & Έκτακτες Ζημιές			ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	561.6
9	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	59.0			
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ	561.6			

ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	19.7
ΕΛΛΕΙΜΜΑ / ΥΠΑΛΛΗΛΟ (Σε Εκατ. Δρχ.)	0.0

ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ – ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (4)

Μονάδες Εσόδων Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου	(1) Διευθυντής		(2) Προϊστάμενος	(3) Λοιπό Προσωπικό	Σύνολο
	Με βαθμό	Με Ανάθεση			
Ιδιωτών Αγροτών		1	5	23	29
Επιχειρήσεων	1		5	27	33
Μεγάλων Πελατών	1		10	50	61
Τραπεζικών Εργασιών	1		5	14	20
Διαχείρισης Διαθεσίμων	1		8	31	40
Υποδιεύθυνση Περιουσίας	1		5	51	57
Επενδυτικών Δραστηριοτήτων		1	3	12	16
ΣΥΝΟΛΟ	5	2	41	208	256
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	7		41	208	256

- (1) Ως Διευθυντές θεωρούνται οι επικεφαλείς των Μονάδων Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου σε κεντρικό επίπεδο , ανεξαρτήτως αν κατέχουν τον βαθμό του Διευθυντού ή είναι με Ανάθεση Διευθυντές ή με Ανάθεση Υποδιευθυντές .
- (2) Ως Προϊστάμενοι σε τμήματα Μονάδων Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου θεωρούνται οι επικεφαλείς των Μονάδων Β΄ Οργανωτικού Επιπέδου (τμήματα) , ανεξάρτητα του βαθμού που κατέχουν και υπάγονται στους επικεφαλείς των Μονάδων Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου.
- (3) Ως Λοιπό Προσωπικό στις Μονάδες Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου , θεωρούνται όλοι οι άλλοι που δεν κατέχουν τις θέσεις ευθύνης του επικεφαλής των μονάδων Α΄ και Β΄ Οργανωτικού Επιπέδου αντίστοιχα .
- (4) Ως Διευθύνσεις Εσόδων θεωρούνται εκείνες οι Μονάδες Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου που έχουν την κύρια ευθύνη για τον σχεδιασμό ή την μετατροπή των εισροών σε αποτελέσματα , ή την πώληση προϊόντος / υπηρεσίας .

Στοιχεία : ΑΤΕ / 31 – 12 – 2000

ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ – ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (1)

Μονάδες Υποστήριξης Α' Οργανωτικού Επιπέδου	Διευθυντής		Προϊστάμενος	Λοιπό Προσωπικό	Σύνολο
	Με βαθμό	Με Ανάθεση			
Εργασιών Υποστήριξης	1		14	5	20
Ανα/σης Χαρ/κιου Δανείων	1		8	62	71
Οργάνωσης	1		7	24	32
Οικονομικών Υπηρεσιών	1		7	36	44
Εφαρμογών Πληροφορικής	1		11	119	131
Εσωτερικού Ελέγχου	1		6	28	35
Προσωπικού		1	8	160	169
Νομικών Υπηρεσιών	1		6	15	22
Τεχνικών Έργων	1		9	89	99
Συμβουλευτικών Υπηρεσιών	1		6	26	33
Ανασυγκρότησης	1		3	32	36
Καθυστερήσεων	1	(δεν έχει ορισθεί)	4		5
Διοικητικής Μέριμνας		1	7	26	34
Υποδ/νση Διοίκησης		2	* 7	20	29
Υποδ/νση Εκπαίδευσης		1	5	28	34
Υποδ/νση Πιστοδοτήσεων		1	3	4	8
Υποδ/νση Θυγατρικών εταιρειών		1	3	9	13
Υποδ/νση Διαχείρισης Κινδύνων		1	4	15	20
Υποδ/νση Επικοινωνίας		1	3	11	15
Υποδ/νση Στρατηγικού Σχεδιασμού		1	3	8	12
ΣΥΝΟΛΟ	11	10	124	717	862
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	21		124	717	862

* Περιλαμβάνει και τα 3 τμήματα των 3 Υποδιοικητών .

- 1) Ως Διευθύνσεις Υποστήριξης θεωρούνται εκείνες οι μονάδες που είναι Α' Οργανωτικού Επιπέδου και έχουν την κύρια ευθύνη για την υποστήριξη των Μονάδων Εσόδων .

ΔΙΚΤΥΟ – ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ – ΕΣΟΔΑ (4)

	(1)	(2)	(3)	
Δίκτυο Καταστημάτων	Προϊστάμενοι Α' Οργανωτικού Επιπέδου	Προϊστάμενοι Β' Οργανωτικού Επιπέδου	Λοιπό Προσωπικό	Σύνολο
9 Μεγάλα Καταστήματα	9 (1..1)	225	229	463
Καταστήματα Α'	27	547	301	875
Καταστήματα Β'	49	495	330	874
Καταστήματα Γ'	140	684	472	1296
Θυρίδες	184	149 Αν. Προϊστ.+20	454	807
ΣΥΝΟΛΟ	409	2120	1786	4315

(1) Ως Προϊστάμενοι Α' Οργανωτικού Επιπέδου για τα 9 Μεγάλα Καταστήματα θεωρούνται οι Διευθυντές στο βαθμό ή Υποδιευθυντές με ανάθεση. Για τα Καταστήματα Α', Β' και Γ' κατηγορίας θεωρούνται οι επικεφαλές του καταστήματος, ενώ για τις θυρίδες ως Διευθυντές θεωρούνται οι επικεφαλές των θυρίδων.

(1.1) Διευθυντές στο βαθμό είναι οι επικεφαλές των καταστημάτων Κεντρικού, Ιωαννίνων, Ηρακλείου και Λάρισας, ενώ με ανάθεση στα καταστήματα Πειραιώς, Αθηνών, Αττικής, Πατρών και Θεσσαλονίκης.

(2) Ως Προϊστάμενοι Β' Οργανωτικού Επιπέδου θεωρούνται εκείνοι που αναφέρονται στον επικεφαλής του καταστήματος.

(3) Ως "Λοιπό Προσωπικό" θεωρούνται όλοι όσοι δεν είναι Προϊστάμενοι Α' και Β' Οργανωτικού Επιπέδου αντίστοιχα.

(4) Ως Δίκτυο θεωρούνται όλες εκείνες οι μονάδες οι οποίες έχουν την κύρια ευθύνη της πώλησης των "προϊόντων" της Τράπεζας.

Στοιχεία : ΑΤΕ / 31 – 12 – 2000

ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Μονάδες Επίπεδο	Εσόδων Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου	Υποστήριξης Α΄ Οργανωτικού Επιπέδου	Δίκτυο Έσοδα	ΣΥΝΟΛΟ
Επικεφαλές Α΄ Οργ. Επ.	7	21	409	437
Επικεφαλές Β΄ Οργ. Επ.	41	124	2120	2285
Λοιπό Προσωπικό	208	717	1786	2711
ΣΥΝΟΛΟ	256	862	4315	5433

Στοιχεία : ΑΤΕ / 31 – 12 – 2000

ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Μονάδες Επίπεδο	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ Εσόδων και Υποστήριξης	Δίκτυο Έσοδα	ΣΥΝΟΛΟ
Επικεφαλές Α΄ Οργ. Επ.	28	409	437
Επικεφαλές Β΄ Οργ. Επ.	165	2120	2285
Λοιπό Προσωπικό	925	1786	2711
ΣΥΝΟΛΟ	1118	4315	5433

Στοιχεία : ΑΤΕ / 31 – 12 – 2000

ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ

1. ΚΑΤΑΘΕΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

1. Ταμιευτήριο
2. Ταμιευτήριο Μηνιαίου Εισοδήματος «ΑΡΤΕΜΙΣ»
3. Επενδυτικός Λογαριασμός Μηνιαίου Εισοδήματος «ΑΠΟΛΛΩΝ»
4. «ΑΘΗΝΑ» Φοιτητικός Λογαριασμός
5. «ΔΗΜΗΤΡΑ» Προνομιακός Λογαριασμός
6. «ΕΣΤΙΑ» Τρεχούμενος Λογαριασμός
7. Λογαριασμός Όψεως Φυσικών Προσώπων
8. Λογαριασμός Όψεως Νομικών Προσώπων
9. Καταθέσεις Προθεσμίας
10. Ταμιευτήριο «Μη Κατοίκων»
11. «ΔΗΜΗΤΡΑ» Μη Κατοίκων
12. Καταθέσεις Προθεσμίας «Μη Κατοίκων»
13. Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα Κατοίκων Ελλάδος
14. Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα Εξαγωγικών και Λοιπών Επιχειρήσεων
15. Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα Ελλήνων Εργαζομένων στο Εξωτερικό
16. Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα Κατοίκων Εξωτερικού

2. ΕΝΤΟΚΑ – ΟΜΟΛΟΓΑ – ΤΟΚΟΜΕΡΙΔΙΑ

1. Δευτερογενής αγορά χρεογράφων : Έντοκα Γραμμάτια Δημοσίου Ομόλογα – Τοκομερίδια
2. Πρωτογενής αγορά χρεογράφων : Έντοκα Γραμμάτια – Ομόλογα Ελληνικού Δημοσίου
3. Πρωτογενής και Δευτερογενής αγορά : Έντοκα Γραμμάτια – Ομόλογα - Τοκομερίδια Ελληνικού Δημοσίου .

3. ΛΟΙΠΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

1. Χρηματιστηριακές Συναλλαγές
2. Μετοχή
3. Synthetic Swaps
4. Underwriting

4. ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ

1. Προσωπικά Δάνεια για κάλυψη προσωπικών αναγκών
2. Φοιτητικά Δάνεια
3. Προσωπικά Δάνεια με ενεχυρίαση μετοχών

4. Καταναλωτικά Δάνεια
5. Βραχυπρόθεσμα Καλλιεργητικά – Κτηνοτροφικά
6. Μεσοπρόθεσμα Δάνεια Εξωγεωργικού Τομέα
7. Δάνεια σε Συνάλλαγμα – Κάλυψη Αναγκών Κεφαλαίου Κίνησης
8. Μεσοπρόθεσμα Δάνεια Πρωτογενούς Αγροτικού Τομέα
9. Μεσοπρόθεσμα Δάνεια για Αλιευτικά Σκάφη
10. Βραχυπρόθεσμα Δάνεια για Αλιευτικά Σκάφη
11. Μεσοπρόθεσμα Δάνεια για Υδατοκαλλιέργειες
12. Βραχυπρόθεσμα Δάνεια για Υδατοκαλλιέργειες
13. Επιδοτούμενα Στεγαστικά Δάνεια Αγροτών
14. Μη Επιδοτούμενα Στεγαστικά Δάνεια Αγροτών
15. Στεγαστικά Δάνεια
16. Δάνεια κεφαλαίου Κίνησης Εξωγεωργικού Τομέα
17. Βραχυπρόθεσμα Δάνεια σε ΑΣΟ & Επιχειρήσεις Εμπορίας Αγροτικών Προϊόντων
18. Μεσοπρόθεσμα Δάνεια Εξωγεωργικού Τομέα
19. Δάνεια για κάλυψη αναγκών κεφαλαίου κίνησης
20. Μεσοπρόθεσμα Δάνεια αρμοδιότητας Διεύθυνσης Μεγάλων Πελατών
21. Δάνεια για κάλυψη αναγκών σε κεφάλαια κίνησης αρμοδιότητας Διεύθυνσης Μεγάλων Πελατών

5. FACTORING

1. Εγχώριο Factoring
2. Εξαγωγικό Factoring
3. Εισαγωγικό Factoring

6. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

1. Αξιοποίηση ακινήτων από πλειστηριασμό

7. ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ – ΕΞΑΓΩΓΕΣ

1. Εργασίες Εισαγωγών
2. Εργασίες Εξαγωγών

8. ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ

1. Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος
2. Πώληση Συναλλάγματος

9. ΚΙΝΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

1. Κίνηση Κεφαλαίων – Επιταγές
2. Κίνηση Κεφαλαίων – Εμβάσματα

10. ΕΓΓΥΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

1. Εγγυητικές Επιστολές σε Δραχμές
2. Εγγυητικές Επιστολές σε Συνάλλαγμα
3. Αξίες για Είσπραξη / Αξίες για Φύλαξη

11. ΘΥΡΙΔΕΣ ΘΗΣΑΥΡΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

1. Θυρίδες Θησαυροφυλακίου

12. ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Χρηματοοικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες
2. Συμβουλευτικές Υπηρεσίες για Κοινοτικά Προγράμματα

Στοιχεία : ΑΤΕ / οδηγός Προϊόντων Ομίλου ΑΤΕ / 31 – 12 – 2000



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

3.3.1 Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας

3.3.1.1 Γενικά

3.3.1.2 Υπολογισμός συνολικών και επιμέρους βαθμολογιών

Η βαθμολογία της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας

- Τύπος Κουλτούρας : Οικογενειακή

Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	18.7
2	14.6
3	22.6
4	18.5
5	14.1
6	21.6
Συνολική Βαθμολογία	110.0
Μέση Βαθμολογία	18.3

Πίνακας 27

Το χαρακτηριστικό που συνεισφέρει τους περισσότερους βαθμούς στην οικογενειακή κουλτούρα είναι εκείνο που αναφέρεται στην διοίκηση προσωπικού κατά πρώτον και το οποίο είναι κατανοητό και κατά δεύτερο λόγο τα κριτήρια επιτυχίας.

Αναφορικά με τον τύπο της περιπτωσιακής κουλτούρας, η επιμέρους βαθμολογίες και η συνολική και μέση βαθμολογία της εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα 28.

- Τύπος Οργανωτικής Κουλτούρας : Περιπτωσιακή

Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	11.2
2	18.5
3	16.2
4	12.4
5	21.1
6	13.1
Συνολική βαθμολογία	92.4
Μέση Βαθμολογία	15.4

Πίνακας 28

Στην περιπτωσιακή κουλτούρα το χαρακτηριστικό που συνεισφέρει στην συνολική βαθμολογία είναι κατά κύριο λόγο οι στρατηγικές προτεραιότητες και ακολουθείται από το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας.

- Τύπος Οργανωτικής Κουλτούρας : Αγορά

Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	23.8
2	26.9
3	21.1
4	23.0
5	26.3
6	24.3
Συνολική βαθμολογία	145.5
Μέση Βαθμολογία	24.2

Πίνακας 29

Στην περίπτωση της κουλτούρας της αγοράς – όπως εμφανίζεται στον παραπάνω πίνακα, η συνεισφορά στην βαθμολογία προέρχεται από τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο στυλ ηγεσίας και τις στρατηγικές προτεραιότητες.

Η επιμέρους, συνολική και μέση βαθμολογία της ιεραρχικής κουλτούρας εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα. 30.

- Τύπος Οργανωτικής Κουλτούρας : Ιεραρχική

Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	46.3
2	40.0
3	40.1
4	46.1
5	38.6
6	41.0
Συνολική βαθμολογία	252.1
Μέση Βαθμολογία	42.0

Πίνακας 30

Εδώ η συνεισφορά στην βαθμολογία οφείλεται κατά κύριο λόγο στα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στα καθοριστικά χαρακτηριστικά και στην οργανωτική συνοχή.

Η βαθμολογία της προτιμώμενης οργανωτικής κουλτούρας

- Τύπος Οργανωτικής Κουλτούρας : Οικογενειακή

Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	23.6
2	21.7
3	31.7
4	27.0
5	23.0
6	25.8
Συνολική βαθμολογία	152.7
Μέση Βαθμολογία	25.4

Πίνακας 32

Η συνεισφορά στην βαθμολογία της οικογενειακής κουλτούρας κατά κανόνα προέρχεται – όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα – από τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην οργανωτική συνοχή και στα κριτήρια επιτυχίας.

Στην περιπτωσιακή κουλτούρα όμως η συνεισφορά διενεργείται τόσο από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά όσο και από τις στρατηγικές προτεραιότητες όπως αυτά εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα 33.

- Τύπος Οργανωτικής Κουλτούρας : Περιπτωσιακή

Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	32.9
2	26.1
3	22.6
4	24.5
5	27.3
6	26.0
Συνολική βαθμολογία	159.4
Μέση Βαθμολογία	26.6

Πίνακας 33

Στον τύπο της κουλτούρας της αγοράς η συνεισφορά επικεντρώνεται στο στυλ ηγεσίας και στο χαρακτηριστικό της οργανωτικής συνοχής.

- Τύπος Οργανωτικής Κουλτούρας : Αγορά

Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	26.1
2	27.6
3	22.8
4	28.2
5	26.9
6	27.0
Συνολική βαθμολογία	158.4
Μέση Βαθμολογία	26.4

Πίνακας 34

Η συνεισφορά στην κουλτούρα της αγοράς επικεντρώνεται στο στυλ ηγεσίας και στην οργανωτική συνοχή.

- Τύπος Οργανωτικής Κουλτούρας : Ιεραρχική

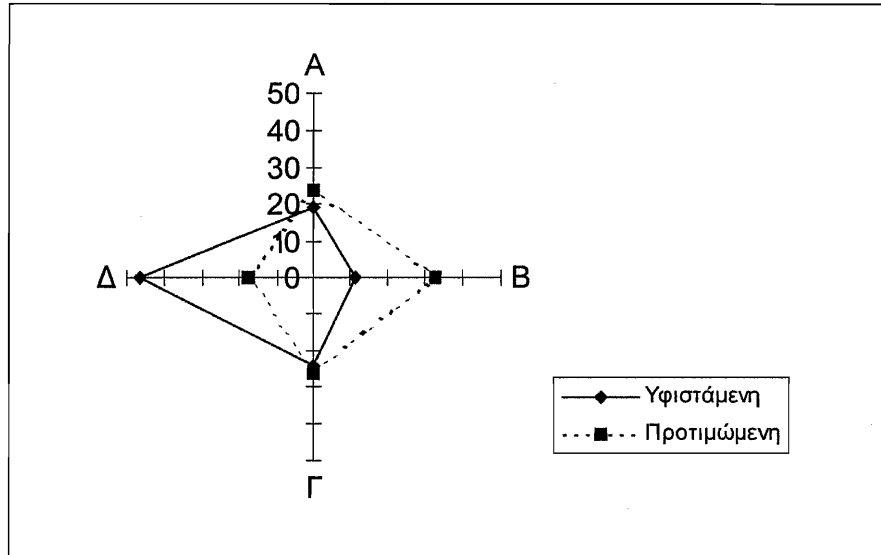
Χαρακτηριστικά	Βαθμολογία
1	17.4
2	24.6
3	23.0
4	20.4
5	22.9
6	21.2
Συνολική βαθμολογία	129.6
Μέση Βαθμολογία	21.6

Πίνακας 35

Στην ιεραρχική κουλτούρα η συνεισφορά στην βαθμολογία προέρχεται κατά κύριο λόγο από το στυλ ηγεσίας και την διοίκηση των εργαζομένων.

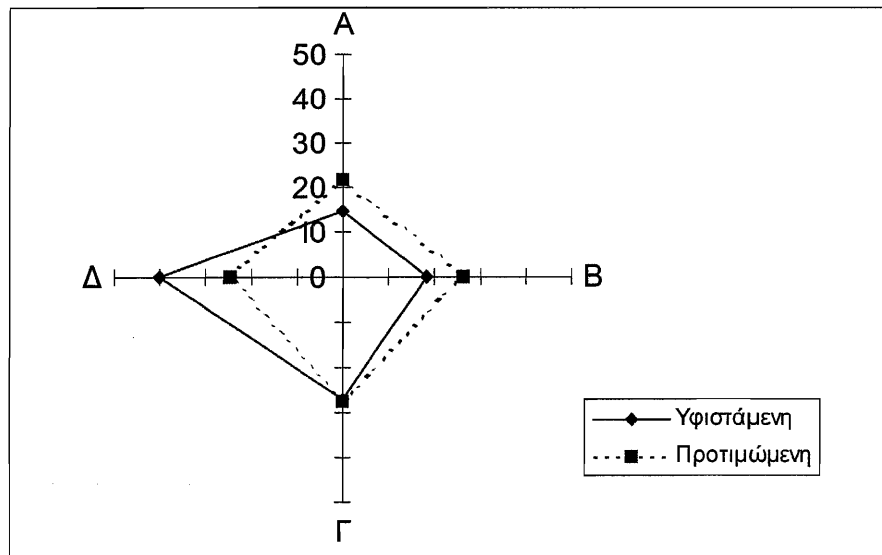
Τα προφίλ οργανωτικής κουλτούρας ανά χαρακτηριστικό εμφανίζονται στα ακόλουθα σχήματα 36, 37, 38, 39, 40 και 41, όπου Α οικογενειακή, Β περιπτωσιακή, Γ κουλτούρα αγοράς και Δ ιεραρχική κουλτούρα.

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας ως προς Καθοριστικά Χαρακτηριστικά



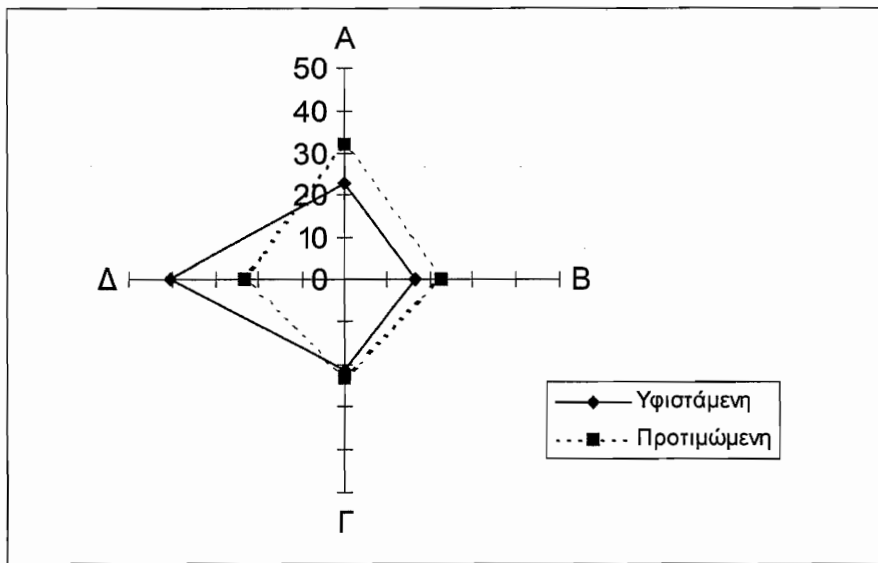
Σχήμα 36

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας ως προς Στυλ Ηγεσίας



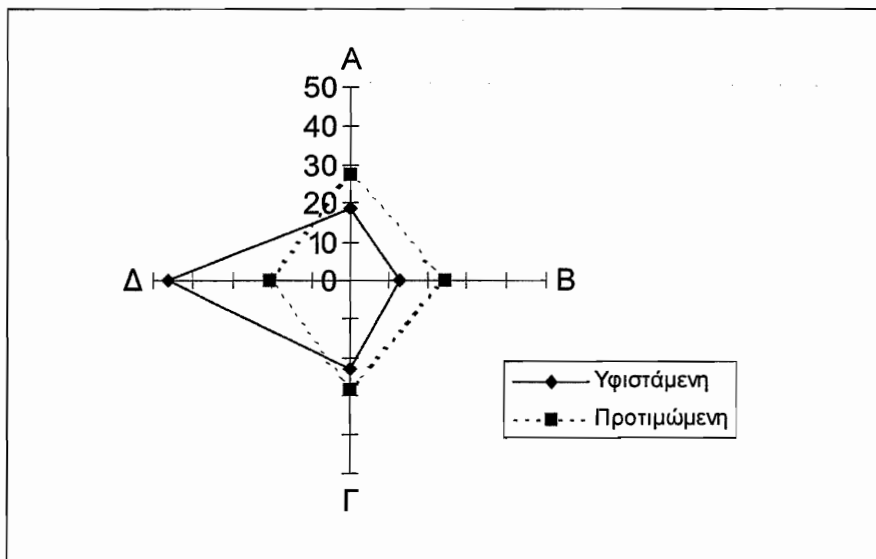
Σχήμα 37

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας ως προς Διοίκηση Εργαζομένων



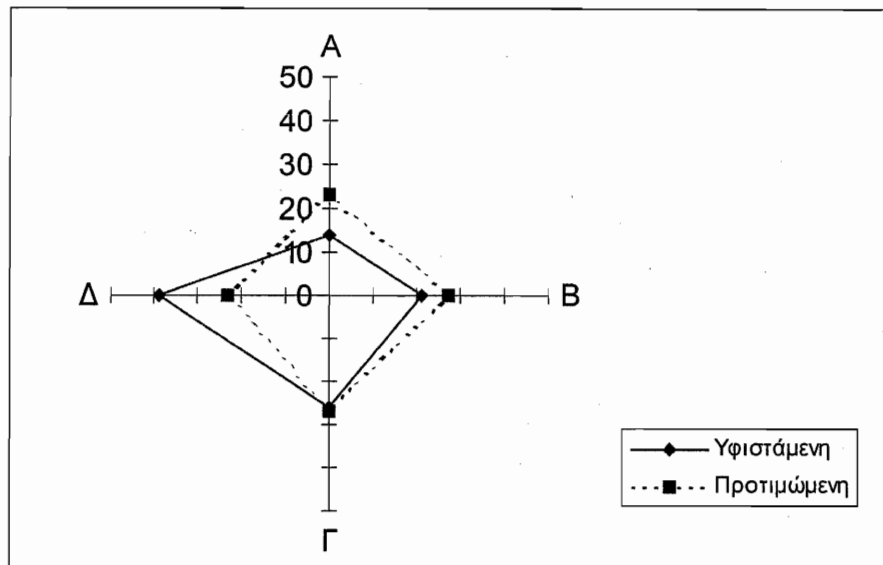
Σχήμα 38

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας ως προς Οργανωτική Συνοχή



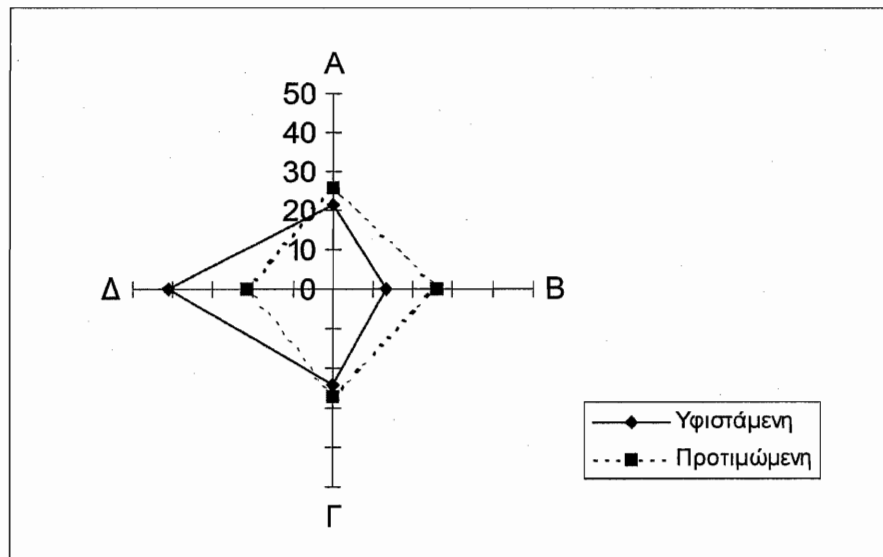
Σχήμα 39

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας ως προς Στρατηγικές Προτεραιότητες



Σχήμα 40

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας ως προς Κριτήρια Επιτυχίας



Σχήμα 41

Οι μέσες βαθμολογίες των διαφορετικών τύπων κουλτούρας διαμορφώνονται από τις μέσες βαθμολογίες των διαφόρων οργανωτικών χαρακτηριστικών, οι οποίες προσδιορίζουν την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα.

Αναλυτικότερα :

- Η Οικογενειακή Κουλτούρα
Μέγιστη συνεισφορά : Διοίκηση Εργαζομένων
Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 8.5 μονάδες
Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 0$
Από τα παραπάνω στοιχεία τεκμαίρεται ότι υπάρχει μια ισομερής συνεισφορά των χαρακτηριστικών στη μέση βαθμολογία του συγκεκριμένου τύπου κουλτούρας καθόσον η μέγιστη διαφορά των μέσων βαθμολογογιών τους είναι 8.5 μονάδες.
- Η Περιπτωσιακή Κουλτούρα
Μέγιστη συνεισφορά : Στρατηγικές Προτεραιότητες
Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 9.9
Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 0$
Η συνεισφορά των χαρακτηριστικών στη μέση βαθμολογία της περιπτωσιακής κουλτούρας είναι λιγότερο ισομερής μεταξύ των χαρακτηριστικών, καθόσον υφίσταται μια οριακή διαφορά 9.9 μονάδων μεταξύ καθοριστικών χαρακτηριστικών και στρατηγικών προτεραιοτήτων.
- Κουλτούρα της Αγοράς
Μέγιστη συνεισφορά : Στρατηγικές Προτεραιότητες
Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 5,8
Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 0$
Η μέγιστη διαφορά των 5.8 μονάδων συνηγορεί υπέρ της απόψεως ότι τα χαρακτηριστικά συνεισφέρουν ισομερώς στην διαμόρφωση της μέσης βαθμολογίας του συγκεκριμένου τύπου κουλτούρας.
- Ιεραρχική Κουλτούρα
Μέγιστη συνεισφορά : Καθοριστικά Χαρακτηριστικά
Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 7.7
Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 0$
Η συνεισφορά των χαρακτηριστικών στην διαμόρφωση της μέσης βαθμολογίας του συγκεκριμένου τύπου κουλτούρας είναι μάλλον ισομερής λαμβανομένου υπόψη της μέγιστης διαφοράς των 7.7 μονάδων και της ανυπαρξίας διαφορών > 10 μονάδες, γεγονός που καταδεικνύει την έλλειψη ενός χαρακτηριστικού που να είναι κυρίαρχο στην διαμόρφωση της μέσης βαθμολογίας.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι – λόγω του ότι οι διαφορές μεταξύ των χαρακτηριστικών που απαρτίζουν κάθε τύπο κουλτούρας είναι < 10 μονάδες – ότι τα εν λόγω χαρακτηριστικά είναι συμβατά και συμπληρωματικά με την κουλτούρα αυτή καθαυτή την οποία σχηματοποιούν και προσδιορίζουν.

Αναφορικά με τις διαφοροποιήσεις των μέσων βαθμολογιών των χαρακτηριστικών στις διαφορετικού τύπου κουλτούρες παρατηρούνται :

- Καθοριστικά χαρακτηριστικά
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 46,3 (Ιεραρχική Κουλτούρα)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 11.2 (Περιπτωσιακή Κουλτούρα)
Μέση μέγιστη διαφορά : 35.1 μονάδες
- Στυλ Ηγεσίας
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 40 (Ιεραρχική Κουλτούρα)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 14.6 (Οικογενειακή Κουλτούρα)

- Μέση μέγιστη διαφορά : 25.4 μονάδες
- Διοίκηση Εργαζομένων
 - Μέση μέγιστη βαθμολογία : 40.1 (Ιεραρχική Κουλτούρα)
 - Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 16.2 (Περιπτωσιακή Κουλτούρα)
 - Μέση μέγιστη διαφορά : 23.9 μονάδες
- Οργανωτική Συνοχή
 - Μέση μέγιστη βαθμολογία : 46.1 (Ιεραρχική Κουλτούρα)
 - Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 12.4 (Περιπτωσιακή Κουλτούρα)
 - Μέση μέγιστη διαφορά : 33,7 μονάδες
- Στρατηγικές Προτεραιότητες
 - Μέση μέγιστη βαθμολογία : 48.6 (Ιεραρχική Κουλτούρα)
 - Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 14.1 (Οικογενειακή Κουλτούρα)
 - Μέση μέγιστη διαφορά : 24.5 μονάδες
- Κριτήρια Επιτυχίας
 - Μέση μέγιστη βαθμολογία : 41 (Ιεραρχική Κουλτούρα)
 - Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 13.1 (Περιπτωσιακή Κουλτούρα)
 - Μέση μέγιστη διαφορά : 27.9 μονάδες

Αναφορικά με τις επί μέρους μέσες βαθμολογίες που σχηματοποιούν τις συνολικές μέσες βαθμολογίες των διαφόρων τύπων κουλτούρας και προσδιορίζουν την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Η οικογενειακή κουλτούρα
 - Μέγιστη συνεισφορά : Διοίκηση Εργαζομένων
 - Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 10 μονάδες
 - Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 1$
 - Υπάρχει μια σχεδόν ισόρροπη συνεισφορά των χαρακτηριστικών στη μέση βαθμολογία του συγκεκριμένου τύπου κουλτούρας.
- Η περιπτωσιακή κουλτούρα
 - Μέγιστη συνεισφορά : Καθοριστικά Χαρακτηριστικά
 - Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 10 μονάδες
 - Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 1$
 - Υφίσταται μια σχεδόν ισόρροπη συνεισφορά των χαρακτηριστικών στη μέση βαθμολογία του εν λόγω τύπου κουλτούρας, με την πιθανή εξαίρεση της οριακής περιπτώσεως των καθοριστικών χαρακτηριστικών.
- Η κουλτούρα της αγοράς
 - Μέγιστη συνεισφορά : Οργανωτική Συνοχή
 - Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 5.4 μονάδες
 - Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 0$
 - Το επίπεδο συνεισφοράς των χαρακτηριστικών στην διαμόρφωση της μέσης βαθμολογίας της κουλτούρας της αγοράς είναι ισόρροπο λόγω της μέγιστης συνεισφοράς των 5.4 και της ανυπαρξίας διαφορών μεταξύ τους που να είναι > 10 μονάδες.
- Η ιεραρχική κουλτούρα
 - Μέγιστη συνεισφορά : Στυλ Ηγεσίας
 - Μέγιστη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών : 7.2 μονάδες
 - Διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών $> 10 = 0$
 - Στην περίπτωση της ιεραρχικής κουλτούρας υπάρχει ισόρροπη συνεισφορά των χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση της μέσης βαθμολογίας του συγκεκριμένου τύπου, και ως εκ τούτου δεν υπάρχει ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό που την διαμορφώνει.

Σχετικά με τις διαφοροποιήσεις των μέσων βαθμολογιών των χαρακτηριστικών για τις διαφορετικού τύπου προτιμώμενες κουλτούρες παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Καθοριστικά χαρακτηριστικά
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 32.9 (Περιπτωσιακή Κουλτούρα)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 21.7 (Ιεραρχική Κουλτούρα)
Μέση μέγιστη διαφορά : 15.5 μονάδες
- Στυλ Ηγεσίας
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 27,6 (Αγορά)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 21.7 (Οικογενειακή)
Μέση μέγιστη διαφορά : 5.9 μονάδες
- Διοίκηση Εργαζομένων
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 31,7 (Οικογενειακή)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 22.6 (Περιπτωσιακή)
Μέση μέγιστη διαφορά : 9.1 μονάδες
- Οργανωτική Συνοχή
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 28,2 (Αγορά)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 20.4 (Ιεραρχική)
Μέση μέγιστη διαφορά : 7.8 μονάδες
- Στρατηγικές Προτεραιότητες
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 27.3 (Περιπτωσιακή)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 22.9 (Ιεραρχική)
Μέση μέγιστη διαφορά : 4.4 μονάδες
- Κριτήρια Επιτυχίας
Μέση μέγιστη βαθμολογία : 27 (Αγορά)
Μέση ελάχιστη βαθμολογία : 21.2 (Ιεραρχική)
Μέση μέγιστη διαφορά : 5.8 μονάδες

3.3.1.3 Ανάλυση αξιοπιστίας της χρησιμοποιούμενης κλίμακας για την αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας

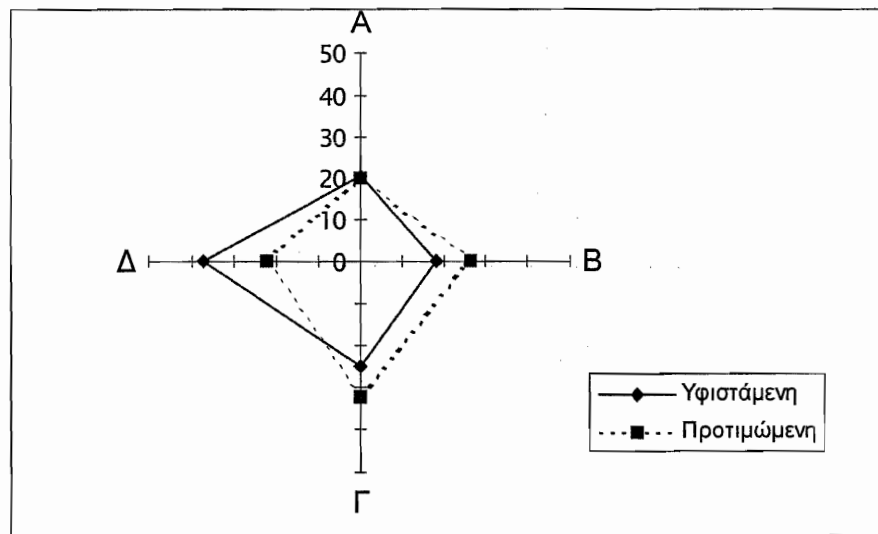
3.3.1.4 Υφιστάμενη – Προτιμώμενη Οργανωτική Κουλτούρα με βάση τα κύρια Χαρακτηριστικά των Εργαζομένων

Αναφορικά με την υφιστάμενη και προτιμώμενη κουλτούρα σε σχέση με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων παρατηρούνται τα ακόλουθα :

- Ως προς την βαθμίδα της κατεχόμενης θέσεως

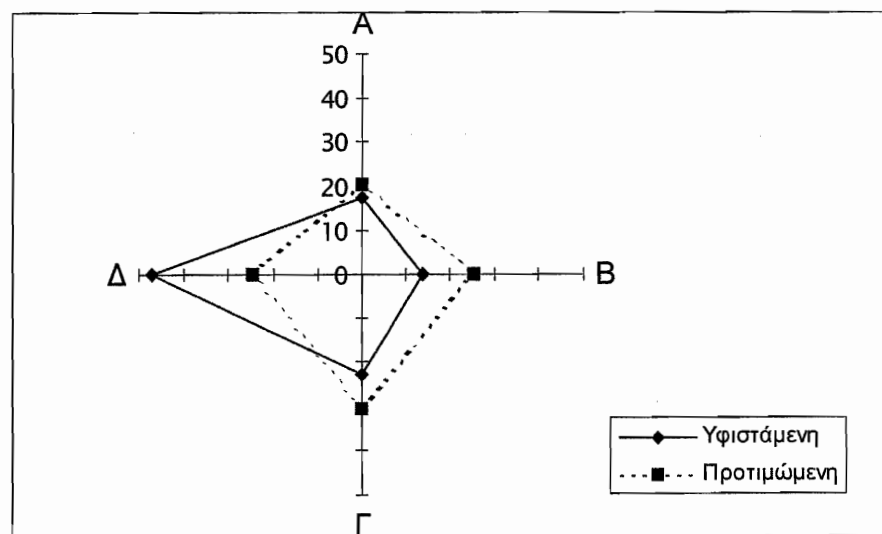
Η διαγραμματική απεικόνιση της υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας για διευθυντές, προϊσταμένους, υπαλλήλους εμφανίζεται στα ακόλουθα σχήματα 42, 43 και 44.

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Διευθυντές



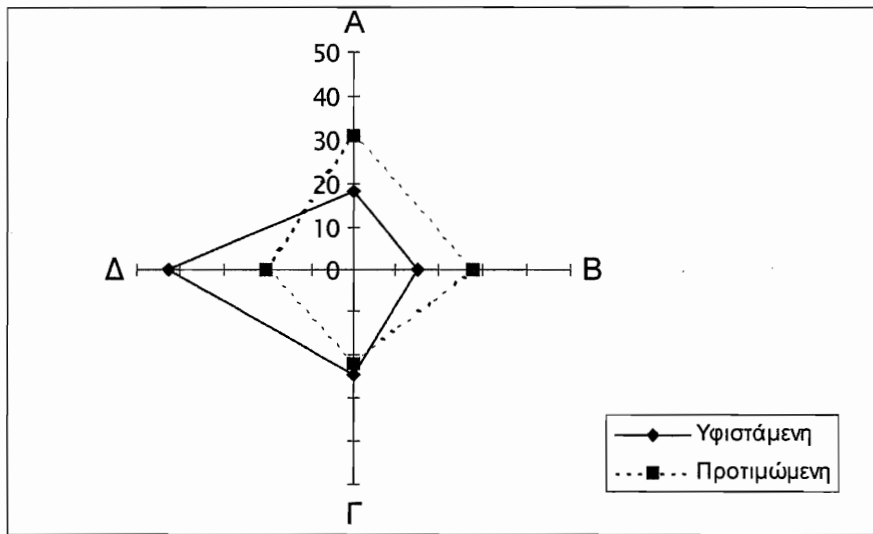
Σχήμα 42

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Προϊστάμενοι



Σχήμα 43

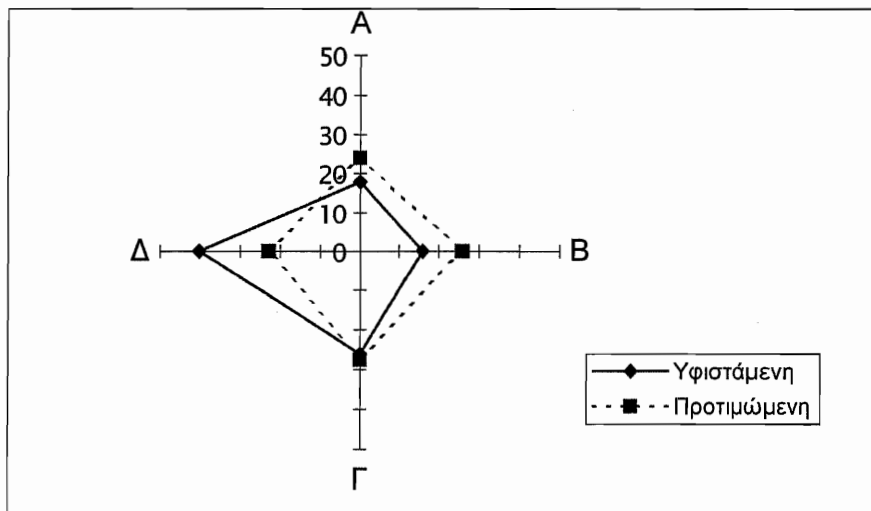
Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας - Υπάλληλοι



Σχήμα 44

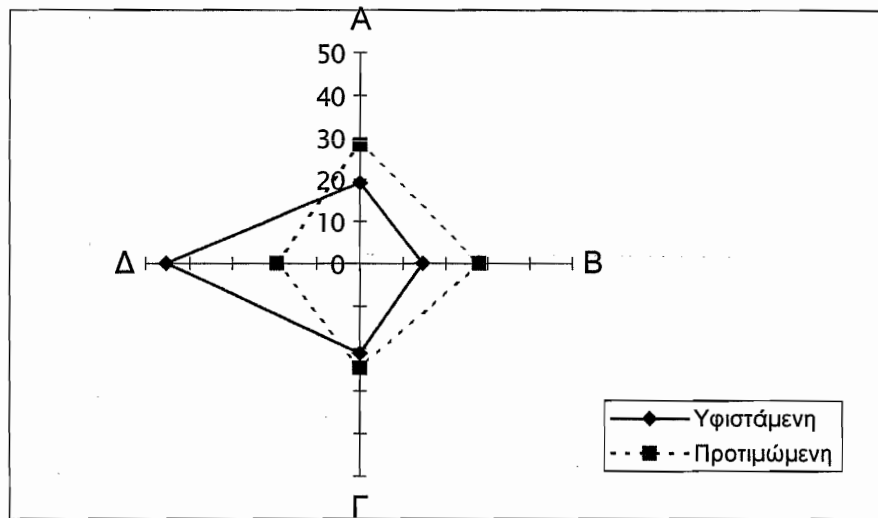
- Ως προς τον τύπο υπηρεσίας
 Η διαγραμματική απεικόνιση της υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας για τους εργαζόμενους στα καταστήματα και κεντρικές υπηρεσίες είναι η ακόλουθη (σχήματα 45 και 46).

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Καταστήματα



Σχήμα 45

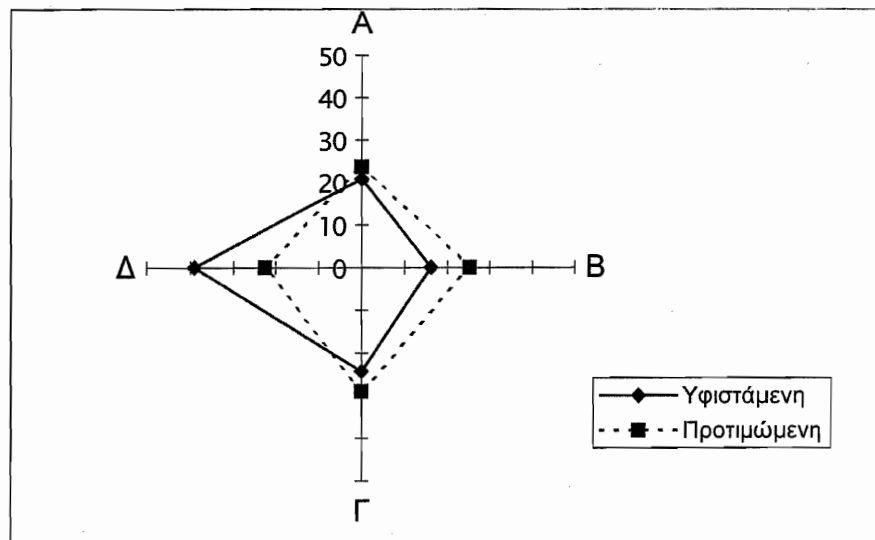
Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Κεντρικές Υπηρεσίες



Σχήμα 46

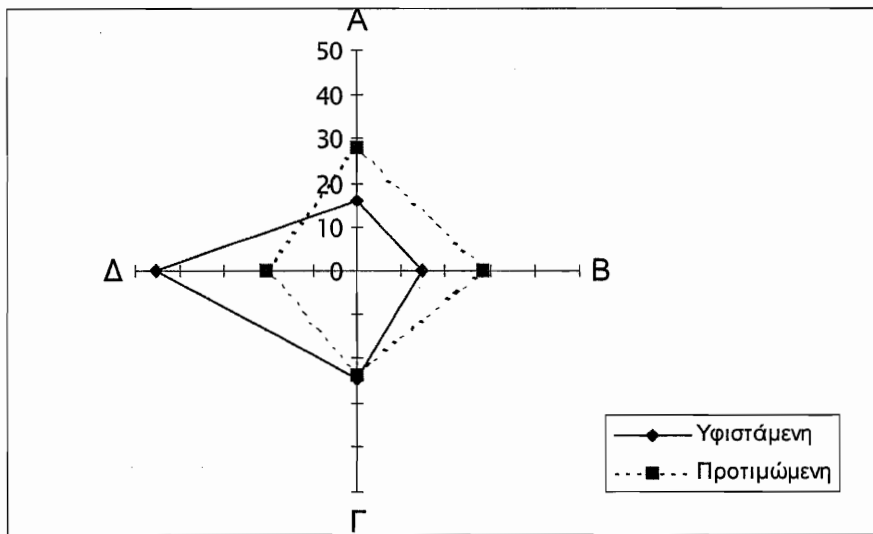
- Ως προς το φύλο των εργαζομένων
Η διαγραμματική απεικόνιση της υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας για τους άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους είναι η ακόλουθη :

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Άνδρες



Σχήμα 47

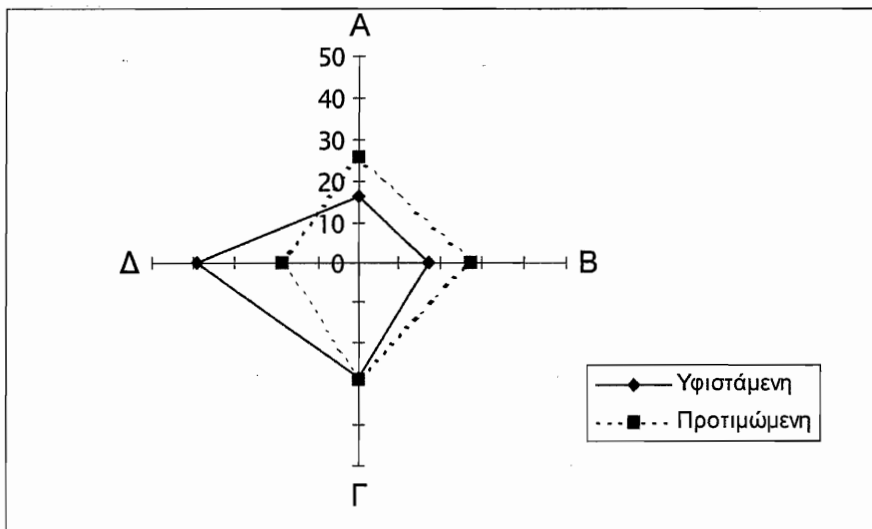
Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας - Γυναίκες



Σχήμα 48

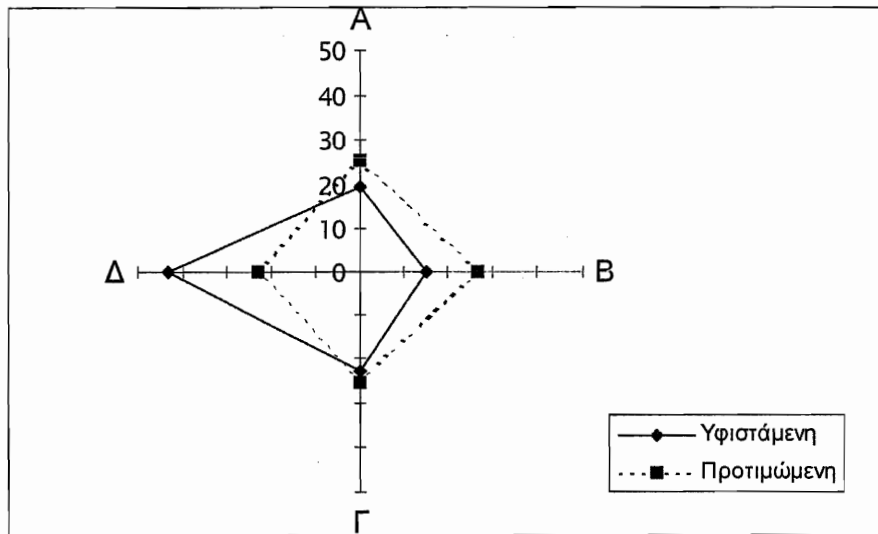
- Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων
Η διαγραμματική απεικόνιση της υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας για τους εργαζόμενους με έως και ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση είναι η ακόλουθη :

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Έως και Ανώτερη



Σχήμα 49

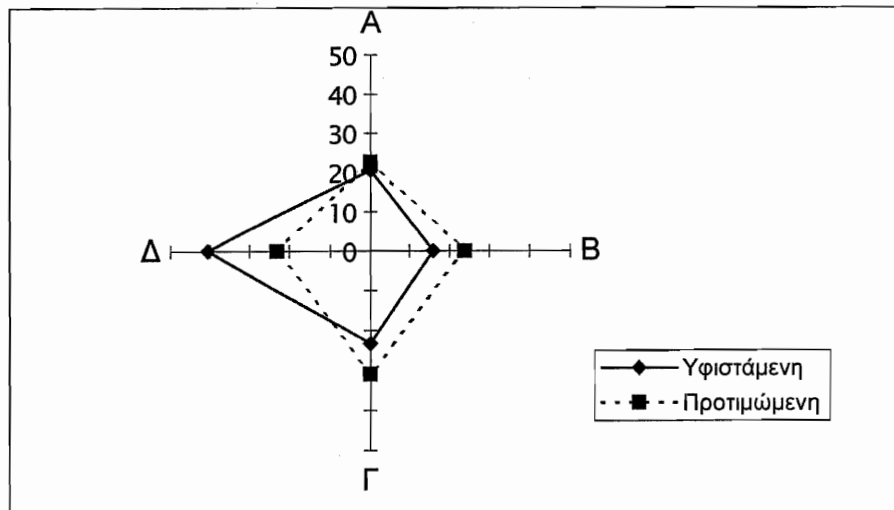
Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Ανώτατη



Σχήμα 50

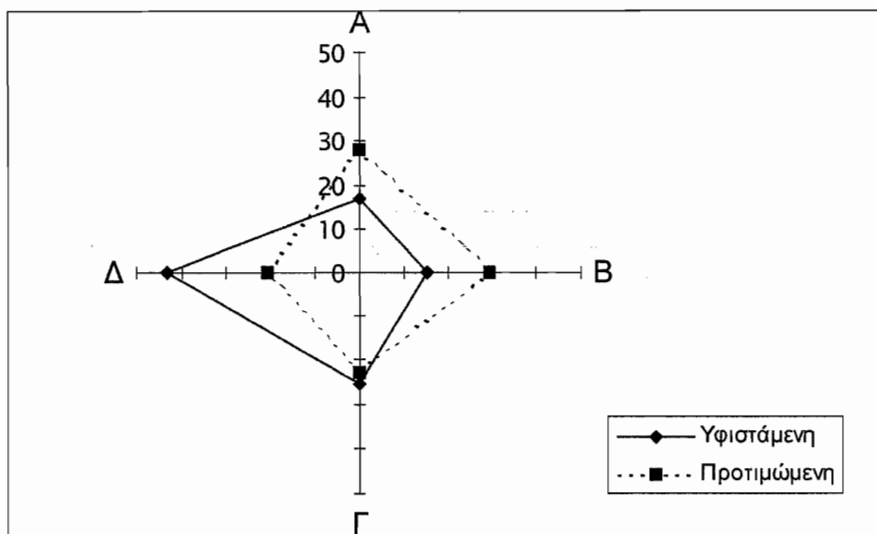
- Ως προς τον Τύπο Προέλευσης των Εργαζομένων
Η διαγραμματική απεικόνιση της υφιστάμενης – προτιμώμενης κουλτούρας για τους εργαζόμενους από χωριά – ημιαστικές περιοχές και τις πόλεις είναι η ακόλουθη :

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας - Χωριό / Ημιαστική περιοχή



Σχήμα 51

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Πόλη

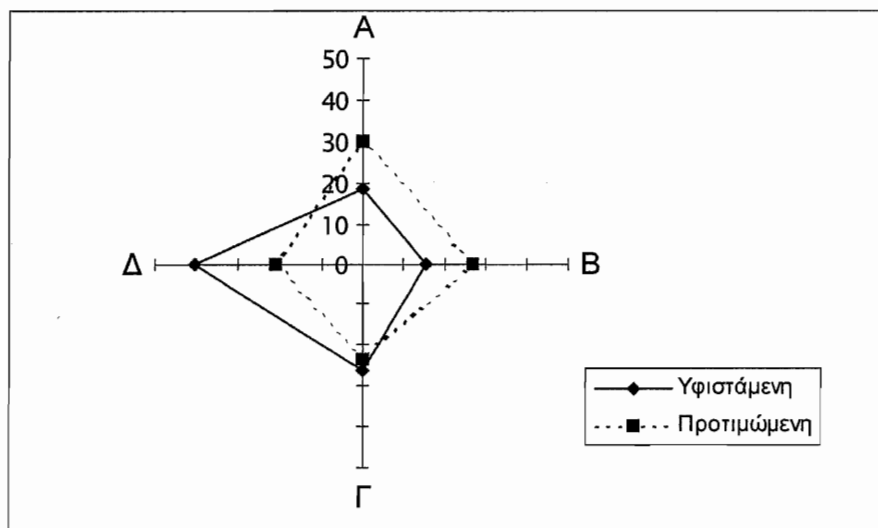


Σχήμα 52

- Ως προς την ηλικία των εργαζομένων

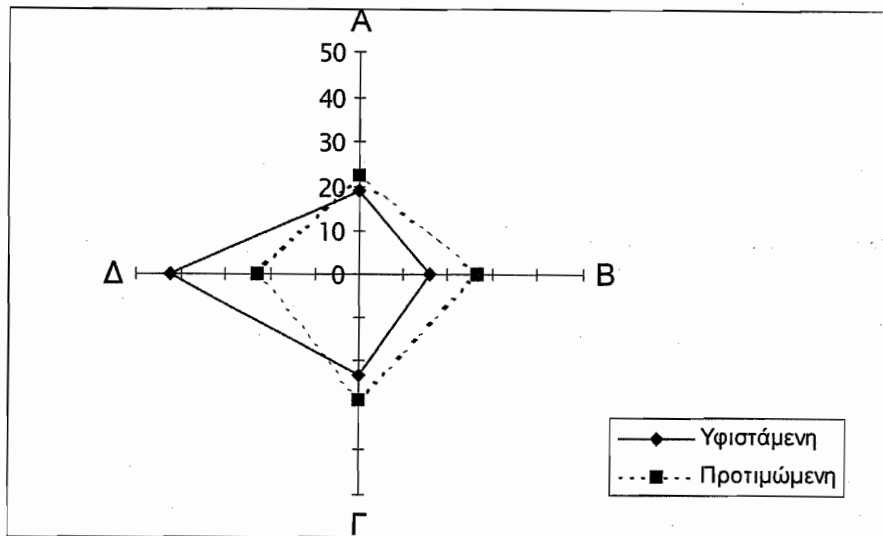
Η διαγραμματική απεικόνιση της υφιστάμενης και της προτιμώμενης κουλτούρας για τους εργαζόμενους έως 40 και άνω των 40 ετών είναι η ακόλουθη :

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Έως 40 ετών



Σχήμα 53

Διάγραμμα Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας – Άνω των 40 ετών



Σχήμα 54

3.3.1.5 Η Επίδραση των Χαρακτηριστικών των Εργαζομένων στην Οργανωτική Κουλτούρα

3.3.1.5.1 Συνολική Οργανωτική Κουλτούρα

- Συνολική Οργανωτική Κουλτούρα

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσες βαθμολογίες τόσο για την υφιστάμενη όσο και για την προτιμώμενη οργανωτική κουλτούρα καθώς και οι διαφορές που είναι στατιστικά σημαντικές (✓).

«Συνολική» Οργανωτική Κουλτούρα

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Υφιστάμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή		20.3	17.0	18.0
Περιπτωσιακή		18.1	13.5	14.8
Αγοράς		24.8	22.7	24.6
Ιεραρχική		36.8	46.8	42.6
Προτιμώμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή	✓ ¹	19.9	20.2	30.7

¹ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

<i>Περιπτωσιακή</i>		26.0	25.2	27.4
<i>Αγοράς</i>	✓ ²	32.0	30.3	21.7
<i>Ιεραρχική</i>		22.1	24.2	20.2

Πίνακας 45

Εκτός των γενικών σχολίων που εκτέθηκαν παραπάνω και αναφορικά με την οικογενειακή κουλτούρα ως προτιμώμενης και σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test, μόνο η διαφορά διευθυντών – προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική. Ως εκ τούτου οι διαφορές στις μέσες βαθμολογίες μεταξύ διευθυντών (19.9 μονάδες) και υπαλλήλων (30.7 μονάδες) από τη μια και προϊσταμένων (20.2 μονάδες) και υπαλλήλων (30.7 μονάδες) από την άλλη, είναι στατιστικά σημαντικές. Επίσης στην επιλογή της κουλτούρας της αγοράς, ως προτιμώμενης κουλτούρας, και σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών – προϊσταμένων δεν είναι στατιστικά σημαντική και συνεπώς οι διαφορές μεταξύ των μέσων βαθμολογιών του διευθυντού (32 μονάδες) και του υπαλλήλου (21,7 μονάδες) είναι στατιστικά σημαντικές. Συνεπώς σηματοδοτείται μια διαφορά σχετικά με την προτιμώμενη κουλτούρα στη βάση της διάκρισης προϊσταμενικό και μη-προϊσταμενικό προσωπικό.

- Καταστήματα – Κεντρικές Υπηρεσίες

Όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα – εκτός των σχολίων που παρατέθηκαν παραπάνω, για εργαζόμενους στα καταστήματα – κεντρικές υπηρεσίες αξίζει να σημειωθεί ότι στην υφιστάμενη κουλτούρα οι διαφορές στις μέσες βαθμολογίες της κουλτούρας της αγοράς μεταξύ των εργαζομένων στα καταστήματα και κεντρικές υπηρεσίες είναι οριακά μη στατιστικά σημαντική (με επίπεδο σημαντικότητας 6%).

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
<i>Υφιστάμενη Κατάσταση</i>			
<i>Οικογενειακή</i>		17.9	19.1
<i>Περιπτωσιακή</i>		15.9	14.5
<i>Αγοράς</i>	✓ ³	26.0	21.1
<i>Ιεραρχική</i>		40.2	45.3
<i>Προτιμώμενη Κατάσταση</i>			
<i>Οικογενειακή</i>		23.9	28.2
<i>Περιπτωσιακή</i>		25.8	27.9
<i>Αγοράς</i>		27.5	24.4
<i>Ιεραρχική</i>		22.8	19.4

Πίνακας 46

² Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

³ Η διαφορά είναι οριακά μη στατιστικά σημαντική (με επίπεδο σημαντικότητας 6%)

- Άνδρας – Γυναίκα

Όπως εμφανίζεται από τον παρακάτω πίνακα, η διαφορά μεταξύ των μέσων βαθμολογιών του άνδρα και της γυναίκας που αναφέρεται στην υφιστάμενη οικογενειακή κουλτούρα είναι στατιστικά σημαντική.

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Φύλο	
		Άνδρας	Γυναίκα
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓	20.6	15.6
Περιπτωσιακή		16.0	14.6
Αγοράς		24.2	24.3
Ιεραρχική		39.1	45.5
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		23.5	27.7
Περιπτωσιακή		25.2	28.2
Αγοράς		28.8	23.6
Ιεραρχική		22.5	20.5

Πίνακας 47

- Ανωτέρα – Ανωτάτη Εκπαίδευση

Η διαφορά μεταξύ των μέσων βαθμολογιών των εργαζομένων με έως ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση που αναφέρεται στην υφιστάμενη κουλτούρα της αγοράς είναι στατιστικά σημαντική.

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		15.8	19.3
Περιπτωσιακή		16.9	14.8
Αγοράς	✓	28.5	22.6
Ιεραρχική		38.8	43.3
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		25.6	25.4
Περιπτωσιακή		27.0	26.4
Αγοράς		29.1	25.4
Ιεραρχική		18.4	22.8

Πίνακας 48

- Χωριό / Ημιαστική Περιοχή – Πόλη

Η διαφορά μεταξύ των μέσων βαθμολογιών των εργαζόμενων που προέρχονται από το χωριό και από την πόλη που αναφέρεται στην προτιμώμενη περιστασιακή και κουλτούρα της αγοράς είναι στατιστικά σημαντική.

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		18.2	18.7
Περιπτωσιακή		15.3	15.7
Αγοράς		26.3	23.1
Ιεραρχική		40.2	42.5
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓	29.7	22.2
Περιπτωσιακή		26.5	26.5
Αγοράς		23.2	28.8
Ιεραρχική		20.6	22.6

Πίνακας 49

3.3.1.5.2 Επιμέρους συνιστώσες των 4 εναλλακτικών τύπων Οργανωτικής Κουλτούρας

- Καθοριστικά Χαρακτηριστικά

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται πίνακες 51, 52, 53, 54, 55, 56 και 57 με την μέση βαθμολογία την οποία αποδίδουν διάφορες εναλλακτικές κατηγορίες εργαζομένων στη εν λόγω συνιστώσα :

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Υφιστάμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή		19.7	13.6	20.5
Περιπτωσιακή		14.7	9.3	10.2
Αγοράς		25.0	25.4	22.5
Ιεραρχική		40.6	51.8	46.8
Προτιμώμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή	✓ ⁴	17.2	16.8	30.0
Περιπτωσιακή		33.4	35.4	31.6
Αγοράς		31.9	27.5	22.4
Ιεραρχική		17.5	20.4	16.0

Πίνακας 51

⁴ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		20.0	16.4
Περιπτωσιακή		11.6	10.3
Αγοράς		22.3	26.5
Ιεραρχική		46.0	46.8
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		23.0	24.8
Περιπτωσιακή		32.2	34.3
Αγοράς		27.4	23.6
Ιεραρχική		17.5	17.3

Πίνακας 52

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Φύλο	
		Άνδρας	Γυναίκα
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		19.6	17.7
Περιπτωσιακή		12.8	9.3
Αγοράς		23.6	24.1
Ιεραρχική		44.1	48.9
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		22.6	24.8
Περιπτωσιακή		31.5	34.6
Αγοράς		26.4	25.7
Ιεραρχική		19.6	14.9

Πίνακας 53

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		16.8	19.4
Περιπτωσιακή		12.3	10.7
Αγοράς		25.6	23.1
Ιεραρχική		45.3	46.7
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		25.6	22.8
Περιπτωσιακή		32.3	33.2
Αγοράς	✓ ⁵	33.2	23.3
Ιεραρχική	✓	8.9	20.7

Πίνακας 54

⁵ Η διαφορά είναι οριακά μη σημαντική (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 8%)

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		17.1	20.0
Περιπτωσιακή		9.6	12.2
Αγοράς		23.6	24.5
Ιεραρχική		49.8	43.3
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		24.8	21.3
Περιπτωσιακή		32.0	34.2
Αγοράς		25.5	27.0
Ιεραρχική		17.8	17.5

Πίνακας 55

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		19.6	17.1
Περιπτωσιακή		10.5	12.3
Αγοράς		21.2	28.4
Ιεραρχική		48.6	42.3
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		25.9	19.6
Περιπτωσιακή		31.4	35.7
Αγοράς		25.9	26.4
Ιεραρχική		16.8	18.4

Πίνακας 56

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		21.8	16.1
Περιπτωσιακή		12.5	10.1
Αγοράς		21.8	25.6
Ιεραρχική		43.9	48.3
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		20.2	26.5
Περιπτωσιακή		29.8	35.6
Αγοράς	✓	32.3	20.8
Ιεραρχική		17.7	17.2

Πίνακας 57

- Στυλ Ηγεσίας

Στους ακόλουθους πίνακες 58, 59, 60, 61, 62, 63 και 64 παρατίθενται οι μέσες βαθμολογίες για κάθε τύπο κουλτούρας που δόθηκαν από εναλλακτικές κατηγορίες εργαζομένων και επισημαίνονται οι στατικά σημαντικές διαφορές των εν λόγω βαθμολογιών με ένα (✓).

Αναλυτικά :

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Υφιστάμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή	✓ ⁶	17.5	8.9	15.74
Περιπτωσιακή	✓ ⁷	25.0	15.4	16.48
Αγοράς		23.1	25.7	29.35
Ιεραρχική		34.4	50.0	38.42
Προτιμώμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή	✓ ⁸	17.0	17.1	26.1
Περιπτωσιακή		25.7	23.8	27.3
Αγοράς		32.3	31.0	23.7
Ιεραρχική		25.0	28.1	22.9

Πίνακας 58

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		13.7	16.3
Περιπτωσιακή		17.3	20.6
Αγοράς		28.7	23.6
Ιεραρχική		40.3	39.6
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		19.7	25.1
Περιπτωσιακή		25.3	27.4
Αγοράς		28.8	25.5
Ιεραρχική		26.1	22.1

Πίνακας 59

⁶ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική.

⁷ Η διαφορά είναι οριακά μη σημαντική (παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 6%). Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά προϊστάμενων-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική.

⁸ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Φύλο	
		Ανδρας	Γυναίκα
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		16.2	12.8
Περιπτωσιακή		19.1	17.7
Αγοράς		26.4	27.5
Ιεραρχική		38.3	42.0
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		19.8	23.9
Περιπτωσιακή		25.8	26.4
Αγοράς		30.4	24.4
Ιεραρχική		24.1	25.3

Πίνακας 60

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		12.9	15.3
Περιπτωσιακή		18.5	18.5
Αγοράς		29.4	25.9
Ιεραρχική		39.2	40.3
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		21.8	21.6
Περιπτωσιακή		26.8	25.8
Αγοράς		26.8	28.0
Ιεραρχική		24.7	24.6

Πίνακας 61

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		13.6	15.0
Περιπτωσιακή		14.6	20.5
Αγοράς		31.8	24.1
Ιεραρχική		40.1	40.4
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓	26.1	18.3
Περιπτωσιακή		26.6	25.4
Αγοράς		23.4	30.7
Ιεραρχική		23.9	25.6

Πίνακας 62

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		14.2	15.5
Περιπτωσιακή		17.1	20.9
Αγοράς		27.6	25.7
Ιεραρχική		41.2	38.0
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		23.6	18.3
Περιπτωσιακή		26.2	25.8
Αγοράς		27.3	28.3
Ιεραρχική		22.9	27.7

Πίνακας 63

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		15.7	13.8
Περιπτωσιακή		18.8	18.2
Αγοράς		27.5	26.4
Ιεραρχική		38.0	41.7
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓ ⁹	18.6	24.2
Περιπτωσιακή	✓	21.2	30.2
Αγοράς		32.2	23.8
Ιεραρχική		28.0	21.8

Πίνακας 64

- Διοίκηση Εργαζομένων

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται οι πίνακες 65, 66, 67, 68, 69, 70 και 71 με τη μέση βαθμολογία την οποία αποδίδουν διάφορες κατηγορίες εργαζομένων στην εν λόγω συνιστώσα.

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Υφιστάμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή		24.7	25.0	20.4
Περιπτωσιακή		19.4	11.1	16.8

⁹ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 11% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο

Αγοράς		21.3	20.0	21.6
Ιεραρχική		34.7	43.9	41.2
Προτιμώμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή	✓ ¹⁰	21.6	30.7	37.3
Περιπτωσιακή		26.7	17.9	22.7
Αγοράς	✓ ¹¹	30.4	24.6	18.0
Ιεραρχική		21.4	26.8	22.0

Πίνακας 65

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		22.6	22.6
Περιπτωσιακή		15.6	17.1
Αγοράς	✓ ¹²	24.4	15.4
Ιεραρχική		37.4	44.9
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		31.5	31.9
Περιπτωσιακή		20.9	25.7
Αγοράς		23.0	22.4
Ιεραρχική		24.6	20.0

Πίνακας 66

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Φύλο	
		Ανδρας	Γυναίκα
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓	27.0	17.4
Περιπτωσιακή		17.9	14.1
Αγοράς		21.2	21.1
Ιεραρχική	✓	33.9	47.5
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		29.9	33.8
Περιπτωσιακή		24.1	20.9
Αγοράς		25.4	19.6
Ιεραρχική		20.6	25.7

Πίνακας 67

¹⁰ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-υπαλλήλων είναι στατιστικά σημαντική

¹¹ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-υπαλλήλων είναι στατιστικά σημαντική

¹² Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 7% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		23.3	22.3
Περιπτωσιακή		17.4	15.7
Αγοράς	✓ ¹³	28.5	18.3
Ιεραρχική	✓	30.8	43.7
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		32.9	31.2
Περιπτωσιακή		23.5	22.3
Αγοράς		25.0	21.9
Ιεραρχική		18.5	24.7

Πίνακας 68

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		18.2	25.6
Περιπτωσιακή		18.6	15.0
Αγοράς		24.4	19.7
Ιεραρχική		38.8	39.7
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		35.5	29.3
Περιπτωσιακή		21.0	22.9
Αγοράς		21.3	24.1
Ιεραρχική		22.3	23.8

Πίνακας 69

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		20.5	26.4
Περιπτωσιακή		15.4	17.5
Αγοράς		21.8	20.0
Ιεραρχική		42.4	36.1
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		34.3	27.1
Περιπτωσιακή		21.5	24.6
Αγοράς		21.4	25.1
Ιεραρχική		22.8	23.3

Πίνακας 70

¹³ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		24.4	21.1
Περιπτωσιακή		14.7	17.4
Αγοράς		18.7	23.2
Ιεραρχική		42.3	38.3
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		30.2	32.9
Περιπτωσιακή		19.2	25.5
Αγοράς		26.8	19.3
Ιεραρχική		23.8	22.3

Πίνακας 71

- Οργανωτική Συνοχή

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Υφιστάμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή		20.4	15.7	18.7
Περιπτωσιακή		16.0	9.2	12.1
Αγοράς		25.1	24.6	21.2
Ιεραρχική		38.6	50.6	47.9
Προτιμώμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή	✓ ¹⁴	19.5	18.7	34.5
Περιπτωσιακή		23.7	22.0	26.0
Αγοράς	✓ ¹⁵	35.4	38.4	19.8
Ιεραρχική		21.4	21.0	19.7

Πίνακας 72

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		19.1	17.3
Περιπτωσιακή		13.5	10.6
Αγοράς		25.2	19.2
Ιεραρχική		42.2	53.0

¹⁴ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

¹⁵ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		24.2	31.8
Περιπτωσιακή		23.6	26.0
Αγοράς		29.9	25.1
Ιεραρχική		22.3	17.2

Πίνακας 73

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Φύλο	
		Άνδρας	Γυναίκα
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		20.0	16.6
Περιπτωσιακή		14.5	10.0
Αγοράς		23.5	22.4
Ιεραρχική		41.9	51.0
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		22.9	31.8
Περιπτωσιακή	✓ ¹⁶	22.0	27.3
Αγοράς		31.6	24.1
Ιεραρχική		23.5	16.8

Πίνακας 74

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		14.5	20.0
Περιπτωσιακή		12.5	12.4
Αγοράς		26.0	21.9
Ιεραρχική		47.1	45.7
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		27.1	26.9
Περιπτωσιακή		24.4	24.5
Αγοράς		32.7	26.4
Ιεραρχική		15.9	22.2

Πίνακας 75

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		21.9	17.0
Περιπτωσιακή		13.1	12.4
Αγοράς		21.2	24.7
Ιεραρχική		43.9	45.9
Προτιμώμενη Κατάσταση			

¹⁶ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική μόνο σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

Οικογενειακή	✓	35.5	20.6
Περιπτωσιακή		24.8	24.6
Αγοράς	✓	20.8	33.0
Ιεραρχική		18.8	21.8

Πίνακας 76

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		19.0	17.5
Περιπτωσιακή		12.8	11.8
Αγοράς		21.0	26.6
Ιεραρχική		47.3	44.0
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		29.9	21.8
Περιπτωσιακή		24.0	25.3
Αγοράς		25.9	32.2
Ιεραρχική		20.3	20.7

Πίνακας 77

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		22.2	15.3
Περιπτωσιακή		11.5	13.3
Αγοράς		22.8	23.2
Ιεραρχική		43.6	48.2
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		22.9	30.4
Περιπτωσιακή		23.3	25.5
Αγοράς		32.5	24.5
Ιεραρχική		21.3	19.7

Πίνακας 78

- Στρατηγικές Προτεραιότητες

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Υφιστάμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή		15.3	13.9	13.5
Περιπτωσιακή		20.6	23.6	20.2
Αγοράς		29.5	20.7	27.1

<i>Ιεραρχική</i>		34.6	41.8	39.2
Προτιμώμενη Κατάσταση				
<i>Οικογενειακή</i>		22.5	17.0	25.9
<i>Περιπτωσιακή</i>		25.6	26.4	28.6
<i>Αγοράς</i>		31.9	30.9	22.4
<i>Ιεραρχική</i>		20.0	25.7	23.2

Πίνακας 79

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
Υφιστάμενη Κατάσταση			
<i>Οικογενειακή</i>		12.4	17.0
<i>Περιπτωσιακή</i>		23.4	16.9
<i>Αγοράς</i>		28.6	22.1
<i>Ιεραρχική</i>		35.5	44.1
Προτιμώμενη Κατάσταση			
<i>Οικογενειακή</i>	? ¹⁷	20.9	26.6
<i>Περιπτωσιακή</i>		27.0	27.7
<i>Αγοράς</i>		27.4	25.9
<i>Ιεραρχική</i>		24.7	19.8

Πίνακας 80

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Φύλο	
		Άνδρας	Γυναίκα
Υφιστάμενη Κατάσταση			
<i>Οικογενειακή</i>		15.7	12.1
<i>Περιπτωσιακή</i>		18.8	23.8
<i>Αγοράς</i>		26.9	25.5
<i>Ιεραρχική</i>		38.6	38.6
Προτιμώμενη Κατάσταση			
<i>Οικογενειακή</i>		20.8	25.5
<i>Περιπτωσιακή</i>		25.9	28.9
<i>Αγοράς</i>		30.0	23.1
<i>Ιεραρχική</i>		23.3	22.4

Πίνακας 81

¹⁷ Μόνο με τον μη-παραμετρικό έλεγχο βγαίνει οριακά στατιστικά μη σημαντικό (το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι 5.3%)

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		11.5	15.1
Περιπτωσιακή	✓ ¹⁸	26.5	19.0
Αγοράς		31.2	24.4
Ιεραρχική	✓ ¹⁹	30.9	41.6
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		20.7	23.8
Περιπτωσιακή		28.5	26.8
Αγοράς		28.5	26.2
Ιεραρχική		22.2	23.2

Πίνακας 82

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		17.0	12.6
Περιπτωσιακή		21.2	21.4
Αγοράς		28.9	23.2
Ιεραρχική		33.0	42.7
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		26.9	20.2
Περιπτωσιακή		27.7	26.4
Αγοράς		23.4	29.4
Ιεραρχική		22.0	23.9

Πίνακας 83

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		13.5	15.0
Περιπτωσιακή		21.8	19.7
Αγοράς		27.2	24.6
Ιεραρχική		37.4	40.6
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		22.6	23.6
Περιπτωσιακή		29.0	24.3

¹⁸ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 8% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

¹⁹ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 9% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

Αγοράς		24.7	30.7
Ιεραρχική		23.8	21.4

Πίνακας 84

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		14.6	13.6
Περιπτωσιακή		23.7	18.8
Αγοράς		26.0	26.6
Ιεραρχική		35.7	41.1
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		20.8	24.8
Περιπτωσιακή		24.8	29.4
Αγοράς		30.4	23.9
Ιεραρχική		24.0	22.0

Πίνακας 85

- Κριτήρια Επιτυχίας

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Υφιστάμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή		24.1	24.6	18.9
Περιπτωσιακή		13.1	12.7	13.2
Αγοράς		25.0	20.0	26.0
Ιεραρχική		37.8	42.7	41.9
Προτιμώμενη Κατάσταση				
Οικογενειακή	✓ ²⁰	21.6	21.1	30.2
Περιπτωσιακή		20.9	26.1	28.6
Αγοράς		30.3	29.6	24.0
Ιεραρχική		27.2	23.2	17.3

Πίνακας 86

²⁰ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο.
Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-υπαλλήλων είναι στατιστικά σημαντική

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		19.4	25.4
Περιπτωσιακή		14.0	11.4
Αγοράς		27.0	19.6
Ιεραρχική		39.6	43.6
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓ ²¹	23.9	29.3
Περιπτωσιακή		25.6	26.6
Αγοράς		28.6	24.1
Ιεραρχική		21.9	20.0

Πίνακας 87

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Φύλο	
		Άνδρας	Γυναίκα
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓	25.4	17.1
Περιπτωσιακή		13.1	13.0
Αγοράς		23.8	25.0
Ιεραρχική		37.7	44.9
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		25.2	26.6
Περιπτωσιακή	✓	21.8	30.9
Αγοράς		29.2	24.3
Ιεραρχική		23.8	18.2

Πίνακας 88

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		16.1	23.7
Περιπτωσιακή		14.2	12.6
Αγοράς		30.3	22.0
Ιεραρχική		39.4	41.6
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		25.3	26.0
Περιπτωσιακή		26.2	25.9
Αγοράς		28.2	26.5
Ιεραρχική		20.3	21.6

Πίνακας 89

²¹ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σύμφωνα μόνο με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		21.7	22.0
Περιπτωσιακή		14.7	12.3
Αγοράς		27.7	22.8
Ιεραρχική		35.9	43.0
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		29.6	23.3
Περιπτωσιακή		26.6	25.3
Αγοράς		24.8	28.7
Ιεραρχική		19.1	22.8

Πίνακας 90

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή	✓	18.6	26.8
Περιπτωσιακή		14.0	11.4
Αγοράς		26.0	21.4
Ιεραρχική		41.3	40.5
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		26.9	23.9
Περιπτωσιακή		27.1	24.1
Αγοράς		26.8	27.3
Ιεραρχική		19.2	24.8

Πίνακας 91

Τύπος Κουλτούρας	Στατιστική σημαντικότητα	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
Υφιστάμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		23.5	20.0
Περιπτωσιακή		13.7	12.5
Αγοράς		22.5	25.9
Ιεραρχική		40.3	41.6
Προτιμώμενη Κατάσταση			
Οικογενειακή		22.5	28.6
Περιπτωσιακή		23.6	28.0
Αγοράς	✓ ²²	31.3	23.3
Ιεραρχική		22.7	20.0

Πίνακας 92

²² Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

3.3.3 Αντίληψη της Θέσης Εργασίας

3.3.3.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Ο πίνακας που ακολουθεί συνοψίζει τα αποτελέσματα

A/A	Ερώτηση	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από το ερωτηματολόγιο μια ερώτηση
1	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων	.7134
2	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων προϊστάμενου	.7084
3	Μεγάλος βαθμός αποκέντρωσης των αποφάσεων	.7343
4	Μικρός αριθμός ιεραρχικών αποφάσεων	.7297
5	Χαμηλός αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία	.6867
6	Χαμηλή εξειδίκευση θέσης εργασίας	.7387
7	Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση	.6912
8	Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος	.6847
9	Γενικοί οι στόχοι για τους οποίους είμαι υπεύθυνος	.7369
10	Ο στόχος και το περιεχόμενο επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών	.7226
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	.7020
12	Υψηλές μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων	.7345
13	Ανεκτικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων	.7222
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	.6864
15	Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας	.6867
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία	.6760
17	Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών	.6824
18	Μη ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών	.6784
19	Όχι απαραίτητη τήρηση όλων των κανόνων	.6934
20	Επιτρεπτή αντικατάσταση πόρων / υλικών, μεθόδων και χρονισμού	.7067
21	Επιβράβευση αποτελέσματος και ουσίας	.6978

Πίνακας 119

Ο δείκτης του Cronbach αυξάνεται αν αφαιρεθούν οι ερωτήσεις που εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

A/A	Ερώτηση	Αύξηση Cronbach αν αφαιρεθεί μια ερώτηση
1	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων	.7134
2	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων προϊστάμενου	.7084
3	Μεγάλος βαθμός αποκέντρωσης των αποφάσεων	.7343
4	Μικρός αριθμός ιεραρχικών αποφάσεων	.7297
6	Χαμηλή εξειδίκευση θέσης εργασίας	.7387
9	Γενικοί οι στόχοι για τους οποίους είμαι υπεύθυνος	.7369
10	Ο στόχος και το περιεχόμενο επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών	.7226
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	.7020
12	Υψηλές μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων	.7345
13	Ανεκτικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων	.7222

Πίνακας 120

Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει τις ερωτήσεις που αν αφαιρεθούν μειώνουν τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach και σε τι επίπεδο.

A/A	Ερώτηση	Μείωση Cronbach αν αφαιρεθεί μια ερώτηση
5	Χαμηλός αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία	.6867
7	Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση	.6912
8	Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος	.6847
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	.6864
15	Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας	.6867
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία	.6760
17	Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών	.6824
18	Μη ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών	.6784
19	Όχι απαραίτητη τήρηση όλων των κανόνων	.6934
21	Επιβράβευση αποτελέσματος και ουσίας	.6978

Πίνακας 121

3.3.3.2 Μέσες Αντιλήψεις

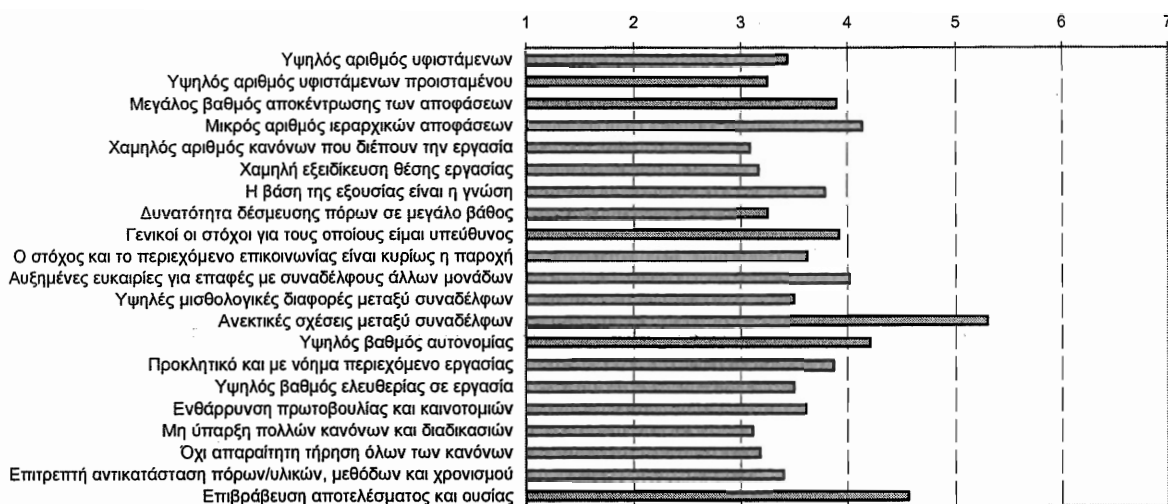
Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις μέσες βαθμολογίες για κάθε ερώτηση.

A/A	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Μέση βαθμολογία	Πλήθος ατόμων ²⁴
1	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων	3.44	50
2	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων προϊστάμενου	3.25	60
3	Μεγάλος βαθμός αποκέντρωσης των αποφάσεων	3.90	63
4	Μικρός αριθμός ιεραρχικών επιπέδων	4.14	66
5	Χαμηλός αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία	3.09	65
6	Χαμηλή εξειδίκευση θέσης εργασίας	3.17	66
7	Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση	3.79	66
8	Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος	3.25	64
9	Γενικοί οι στόχοι για τους οποίους είμαι υπεύθυνος	3.92	66
10	Ο στόχος και το περιεχόμενο επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών	3.62	66
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	4.02	66
12	Υψηλές μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων	3.50	66
13	Ανεκτικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων	5.30	66
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	4.21	66
15	Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας	3.86	66
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία	3.50	66
17	Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών	3.61	66
18	Μη ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών	3.11	66
19	Όχι απαραίτητη τήρηση όλων των κανόνων	3.18	65
20	Επιτρεπτή αντικατάσταση πόρων/υλικών, μεθόδων και χρονισμού	3.40	63
21	Επιβράβευση αποτελέσματος και ουσίας	4.56	66

Πίνακας 122

Η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω αποτελεσμάτων εμφανίζεται στο παρακάτω Διάγραμμα 1.

²⁴ Πρόκειται για το πλήθος των ερωτώμενων που απάντησαν σε κάθε ζήτημα. Υπάρχουν άτομα που είτε δεν συμπλήρωσαν κανένα από τα ζητήματα της κλίμακας ή δεν απάντησαν μόνο κάποια επιμέρους ζητήματα.



Διάγραμμα 1

3.3.3.3 Η Επίδραση των Χαρακτηριστικών των Εργαζομένων στην Αντίληψη

- Ιεραρχική Βαθμίδα

No	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
10	Ο στόχος και το περιεχόμενο επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών	2.94	2.87	4.26
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	5.00	4.67	3.29
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	5.19	4.53	3.63
15	Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας	5.75	3.73	3.06
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία	4.75	3.27	3.03
17	Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών	4.38	4.27	2.97
	Συνολικός δείκτης αντίληψης	4.21	3.73	3.54
	Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	4.41	3.88	3.29
	Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	4.46	3.65	3.57
	«Παράγοντες»	-	-	-

Πίνακας 124

- Καταστάματα – Κεντρικές Υπηρεσίες

Α/Α	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Τύπος	
		Καταστάματα	Κεντρικές υπηρεσίες
5	Χαμηλός αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία	2.62	3.96
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	3.42	5.13
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	3.77	5.04
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία	3.02	4.39
18	Μη ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών	2.58	4.09
	Συνολικός δείκτης αντίληψης	3.60	4.02
	Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	3.60	4.19
	Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	2.80	3.76
	«Παράγοντες»	-	-

Πίνακας 125

- Άνδρας – Γυναίκα

Α/Α	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Φύλο	
		Άνδρας	Γυναίκα
7	Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση	4.61	2.8
*14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	4.72	3.6
	Συνολικός δείκτης αντίληψης	3.91	3.55
	Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	4.14	3.16
	«Παράγοντες»		
	3 ^{ος} Παράγοντας ²⁵	0.216	-0.331

Πίνακας 126

- Επίπεδο Εκπαίδευσης

Α/Α	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
*14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	3.58	4.47
	Συνολικός δείκτης αντίληψης	3.46	3.86
	Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	2.55	3.37
	«Παράγοντες»	-	-

Πίνακας 127

²⁵ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο.

- Ηλικία

No	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
10	Ο στόχος και το περιεχόμενο επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών	4.5	3.12
	<i>Μέσος Δείκτης</i>	-	-
	<i>«Παράγοντες»</i>		
	<i>7^{ος} Παράγοντας</i>	0.467	-0.214

Πίνακας 128

- Αποδοχές

No	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
9	Γενικοί οι στόχοι για τους οποίους είμαι υπεύθυνος	4.28	3.26
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	3.51	4.96
12	Υψηλές μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων	3.84	2.87
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	3.67	5.22
15	Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας	3.26	5.00
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία	3.09	4.26
17	Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών	3.23	4.3
	Συνολικός δείκτης αντίληψης	3.60	4.02
	Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	3.37	4.30
	Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	3.69	4.02
	<i>«Παράγοντες»</i>		
	<i>2^{ος} Παράγοντας²⁶</i>	0.231	-0.389

Πίνακας 129

- Τόπος Προέλευσης

No	Ερώτηση Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
*4	Μικρός αριθμός ιεραρχικών επιπέδων	4.70	3.67
*6	Χαμηλή εξειδίκευση θέσης εργασίας	3.73	2.69
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	3.27	4.64
	Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	3.08	3.63

²⁶ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο.

Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	3.93	4.63
<i>«Παράγοντες»</i>		
<i>5^{ος} Παράγοντας</i>	-0.608	0.481

Πίνακας 130

3.3.3.4 Οι συσχετισμοί των Επιμέρους Αντιλήψεων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

	Επιμέρους ζητήματα αντίληψης της θέσεως εργασίας																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	--	.391 ^(**)	-.040	-.130	.234	.114	.161	.060	.095	.125	-.217	.434 ^(**)	-.118	.050	-.021	.041	.072	.055	.000	.074	.047
2		--	.067	-.263 ^(*)	-.054	-.092	-.124	.059	.016	.142	-.002	.099	-.259 ^(*)	.153	.296 ^(*)	.150	.023	.084	.176	-.008	-.045
3			--	-.071	-.136	-.208	.029	.005	-.290 ^(*)	.071	-.156	-.165	.026	.137	.065	.070	.032	.027	.109	.119	.148
4				--	.417 ^(**)	.175	.269 ^(*)	.037	.247 ^(*)	.031	.141	.033	-.028	-.091	-.096	-.041	.072	.056	-.092	-.033	.057
5					--	.137	.364 ^(**)	.213	.329 ^(**)	.055	.324 ^(**)	-.094	.092	.285 ^(*)	.109	.354 ^(**)	.341 ^(**)	.470 ^(**)	.155	.137	.178
6						--	-.054	-.015	.411 ^(**)	.181	-.163	.121	-.050	-.352 ^(**)	-.356 ^(**)	-.389 ^(**)	-.267 ^(*)	.010	.058	-.196	-.133
7							--	.316 ^(*)	.076	.137	.332 ^(**)	-.144	.241	.218	.257 ^(*)	.332 ^(**)	.435 ^(**)	.282 ^(*)	.090	.184	.384 ^(**)
8								--	.035	.089	.262 ^(*)	-.254 ^(*)	.112	.424 ^(**)	.348 ^(**)	.397 ^(**)	.358 ^(**)	.308 ^(*)	.372 ^(**)	.335 ^(**)	.172
9									--	.337 ^(**)	.079	.083	.108	-.160	-.152	-.126	-.129	.117	.135	-.119	-.048
10										--	-.062	.042	.081	-.056	.084	-.126	-.113	.095	.091	.168	.034
11											--	-.202	.221	.424 ^(**)	.440 ^(**)	.363 ^(**)	.370 ^(**)	.199	.011	.101	.241
12												--	-.121	-.221	-.267 ^(*)	-.275 ^(*)	-.255 ^(*)	-.211	-.108	-.078	-.096
13													--	.176	.147	.253 ^(*)	.275 ^(*)	.064	.222	.228	.296 ^(*)
14														--	.530 ^(**)	.644 ^(**)	.632 ^(**)	.518 ^(**)	.102	.415 ^(**)	.218
15															--	.666 ^(**)	.566 ^(**)	.336 ^(**)	.225	.429 ^(**)	.419 ^(**)
16																--	.688 ^(**)	.566 ^(**)	.425 ^(**)	.483 ^(**)	.454 ^(**)
17																	--	.549 ^(**)	.226	.477 ^(**)	.471 ^(**)
18																		--	.465 ^(**)	.309 ^(*)	.275 ^(*)
19																			--	.177	.285 ^(*)
20																				--	.389 ^(**)
21																					--

Πίνακας 131

- Συμβολισμοί πίνακα συσχετίσεων

1	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων
2	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων προϊστάμενου
3	Μεγάλος βαθμός αποκέντρωσης των επιπέδων
4	Μικρός αριθμός ιεραρχικών αποφάσεων
5	Χαμηλός αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία
6	Χαμηλή εξειδίκευση θέσης εργασίας
7	Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση
8	Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος
9	Γενικοί οι στόχοι για τους οποίους είμαι υπεύθυνος
10	Ο στόχος και το περιεχόμενο επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων
12	Υψηλές μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων
13	Ανεκτικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας
15	Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία
17	Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών
18	Μη ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών
19	Όχι απαραίτητη τήρηση όλων των κανόνων
20	Επιτρεπτή αντικατάσταση πόρων/υλικών, μεθόδων και χρονισμού
21	Επιβράβευση αποτελέσματος και ουσίας

Πίνακας 132

- Μελέτη παρατηρούμενων συσχετισμών

Αναλυτικότερα, παρατηρούνται ενδεικτικά οι παρακάτω συσχετισμοί :

- Υψηλός βαθμός συσχέτισης – καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,417 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% - μεταξύ της ερωτήσεως υπ' αριθμόν 5 «χαμηλός αριθμός κανόνων στην εργασία» και της υπ' αριθμόν 4 «Μικρός αριθμός ιεραρχικών επιπέδων». Οι απαντήσεις καταδεικνύουν ότι υφίσταται ένας μεγάλος αριθμός κανόνων στην εργασία των ερωτώμενων από την μία, ενώ ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός. Η συσχέτιση μεταξύ των δύο είναι θετική καθόσον σε οργανισμούς με περιορισμένο αριθμό επιπέδων, που σημαίνει ρηχούς και με ευρύ όριο διοίκησης οργανισμούς, παρατηρείται – ακριβώς λόγω του ευρέως ορίου διοίκησης – η ύπαρξη και χρησιμοποίηση μεγάλου αριθμού κανόνων για αποτελεσματική διοίκηση ενός μεγάλου αριθμού υφισταμένων.
- Ο συντελεστής Spearman ανέρχεται σε 0,364 για την συσχέτιση μεταξύ της υπ' αριθμόν 7 ερωτήσεως «Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση και όχι η ιεραρχία» και της υπ' αριθμόν 5 «χαμηλός αριθμός κανόνων στην εργασία». Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού κανόνων καθιστά μάλλον μη αναγκαία τη γνώση, καθόσον η εξουσία πηγάζει από τον απρόσωπο χαρακτήρα των κανόνων – ανεξάρτητα του χειριστή του θέματος και του χειριζόμενου – σε σχέση με τον προσωποπαγή χαρακτήρα της γνώσης. Η γνώση απαιτεί την «παρουσία» του χειριστή και δεν είναι ανεξάρτητη από αυτόν σε σχέση με την απρόσωπη, διαχρονική εξουσία των κανόνων που επιτρέπουν την υποκατάστασή του. Οι απαντήσεις στις συσχετιζόμενες ερωτήσεις 7 και 5 συνάδουν με την

παραπάνω ανάλυση καθόσον η αντίληψη των ερωτώμενων είναι ότι η γνώση είναι μάλλον η ιεραρχία και ως εκ τούτου τα δομικά της χαρακτηριστικά (ερώτηση 7) και η ύπαρξη πολλών κανόνων αντίστοιχα.

- Υψηλή συσχέτιση μεταξύ ερωτήσεως 9 «Οι στόχοι μου είναι γενικοί και όχι αυστηρά προσδιορισμένοι» και της 5 «Χαμηλός αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία». Οι απαντήσεις συνηγορούν στο ότι οι στόχοι είναι μάλλον αυστηρά προσδιορισμένοι σε ένα περιβάλλον με πολλούς κανόνες αντίστοιχα για τις ερωτήσεις 9 και 5. Η ύπαρξη πολλών κανόνων απευθύνεται και επιλαμβάνεται περιπτώσεων οι οποίες δεν είναι γενικόλογες και αφηρημένες, αλλά μάλλον εξειδικευμένες και ακριβείς και κατά συνέπεια οι στόχοι υποκείμενοι σε τόσους κανόνες θα πρέπει να είναι μάλλον αυστηρά προσδιορισμένοι. Η ύπαρξη κανόνων δημιουργεί απρόσωπη λειτουργία, αλλά ταυτόχρονα εξυπακούει ακρίβεια και περιορίζει συγχρόνως την διακριτική ευχέρεια, ευελιξία και ελευθερία.
- No 9, Οι στόχοι μου είναι γενικοί και όχι αυστηρά προσδιορισμένοι (3.92)
No 6, Η εργασία μου χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα χαμηλή και όχι υψηλή εξειδίκευση (3.17)
Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.411. Οι απαντήσεις στην ερώτηση No 9 οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι είναι όχι γενικοί αλλά μάλλον αυστηρά προσδιορισμένοι, ενώ οι αντίστοιχες στην ερώτηση No 6 οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο εξειδίκευση. Συνεπώς οι θέσεις εργασίας χαρακτηρίζονται τόσο από υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης όσο και από τους συνεπακόλουθους στόχους που είναι αυστηρά προσδιορισμένοι και οι οποίοι χαρακτηρίζονται από συμπληρωματικότητα με το επίπεδο εξειδίκευσης της θέσης.
- No 10, Ο στόχος και το περιεχόμενο της επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών και όχι οδηγιών και κατευθύνσεων (3.62)
No 9, Οι στόχοι μου είναι γενικοί και όχι αυστηρά προσδιορισμένοι (3.92)
Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,377 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις στην ερώτηση No 10 συνάγουν ότι η επικοινωνία εστιάζεται στην παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων και όχι συμβουλών γεγονός που συνάδει με τις απαντήσεις στην ερώτηση No 9 αναφορικά με τους στόχους που είναι αυστηρά προσδιορισμένοι. Συνεπώς υπάρχει μια συμπληρωματικότητα μεταξύ της παροχής οδηγιών και κατευθύνσεων και των αυστηρά προσδιορισμένων στόχων. Συγκεκριμένοι στόχοι εξυπακούουν συγκεκριμένες οδηγίες και ως εκ τούτου την απουσία ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας (Εστίαση στο Έργο).
- No 11, Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων (4.02)
No 5, Χαμηλός ο αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία (3.09)
Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.324 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Η ύπαρξη ευκαιριών για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων σε συνδυασμό με την ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού κανόνων που διέπουν την εργασία ίσως καταδεικνύει ότι οι κανόνες αναφέρονται κατά κανόνα σε θέματα αυστηρά εργασίας και όχι σε διαπροσωπικές σχέσεις.
- No 11, Αυξημένες σχέσεις για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων (4.02)

No 7, Η βάση εξουσίας είναι ιδιαίτερος η γνώση και όχι η θέση στην ιεραρχία (3.79)

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,332 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

- No 12, Οι μισθολογικές διαφορές είναι ιδιαίτερα υψηλές και όχι χαμηλές (3.50)

No 1, Ο αριθμός των υφισταμένων μου είναι ιδιαίτερα υψηλός και όχι χαμηλός (3.44)

Οι ερωτήσεις No 12 και No 1 έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.434 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Οι συνδυασμοί των ερωτήσεων αυτών καταδεικνύει ότι οι επικρατούσες μισθολογικές διαφορές είναι μάλλον χαμηλές στη μονάδα, ενώ συγχρόνως ο αριθμός των υφισταμένων είναι μικρός γεγονός που σηματοδοτεί τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, τόσο αναφορικά με την διαχειριστική, όσο και με την παρακινητική λειτουργία των δύο οντοτήτων καθώς και το εύρος της πιθανότητας για μισθολογικές διαφορές.

- No 14, Η θέση εργασίας μου διαθέτει υψηλό βαθμό αυτονομίας (4.21). Ίσως αυτό να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι αυτοί που απήντησαν ήσαν οι περισσότεροι διευθυντές και προϊστάμενοι παρά υπάλληλοι.

No 6, Η θέση εργασίας μου χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα χαμηλή και όχι υψηλή εξειδίκευση (3.17)

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό αρνητικής συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι -0.352 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Η απάντηση No 14 τεκμαίρει ότι υφίσταται υψηλό βαθμό αυτονομίας ενώ η No 6 ότι η εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλού επιπέδου εξειδίκευση που αποτελεί αναίρεση της αυτονομίας.

Συνεπώς όσο αυξάνει το επίπεδο της εξειδίκευσης τόσο μειώνεται ο βαθμός αυτονομίας και διακριτικής ευχέρειας και το αντίστροφο, γεγονός που σηματοδοτεί ότι θέσεις εργασίας με υψηλού επιπέδου εξειδίκευση είναι θέσεις που χαρακτηρίζονται από τυποποίηση, μαζικότητα, συγχρονισμό και ρουτινοποίηση που περιορίζουν την αυτονομία και ελευθερία του κατόχου της θέσης.

- No 14, Η θέση εργασίας μου διαθέτει υψηλό βαθμό αυτονομίας (4.21)
No 8, Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε ιδιαίτερα μεγάλο βάθος χρόνου (3.25).

Οι ερωτήσεις αυτές έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.424.

- No 14, Η θέση εργασίας μου διαθέτει υψηλό βαθμό αυτονομίας (4.21)
No 11, Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων (4.02).

Οι ερωτήσεις αυτές έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,424 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Η απάντηση στην ερώτηση No 14 τεκμαίρει ότι η θέση διαθέτει υψηλό βαθμό αυτονομίας, η οποία αυτονομία, λόγω της δυνατότητας επιλογών που εμπεριέχει, οδηγεί εάν γίνει τέτοια επιλογή, στην ύπαρξη αυξημένων ευκαιριών για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων (ερώτηση No 11).

- No 15, Το περιεχόμενο της εργασίας μου είναι ιδιαίτερο προκλητικό και με νόημα και όχι προβλέψιμο και τυποποιημένο (3.86)

No 6, Η θέση μου χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα χαμηλή και όχι υψηλή εξειδίκευση (3.17)

Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό αρνητικής συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι -0,356 με συντελεστή στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Η απάντηση στην ερώτηση No 15 τεκμαίρει ότι η εργασία με νόημα και με πρόκληση είναι μάλλον το αποτέλεσμα της χαμηλής εξειδίκευσης η οποία επιτρέπει διακριτική ευχέρεια και «ελευθερία» όπως τεκμαίρεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 6. Όσο αυξάνεται η εξειδίκευση τόσο μειώνεται η προκλητικότητα και το νόημα της εργασίας και αυξάνει η ρουτινοποίηση.

- No 15, Το περιεχόμενο της εργασίας μου είναι ιδιαίτερα προκλητικό και με νόημα και όχι προβλέψιμο και τυποποιημένο (3.86).

No 8, Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο χρονικό βάθος (3.25)

Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,348 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Εφόσον το περιεχόμενο της εργασίας μάλλον είναι προβλέψιμο και τυποποιημένο, όπως τεκμαίρεται από τις απαντήσεις στο No 15, η αδυναμία δέσμευσης πόρων σε μεγάλο χρονικό βάθος – τεκμαίρει – την έλλειψη διακριτικής ευχέρειας που συνάδει με την ύπαρξη τυποποίησης και προβλεψιμότητας, όπως αυτό συνάγεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 8.

- No 15, Το περιεχόμενο της εργασίας μου είναι ιδιαίτερα προκλητικό και με νόημα και όχι προβλέψιμο και τυποποιημένο (3.86).

No 11, Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων (4.02)

Οι ερωτήσεις αυτές έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.440 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Το μάλλον προβλέψιμο και τυποποιημένο της θέσεως εργασίας αναφέρεται κυρίως στα της εργασίας αυτής καθαυτής και όχι στις διαπροσωπικές σχέσεις όπως τεκμαίρεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 11.

- No 15, Το περιεχόμενο της εργασίας μου είναι ιδιαίτερο προκλητικό και με νόημα και όχι προβλέψιμο και τυποποιημένο (3.86).

No 14, Η θέση διαθέτει υψηλό βαθμό αυτονομίας (4.21) Ίσως μόνο στις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι στα της εργασίας.

Οι εν λόγω ερωτήσεις απολαμβάνουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,530 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

- No 16, Το περιεχόμενο της εργασίας μου διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας και όχι περιορισμούς (3.50)

No 5, Χαμηλός αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία (3.09)

Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισμού καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,354 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση No 16 τεκμαίρουν πως η εργασία περιέχει περιορισμούς ενώ οι αντίστοιχες της ερωτήσεως No 5 τεκμαίρουν πως ο αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία είναι μάλλον υψηλός.

Ο βαθμός της ελευθερίας είναι ευθέως διασυνδεδεμένος με τον αριθμό των κανόνων. Όσο μεγαλώνει ο αριθμός των κανόνων τόσο αυξάνει το επίπεδο μη ελευθερίας και το αντίστροφο.

- No 16 (3.50)
No 6, Η θέση μου χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα χαμηλή και όχι υψηλή εξειδίκευση (3.17).
Οι δύο παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό βαθμό αρνητικής συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι $-0,389$ με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις τεκμαίρουν ότι ο βαθμός της ελευθερίας αυξάνεται όσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο εξειδίκευσης.
Με άλλα λόγια εργασίες με ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης δημιουργούν προβλεψιμότητα, τυποποίηση και μαζικότητα και περιορισμούς που συντελούν στην μείωση του επιπέδου της ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας.
- No 16
No 7, Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση και όχι η θέση στην ιεραρχία (3,79).
Ο συντελεστής Spearman για τις παραπάνω ερωτήσεις είναι $0,332$ γεγονός που τεκμαίρει υψηλό επίπεδο συσχέτισης μεταξύ των δυο.
- No 16 (3.50)
No 8, Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο χρονικό βάθος (3.25)
Το επίπεδο συσχέτισης είναι υψηλό καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι $0,397$ με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Η θέση εργασίας διαθέτει μάλλον περιορισμένο εύρος ελευθερίας και όχι ιδιαίτερα υψηλό, όπως τεκμαίρεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 16 και το οποίο συνάδει με την χαμηλή δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε ιδιαίτερα μεγάλο βάθος χρόνου που εξυπακούει τυποποίηση και προβλεψιμότητα όπως πιστοποιείται από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 8, που τεκμαίρουν περιορισμό
- No 16 (3.50)
No 11, Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων (4.02)
Μεταξύ των εν λόγω ερωτήσεων υπάρχει υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι $0,363$ με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις στην ερώτηση No 16 τείνουν να πιστοποιούν ότι δεν υπάρχει υψηλός βαθμός ελευθερίας στην εργασία, ενώ οι απαντήσεις στην ερώτηση No 11 συνηγορούν ότι υπάρχουν αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων.
Από τα παραπάνω συνάγεται ότι ο περιορισμός και η έλλειψη ελευθερίας αναφέρονται σε θέματα εργασίας και όχι σε θέματα διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών.
- No 16 (3.50)
No 14, Υψηλός βαθμός αυτονομίας (4.21)
Το επίπεδο συσχετισμού είναι ιδιαίτερα υψηλό καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.644 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Η αύξηση της αυτονομίας συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της αυτονομίας ως αποτέλεσμα της ελευθερίας στην συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- No 16 (3.50)
No 15, Περιεχόμενο εργασίας ιδιαίτερα προκλητικό και με νόημα και όχι προβλέψιμο και τυποποιημένο (3.86)

Μεταξύ των δυο ερωτήσεων υπάρχει ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.666 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Όσο αυξάνεται η ελευθερία στην εργασία τόσο αυξάνει η πρόκληση και το νόημα στην εργασία που επιτελείται. Αντίθετα όσο αυξάνει η προβλεψιμότητα, τυποποίηση και περιορισμοί τόσο μειώνεται ο βαθμός ελευθερίας στην εργασία.

- No 17, Η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες ενθαρρύνονται ιδιαίτερος (3.61)
No 5, Χαμηλός ο αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία (3.09)
Οι ερωτήσεις No 17 και No 5 έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,341 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 17 συνάγεται ότι δεν ενθαρρύνονται ιδιαίτερος οι πρωτοβουλίες και οι καινοτομίες, ενώ από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 5 φαίνεται πως ο αριθμός των κανόνων που διέπουν την εργασία είναι μεγάλος παρά μικρός.
Ως εκ τούτου, όσο αυξάνεται ο αριθμός των κανόνων τόσο αυξάνονται οι περιορισμοί και προβλεψιμότητα με συνέπεια να μην ενθαρρύνονται ιδιαίτερος η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες.
- No 17 (3.61)
No 7, Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση και όχι η θέση στην ιεραρχία (3.79)
Οι εν λόγω ερωτήσεις χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,435 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις στην ερώτηση No 17 τεκμαίρουν ότι δεν ενθαρρύνονται ιδιαίτερος η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες, ενώ από τις απαντήσεις στην ερώτηση No 7 φαίνεται πως η βάση της εξουσίας δεν είναι τόσο η γνώση αλλά μάλλον η θέση στην ιεραρχία.
Ως εκ τούτου όσο περισσότερο η εξουσία βασίζεται στην θέση στην ιεραρχία, δηλαδή σε ένα δομημένο σύστημα εξουσίας παρά στη γνώση, τόσο μειώνεται η ενθάρρυνση για πρωτοβουλία και καινοτομίες.
- No 17 (3.61)
No 8, Η δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος χρόνου (3.25)
Οι παραπάνω μεταβλητές έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,358 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το 1%.
Οι απαντήσεις στην ερώτηση No 17 – η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες δεν ενθαρρύνονται ιδιαίτερος – συνάδουν με τις απαντήσεις στην ερώτηση No 8 από τις οποίες τεκμαίρεται ότι η δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο χρονικό βάθος είναι μάλλον μικρή.
Ως εκ τούτου, εφόσον δεν υφίσταται η δυνατότητα της δέσμευσης πόρων της ερωτήσεως No 8, τόσο αποθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες και οι καινοτομίες.
- No 17 (3.61)
No 11, Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων (4.02)
Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,370 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητος 1%.
Οι απαντήσεις στην ερώτηση No 11 μάλλον τεκμαίρουν ότι υφίστανται ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων, γεγονός, που σε

συγκερασμό με τις απαντήσεις στην ερώτηση Νο 17 συνηγορούν στο ότι οι πρωτοβουλίες και καινοτομίες δεν ενθαρρύνονται - εφόσον αναφέρονται σε θέματα εργασίας - και όχι σε άλλα θέματα.

- No 17 (3.61)

No 14, Υψηλός βαθμός αυτονομίας (4.21)

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν ένα ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,632 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Όσο αυξάνεται η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και των καινοτομιών τόσο αυξάνεται ο βαθμός της αυτονομίας. Η αυτονομία δεν αναφέρεται σε διαπροσωπικές σχέσεις αλλά σε θέματα εργασίας.

- No 17 (3.61)

No 15, Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας (3.86)

Οι δύο ερωτήσεις έχουν ένα υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.566 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Οι απαντήσεις των παραπάνω ερωτήσεων είναι συμβατές μεταξύ τους, καθόσον η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες μάλλον δεν ενθαρρύνονται γεγονός που σηματοδοτεί την συμμόρφωση με συγκεκριμένους κανόνες που καθιστούν την εργασία τυποποιημένη και προβλέψιμη με συνέπεια να μην εμπεριέχει πρόκληση και νόημα για τον χειριστή της θέσης, όπως εξάλλου πιστοποιείται και από τις απαντήσεις στην ερώτηση Νο 15.

- No 17 (3.61)

No 16, Το Περιεχόμενο της εργασίας μου διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας και όχι περιορισμούς (3.50).

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,688 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Οι απαντήσεις των παραπάνω ερωτήσεων συνάδουν διότι από τη μια οι απαντήσεις της ερωτήσεως Νο 17 τεκμαίρουν την απουσία ενθάρρυνσης πρωτοβουλίας και καινοτομιών, ενώ από την άλλη οι απαντήσεις της ερωτήσεως Νο 16 συνηγορούν στο ότι η εργασία μάλλον δεν διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας – που συνεπάγεται πρωτοβουλία και καινοτομίες – αλλά μάλλον είναι περιοριστική και τυποποιημένη.

- No 18, Η εργασία μου δεν χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών (3.11)

No 5, Χαμηλός ο αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία (3.09)

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0.470 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Από τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις τεκμαίρεται ότι η εργασία χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών κανόνων – ερώτηση Νο 18 – και ότι υπάρχει ένας μάλλον μεγάλος αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία – ερώτηση Νο 5 – αντίστοιχα.

- No 18 (3.11)

No 14, Υψηλός βαθμός αυτονομίας (4.21)

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,518 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση Νο 18 φαίνεται πως η εργασία έχει πολλούς κανόνες γεγονός που την καθιστά περιοριστική και τυποποιημένη.

- Από τις απαντήσεις στην ερώτηση Νο 14 τεκμαίρεται ότι υπάρχει μια σχετική αυτονομία η οποία αναφέρεται στα θέματα εργασίας και όχι στα θέματα διαπροσωπικών σχέσεων. Συνεπώς η ύπαρξη σχετικής αυτονομίας πιθανότατα αναφέρεται σε θέματα που έχουν σχέση με διαπροσωπικές σχέσεις καθόσον στη περίπτωση αυτή, η ύπαρξη πολλών κανόνων αναφέρεται κυρίως στην εργασία και όχι σε άλλα θέματα.
- No 18 (3.11)
No 15, Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας (3.86)
Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,336 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις στην ερώτηση Νο 18 συνηγορούν ότι η εργασία χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών (3.11), ενώ οι αντίστοιχες απαντήσεις στην ερώτηση Νο 15 συνηγορούν στο ότι το περιεχόμενο της εργασίας δεν είναι μάλλον προκλητικό και με νόημα. Ως εκ τούτου οι πολλοί κανόνες τυποποιούν και περιορίζουν την εργασία με συνέπεια, η εργασία να γίνεται λιγότερη προκλητική και με νόημα για τον χειριστή της.
 - No 18 (3.11)
No 16, Το περιεχόμενο της εργασίας διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας και όχι περιορισμούς (3.50)
Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,566 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις στην ερώτηση Νο 18 συνηγορούν στο ότι η εργασία χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών, ενώ οι αντίστοιχες απαντήσεις στην ερώτηση Νο 16 συνηγορούν στο ότι το περιεχόμενο της εργασίας είναι μάλλον περιοριστικό – που είναι το αποτέλεσμα της ύπαρξης πολλών κανόνων και διαδικασιών – παρά υψηλού βαθμού ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας.
 - No 18 (3.11)
No 17, Η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες ενθαρρύνονται ιδιαίτερω (3.61)
Οι δύο παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης μεταξύ τους, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,549 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Από τις απαντήσεις στην ερώτηση 18 συνάγεται πως η εργασία χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό κανόνων, ενώ από τις αντίστοιχες απαντήσεις στην ερώτηση Νο 17 τεκμαίρεται ότι η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες δεν ενθαρρύνονται ιδιαίτερω, διότι αν ενθαρρύνοντο αυτό θα αποτελούσε άρνηση της λογικής της τυποποίησης, του περιορισμού και της προβλεψιμότητας που τεκμαίρει ο μεγάλος αριθμός κανόνων.
 - No 19, Η εργασία δεν απαιτεί την τήρηση όλων των κανόνων που την διέπουν (3.18)
No 8, Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος χρόνου (3.25)
Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,372 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Από τις απαντήσεις στην ερώτηση Νο 19 συνάγεται πως η εργασία χαρακτηρίζεται από την απαίτηση για την τήρηση των κανόνων που την

διέπουν, ενώ από τις αντίστοιχες απαντήσεις στην ερώτηση Νο 8 τεκμαίρεται μάλλον η αδυναμία δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος χρόνου.

- Νο 19 (3.18)

Νο 16, Το περιεχόμενο της εργασίας διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας και όχι περιορισμούς (3.50)

Οι ερωτήσεις αυτές έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,425 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση Νο 19 συνηγορούν στο ότι η εργασία μάλλον απαιτεί την τήρηση όλων των κανόνων που την διέπουν, ενώ οι απαντήσεις στην ερώτηση Νο 16 τεκμαίρουν ότι το περιεχόμενο της εργασίας είναι μάλλον περιοριστικό, παρά με υψηλό βαθμό ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας. Ο μάλλον περιοριστικός χαρακτήρας του περιεχομένου της εργασίας οφείλεται όχι μόνο στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού κανόνων και διαδικασιών αλλά και στην τήρηση τους γεγονός που οδηγεί μάλλον σε περιορισμούς και όχι σε ελευθερία.

- Νο 19 (3.18)

Νο 18, Η εργασία δεν χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών (3.11)

Οι ερωτήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,465 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση Νο 19 τεκμαίρουν ότι η εργασία μάλλον απαιτεί την τήρηση όλων των κανόνων που την διέπουν, ενώ οι απαντήσεις στην ερώτηση 18 συνάγουν πως η εργασία έχει πολλούς κανόνες και διαδικασίες, γεγονός που την καθιστά περιοριστική και τυποποιημένη, και οι οποίοι πρέπει να εφαρμόζονται

- Νο 20, Επιτρεπτή η αντικατάσταση πόρων / υλικών, μεθόδων και χρονισμού (3.40)

Νο 8, Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος χρόνου (3.25)

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν ένα υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,335 με επίπεδο στατιστική σημαντικότητας 1%.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση Νο 20 τεκμαίρουν πως μάλλον δεν επιτρέπεται η αντικατάσταση, από τον χειριστή της θέσης, πόρων, υλικών, μεθόδων και χρονισμού – γεγονός που θα σηματοδοτούσε την ύπαρξη ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας – ενώ οι απαντήσεις στην ερώτηση 8 συνάγουν την αδυναμία δέσμευσης πόρων σε μεγάλο χρονικό βάθος. Η εν λόγω αδυναμία συνάδει με την έλλειψη αυτονομίας, περιορισμού και κανόνων.

- Νο 20 (3.40)

Νο 14, Υψηλός βαθμός αυτονομίας (4.21)

Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθόσον ο συντελεστής Spearman είναι 0,415 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1 %.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 20 τεκμαίρουν πως μάλλον δεν επιτρέπεται η αντικατάσταση πόρων, υλικών, μεθόδων και χρονισμού, γεγονός που καθιστά την εργασία αυστηρά προδιαγεγραμμένη, περιοριστική και με περιορισμένα όρια ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας.

Από την άλλη, οι απαντήσεις στην ερώτηση Νο 4, τεκμαίρουν ότι η θέση εμπεριέχει αυτονομία η οποία όμως αναφέρεται μάλλον στα θέματα διαπροσωπικών σχέσεων και όχι εργασίας.

Ενδιαφέρουσα είναι η υψηλή συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων Νο 18 Ύπαρξη πολλών κανόνων και Νο 14 Υψηλός βαθμός αυτονομίας καθώς και της Νο 17 Ενθάρρυνση Πρωτοβουλιών και Νο 14 Υψηλός βαθμός αυτονομίας και Νο 16 Υψηλός βαθμός ελευθερίας και Νο 14, Νο 15 και Νο 14 που στηρίζουν την παραπάνω λογική.

- No 20 (3.40)
No 15, Εργασία με προκλητικό περιεχόμενο και με νόημα (3.86)
Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθώς ο συντελεστής Spearman είναι 0,429 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις της ερωτήσεως Νο 20 συνάδουν με τις αντίστοιχες της ερωτήσεως Νο 15 οι οποίες τεκμαίρουν πως η εργασία – λόγω του περιοριστικού της χαρακτήρα – δεν εμπεριέχει προκλήσεις και νόημα.
- No 20 (3.40)
No 16, Το περιεχόμενο της εργασίας διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας και όχι περιορισμούς (3.50)
Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης, καθώς ο συντελεστής Spearman είναι 0,483 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις της ερωτήσεως Νο 16 συνάδουν με τις αντίστοιχες της ερωτήσεως Νο 20 οι οποίες συνηγορούν ότι δεν είναι επιτρεπτή η αντικατάσταση υλικών, πόρων, μέσων και χρονισμού καθώς τεκμαίρουν ότι το περιεχόμενο της εργασίας διαθέτει μάλλον περιορισμένο βαθμό ελευθερίας. Συνεπώς το περιεχόμενο της εργασίας είναι μάλλον περιοριστικό γεγονός που συνάδει με την μη επιτρεπτή αντικατάσταση πόρων, υλικών, μέσων και χρονισμού.
- No 20 (3.40)
No 17, Η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες ενθαρρύνονται ιδιαίτερω (3.61)
Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθώς ο συντελεστής Spearman είναι 0,477 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
Οι απαντήσεις της ερωτήσεως Νο 20 συνάδουν με τις αντίστοιχες της ερωτήσεως Νο 17 οι οποίες συνηγορούν ότι οι καινοτομίες και οι πρωτοβουλίες δεν ενθαρρύνονται ιδιαίτερω γεγονός που τεκμαίρεται και από το μη επιτρεπτό της αντικατάστασης πόρων, υλικών, μέσων και χρονισμού όπως συνάγεται και από τις απαντήσεις στην ερώτηση Νο 20.
- No 21, Η εργασία δεν χαρακτηρίζεται από την τήρηση της διαδικασίας και του τύπου άλλα από το αποτέλεσμα και την ουσία (4.56)
No 7, Η βάση της εξουσίας είναι ιδιαίτερω η γνώση και όχι η θέση στην ιεραρχία (3,79)
Οι εν λόγω ερωτήσεις έχουν ένα υψηλό επίπεδο συσχέτισης καθώς ο συντελεστής Spearman είναι 0,384 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.
- No 21 (4.56)
No 15, Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας (3.86)
No 16, Το περιεχόμενο της εργασίας διαθέτει υψηλό βαθμό ελευθερίας και όχι περιορισμούς (3.50)
No 17, Η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες ενθαρρύνονται ιδιαίτερω (3.61)
No 20, Επιτρεπτή η αντικατάσταση πόρων, υλικών, μέσων και χρονισμού (3.40)

Οι παραπάνω ερωτήσεις έχουν υψηλό επίπεδο συσχέτισης με την Νο 21, καθόσον ο συντελεστής Spearman για τις ερωτήσεις Νο 21 – Νο15 είναι 0,419, Νο 21 – Νο 16 είναι 0,454, Νο 21 – Νο 17 είναι 0,471 και Νο 21 – Νο 20 είναι 0,389 αντίστοιχα.

- Συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους δεικτών αντίληψης

	Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας
Λήψεων Αποφάσεων	--	.504(**)	.465(**)	.143	.324(**)
Περιεχομένου Εργασίας		--	.536(**)	.195	.383(**)
Κανόνων Εργασίας			--	.232	.202
Ορίου Διοίκησης				--	.018
Επικοινωνίας					--

Με (**) υποδεικνύονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ με (*) οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 133

3.3.3.5 Παραγοντική Ανάλυση των Επιμέρους Αντιλήψεων

- Επιβαρύνσεις των 8 παραγόντων

Ερωτήσεις : Ζητήματα Αντίληψης για Θέση Εργασίας		Παράγοντες							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων	0.079	-0.049	-0.028	0.908	-0.024	0.240	-0.053	-0.094
2	Υψηλός αριθμός υφιστάμενων προϊστάμενου	0.085	0.146	-0.052	0.223	-0.005	0.873	0.145	0.004
3	Μεγάλος βαθμός αποκέντρωσης των αποφάσεων	-0.020	-0.125	-0.103	-0.095	0.067	-0.036	0.019	0.890
4	Μικρός αριθμός ιεραρχικών αποφάσεων	0.120	-0.171	-0.616	0.086	0.554	0.119	0.076	-0.061
5	Χαμηλός αριθμός κανόνων που διέπουν την εργασία	0.371	0.316	0.704	0.136	0.037	-0.160	-0.122	0.033
6	Χαμηλή εξειδίκευση θέσης εργασίας	-0.055	0.739	-0.155	0.081	-0.293	0.063	0.055	-0.031
7	Η βάση της εξουσίας είναι η γνώση	0.275	-0.270	0.649	0.070	0.027	0.024	0.049	-0.004
8	Δυνατότητα δέσμευσης πόρων σε μεγάλο βάθος	0.743	0.125	0.129	-0.036	0.028	0.046	-0.030	-0.276
9	Γενικοί οι στόχοι για τους οποίους είμαι υπεύθυνος	-0.133	0.728	0.169	0.100	0.065	0.146	0.151	-0.221
10	Ο στόχος και το περιεχόμενο επικοινωνίας είναι κυρίως η παροχή συμβουλών και πληροφοριών	-0.050	0.169	0.006	0.078	0.040	0.190	0.919	0.033
11	Αυξημένες ευκαιρίες για επαφές με συναδέλφους άλλων μονάδων	0.149	-0.128	0.676	-0.223	0.227	0.159	0.080	-0.301

12	Υψηλές μισθολογικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων	0.276	-0.298	-0.032	-0.708	-0.024	0.030	-0.203	-0.022
13	Ανεκτικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων	0.016	-0.079	0.113	-0.029	0.913	-0.051	0.009	0.062
14	Υψηλός βαθμός αυτονομίας	0.694	-0.306	0.172	-0.059	0.076	0.041	0.015	-0.035
15	Προκλητικό και με νόημα περιεχόμενο εργασίας	0.498	-0.461	0.139	-0.044	-0.065	0.440	0.232	-0.097
16	Υψηλός βαθμός ελευθερίας σε εργασία	0.820	-0.194	0.195	-0.042	0.089	0.174	-0.187	0.058
17	Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομιών	0.673	-0.433	0.257	-0.068	-0.021	0.045	-0.039	0.027
18	Μη ύπαρξη πολλών κανόνων και διαδικασιών	0.828	0.031	0.107	-0.072	-0.076	-0.059	0.100	0.167
19	Όχι απαραίτητη τήρηση όλων των κανόνων	0.646	0.272	-0.077	0.116	0.329	0.262	-0.371	0.242
20	Επιτρεπτή αντικατάσταση πόρων/υλικών, μεθόδων και χρονισμού	0.558	-0.276	-0.194	0.247	0.001	-0.333	0.369	0.087
21	Επιβράβευση αποτελέσματος και ουσίας	0.286	-0.334	0.326	0.110	-0.031	0.233	0.051	0.380

Πίνακας 134

3.3.3.6 Ανάλυση Αντίληψης της Θέσης Εργασίας με την Χρήση Γραμμικών μοντέλων

3.3.3.6.1 Έλεγχοι Κανονικότητας

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Monte Carlo Sig. (2-tailed)
Συνολικός δείκτης αντίληψης	66	0.925	0.359	0.337
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	66	0.438	0.991	0.984
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	66	1.098	0.179	0.162
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	66	1.308	0.065	0.055
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	66	0.739	0.646	0.620
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	66	0.677	0.750	0.724
Υφιστάμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	66	0.695	0.720	0.695
Υφιστάμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	66	0.513	0.955	0.940
Υφιστάμενη κουλτούρα: Αγοράς	66	0.623	0.832	0.812
Υφιστάμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	66	0.804	0.537	0.508
Προτιμώμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	61	0.817	0.517	0.487
Προτιμώμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	61	0.416	0.995	0.992
Προτιμώμενη κουλτούρα: Αγοράς	61	0.931	0.351	0.329
Προτιμώμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	61	0.993	0.278	0.257
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Οικογενειακή	61	0.841	0.479	0.449
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Περιπτωσιακή	61	0.582	0.887	0.863
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Αγοράς	61	1.074	0.199	0.184
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Ιεραρχική	61	0.994	0.276	0.255
Δείκτης Ατομικισμού-Συλλογικότητας	66	1.170	0.130	0.116
Δείκτης Ατομικισμού	66	1.226	0.099	0.086
Δείκτης Συλλογικότητας	66	1.024	0.245	0.228

Δείκτης Ανισότητα Ισχύος	66	0.903	0.389	0.364
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	66	1.364	0.048	0.041

Πίνακας 135

3.3.3.6.2 Συσχετίσεις

		Συνολικός δείκτης αντίληψης	Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας
Υφιστάμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	0.44	0.43	0.35	0.23	0.00	0.32
	Sig.	0.000	0.000	0.004	0.059	0.986	0.008
Υφιστάμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	0.22	0.25	0.18	0.11	-0.08	0.24
	Sig.	0.070	0.043	0.142	0.390	0.521	0.053
Υφιστάμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	-0.12	0.07	-0.17	-0.18	-0.03	-0.15
	Sig.	0.349	0.592	0.184	0.154	0.800	0.222
Υφιστάμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	-0.25	-0.36	-0.16	-0.06	0.05	-0.18
	Sig.	0.042	0.003	0.202	0.613	0.677	0.153
Προτιμώμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	-0.01	-0.12	0.06	-0.06	0.07	0.24
	Sig.	0.930	0.359	0.653	0.673	0.617	0.058
Προτιμώμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	-0.14	-0.06	-0.26	-0.01	-0.11	-0.04
	Sig.	0.273	0.652	0.042	0.913	0.395	0.769
Προτιμώμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	0.07	0.18	0.03	0.20	-0.10	-0.30
	Sig.	0.602	0.174	0.796	0.113	0.435	0.020
Προτιμώμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	0.05	-0.02	0.11	-0.16	0.13	0.11
	Sig.	0.685	0.862	0.382	0.225	0.300	0.414
Απόκλιση κουλτούρας: Οικογενειακή	Pearson	0.27	0.38	0.13	0.21	-0.06	-0.03
	Sig.	0.036	0.003	0.311	0.110	0.623	0.793
Απόκλιση κουλτούρας: Περιπτωσιακή	Pearson	0.25	0.20	0.31	0.09	0.07	0.15
	Sig.	0.050	0.115	0.015	0.475	0.604	0.245
Απόκλιση κουλτούρας: Αγοράς	Pearson	-0.12	-0.11	-0.11	-0.27	0.07	0.15
	Sig.	0.363	0.397	0.404	0.035	0.574	0.262
Απόκλιση κουλτούρας: Ιεραρχική	Pearson	-0.23	-0.28	-0.18	0.03	-0.06	-0.19
	Sig.	0.072	0.027	0.163	0.821	0.665	0.152
Δείκτης Ατομικισμός-Συλλογικότητα	Pearson	-0.07	-0.17	0.09	-0.07	0.10	-0.16
	Sig.	0.579	0.162	0.458	0.563	0.405	0.188
Δείκτης Ατομικισμός	Pearson	-0.14	-0.30	-0.07	-0.06	0.25	-0.14
	Sig.	0.248	0.016	0.559	0.617	0.039	0.254
Δείκτης Συλλογικότητα	Pearson	0.05	0.06	0.15	-0.02	-0.09	-0.05
	Sig.	0.694	0.612	0.223	0.873	0.454	0.719
Δείκτης Διαφορά Ισχύος	Pearson	0.18	0.09	0.15	0.13	0.06	0.23
	Sig.	0.152	0.456	0.243	0.280	0.607	0.063
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	Pearson	0.33	0.28	0.40	0.20	0.06	0.15
	Sig.	0.006	0.024	0.001	0.114	0.621	0.221

Πίνακας 136

3.3.3.6.3 Μερικές Συσχετίσεις

		Συνολικός δείκτης αντίληψης	Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας
Υφιστάμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	0.44	0.43	0.34	0.22	0.00	0.32
	Sig.	0.000	0.000	0.006	0.081	0.973	0.010
Υφιστάμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	0.18	0.20	0.13	0.07	-0.07	0.24
	Sig.	0.152	0.110	0.290	0.576	0.585	0.061
Υφιστάμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	-0.10	0.08	-0.16	-0.16	-0.03	-0.14
	Sig.	0.412	0.525	0.213	0.205	0.797	0.282
Υφιστάμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	-0.24	-0.35	-0.14	-0.05	0.04	-0.18
	Sig.	0.055	0.004	0.269	0.688	0.725	0.146
Προτιμώμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	0.08	0.00	0.16	-0.03	0.05	0.26
	Sig.	0.562	0.972	0.212	0.825	0.723	0.051
Προτιμώμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	-0.17	-0.05	-0.30	-0.04	-0.12	-0.06
	Sig.	0.207	0.687	0.022	0.776	0.383	0.650
Προτιμώμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	-0.01	0.08	-0.06	0.18	-0.09	-0.32
	Sig.	0.914	0.555	0.669	0.164	0.515	0.014
Προτιμώμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	0.08	-0.03	0.15	-0.14	0.14	0.14
	Sig.	0.554	0.795	0.267	0.306	0.283	0.288
Απόκλιση κουλτούρας: Οικογενειακή	Pearson	0.21	0.30	0.05	0.19	-0.04	-0.03
	Sig.	0.107	0.022	0.726	0.155	0.741	0.819
Απόκλιση κουλτούρας: Περιπτωσιακή	Pearson	0.25	0.17	0.31	0.09	0.08	0.16
	Sig.	0.060	0.186	0.017	0.497	0.556	0.214
Απόκλιση κουλτούρας: Αγοράς	Pearson	-0.05	-0.02	-0.03	-0.24	0.06	0.16
	Sig.	0.732	0.873	0.805	0.066	0.662	0.223
Απόκλιση κουλτούρας: Ιεραρχική	Pearson	-0.24	-0.27	-0.18	0.03	-0.07	-0.21
	Sig.	0.065	0.035	0.161	0.844	0.622	0.112
Δείκτης Ατομικισμός-Συλλογικότητα	Pearson	-0.07	-0.19	0.11	-0.07	0.10	-0.16
	Sig.	0.580	0.136	0.406	0.585	0.410	0.204
Δείκτης Ατομικισμός	Pearson	-0.07	-0.23	0.01	-0.01	0.25	-0.14
	Sig.	0.560	0.070	0.956	0.915	0.050	0.269
Δείκτης Συλλογικότητα	Pearson	-0.01	-0.01	0.10	-0.06	-0.08	-0.05
	Sig.	0.950	0.950	0.412	0.651	0.518	0.701
Δείκτης Διαφορά Ισχύος	Pearson	0.20	0.09	0.16	0.15	0.07	0.24
	Sig.	0.121	0.462	0.204	0.233	0.601	0.053
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	Pearson	0.27	0.19	0.35	0.15	0.09	0.15
	Sig.	0.030	0.124	0.005	0.242	0.502	0.243

Πίνακας 137

3.3.3.6.4 Έλεγχοι Μέσων Επιπέδων

Δείκτες Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Ιεραρχική Βαθμίδα		
	Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Συνολικός δείκτης αντίληψης	4.21	3.73	3.54
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	4.41	3.88	3.29
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	4.46	3.65	3.57

Πίνακας 138

Δείκτες Αντίληψης για Θέση Εργασίας	Τύπος	
	Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
Συνολικός δείκτης αντίληψης	3.60	4.02
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	3.60	4.19
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	2.80	3.76

Πίνακας 139

3.3.3.6.5 Ανάλυση Συνδιακύμανσης

- *Μελέτη Συνολικού Δείκτη Αντίληψης*

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.188	5	60	0.966

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	13.663	4	3.416	6.788	0
Σταθερά	121.308	1	121.308	241.077	0
Βαθμίδα Θέσης	3.195	2	1.597	3.175	0.049
Τύπος Θέσης	1.567	1	1.567	3.114	0.083
Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα	6.874	1	6.874	13.66	0

<i>Error</i>	30.695	61	0.503		
Total	969.877	66			
Corrected Total	44.358	65			
a R Squared = .308 (Adjusted R Squared = .263)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
<i>Σταθερά</i>	3.116	0.252	12.355	0	2.612	3.621
<i>[Βαθμίδα Θέσης=Διευθ.]</i>	0.544	0.216	2.514	0.015	0.111	0.976
<i>[Βαθμίδα Θέσης=Προϊστ.]</i>	0.203	0.219	0.927	0.358	-0.235	0.641
<i>[Βαθμίδα Θέσης=Υπαλ.]</i>	0
<i>[Τύπος Θέσης=Κατ.]</i>	-0.326	0.185	-1.765	0.083	-0.695	0.043
<i>[Τύπος Θέσης=Κ.Υπ.]</i>	0
<i>Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα</i>	0.036	0.01	3.696	0	0.017	0.055

Πίνακας 140

• **Μελέτη Δείκτη Αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων**

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.594	2	63	0.555

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Corrected Model	37.162	4	9.29	8.139	0	
<i>Σταθερά</i>	14.878	1	14.878	13.035	0.001	
<i>Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα</i>	19.451	1	19.451	17.041	0	
<i>Δείκτης Ατομικισμού- Συλλογικότητας</i>	5.66	1	5.66	4.958	0.03	
<i>Βαθμίδα Θέσης</i>	11.72	2	5.86	5.134	0.009	
<i>Error</i>	69.627	61	1.141			
Total	1007.5	66				
Corrected Total	106.789	65				
a R Squared = .348 (Adjusted R Squared = .305)						

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο

Σταθερά	6.656	1.997	3.332	0.001	2.662	10.65
Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα	0.061	0.015	4.128	0	0.031	0.090
Δείκτης Ατομικισμού.- Συλλογικότητας	-0.999	0.449	-2.227	0.03	-1.896	-0.102
[Βαθμίδα Θέσης=Διευθ.]	1	0.324	3.086	0.003	0.352	1.648
[Βαθμίδα Θέσης=Προϊστ.]	0.578	0.331	1.749	0.085	-0.083	1.24
[Βαθμίδα Θέσης=Υπαλ.]	0

Πίνακας 141

• **Μελέτη Δείκτη Αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας**

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.93	5	60	0.468

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	23.132	5	4.626	5.694	0
Σταθερά	4.544	1	4.544	5.592	0.021
Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα	3.323	1	3.323	4.089	0.048
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	3.618	1	3.618	4.454	0.039
Βαθμίδα Θέσης	4.402	2	2.201	2.709	0.075
Τύπος Θέσης	2.658	1	2.658	3.271	0.076
Error	48.747	60	0.812		
Total	1026.44	66			
Corrected Total	71.879	65			

a R Squared = .322 (Adjusted R Squared = .265)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	1.824	0.76	2.401	0.019	0.304	3.343
Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα	0.026	0.013	2.022	0.048	0.0003	0.052
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	0.273	0.13	2.11	0.039	0.014	0.532
[Βαθμίδα Θέσης=Διευθ.]	0.614	0.283	2.165	0.034	0.047	1.181
[Βαθμίδα Θέσης=Προϊστ.]	-0.021	0.284	-0.073	0.942	-0.590	0.548
[Βαθμίδα	0

Θέσης=Υπαλ.]						
[Τύπος Θέσης=Κατ.]	-0.427	0.236	-1.809	0.076	-0.899	0.045
[Τύπος Θέσης=Κ.Υπ.]	0					

Πίνακας 142

• Μελέτη Δείκτη Αντίληψης Κανόνων Εργασίας

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.833	5	60	0.532

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	42.778	6	7.13	3.037	0.012
Σταθερά	79.915	1	79.915	34.045	0
Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα	7.587	1	7.587	3.232	0.077
Βαθμίδα Θέσης	5.307	2	2.654	1.13	0.33
Τύπος Θέσης	3.539	1	3.539	1.508	0.224
Βαθμίδα Θέσης * Τύπος Θέσης	14.863	2	7.432	3.166	0.049
Error	138.495	59	2.347		
Total	830.5	66			
Corrected Total	181.273	65			

a R Squared = .236 (Adjusted R Squared = .158)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	3.3	0.604	5.462	0	2.091	4.509
Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα	0.038	0.021	1.798	0.077	-0.004	0.080
[Βαθμίδα Θέσης=Διευθ.]	0.198	0.742	0.267	0.79	-1.287	1.684
[Βαθμίδα Θέσης=Προϊστ.]	-1.499	0.826	-1.814	0.075	-3.153	0.154
[Βαθμίδα Θέσης=Υπαλ.]	0					
[Τύπος Θέσης=Κατ.]	-1.619	0.558	-2.902	0.005	-2.736	-0.503

[Τύπος Θέσης=Κ.Υπ.]	0
[Διευθ.] * [Κατ.]	0.761	0.953	0.799	0.428	-1.145	2.667
[Διευθ.] * [Κ.Υπ.]	0
[Προϊστ.] * [Κατ.]	2.536	1.008	2.516	0.015	0.519	4.553
[Προϊστ.] * [Κ.Υπ.]	0
[Υπαλ.] * [Κατ.]	0
[Υπαλ.] * [Κ.Υπ.]	0

Πίνακας 143

- **Μελέτη Δείκτη Αντίληψης Ορίου Διοίκησης**

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4.596	1	4.596	4.441	0.039
Σταθερά	39.883	1	39.883	38.536	0
Δείκτης Ατομικισμού	4.596	1	4.596	4.441	0.039
Error	66.238	64	1.035		
Total	825.431	66			
Corrected Total	70.834	65			

a R Squared = .065 (Adjusted R Squared = .050)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	2.555	0.412	6.208	0	1.733	3.377
Δείκτης Ατομικισμού	0.408	0.194	2.107	0.039	0.021	0.795

Πίνακας 144

- **Μελέτη Δείκτη Αντίληψης Επικοινωνίας**

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	13.427	2	6.713	6.099	0.004
Σταθερά	123.942	1	123.942	112.602	0
Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα	6.584	1	6.584	5.981	0.018
Πρ. Κουλτούρα Αγοράς	6.612	1	6.612	6.007	0.017

<i>Error</i>	63.841	58	1.101		
Total	1205.44	61			
Corrected Total	77.268	60			
a R Squared = .174 (Adjusted R Squared = .145)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	4.258	0.401	10.611	0	3.454	5.061
<i>Υφ. Οικογενειακή Κουλτούρα</i>	0.037	0.015	2.446	0.018	0.007	0.066
<i>Πρ. Κουλτούρα Αγοράς</i>	-0.024	0.01	-2.451	0.017	-0.043	-0.004

Πίνακας 145

1^{ος} Πίνακας σε ενότητα «Ανάλυση ευαισθησίας απόδοσης»

Δείκτης	Πλήθος σεναρίων με στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση	Πλήθος σεναρίων με στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	0	0
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	0	0
Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας	0	0
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	0	0
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	0	0
Εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους	0	0
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	0	0
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	0	0
Εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο	0	0
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρία	40	0
Κανονιστική δέσμευση με εταιρία	28	0
Εξαναγκαστική δέσμευση με εταιρία	7	0
Συνολικός δείκτης αντίληψης	0	0
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	0	0
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	0	0
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	0	0
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	0	42
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	0	0
Δείκτης Ατομικισμού - Συλλογικότητας	0	0
Δείκτης Ατομικισμού	0	153
Δείκτης Συλλογικότητας	112	0
Δείκτης Ανισότητα Ισχύος	0	60
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	21	0
Υφιστάμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	0	0
Υφιστάμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	0	62
Υφιστάμενη κουλτούρα: Αγοράς	0	27
Υφιστάμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	48	0
Προτιμώμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	0	21
Προτιμώμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	0	0
Προτιμώμενη κουλτούρα: Αγοράς	0	0
Προτιμώμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	0	0
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Οικογενειακή	0	0
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Περιπτωσιακή	0	30
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Αγοράς	0	0
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Ιεραρχική	20	0

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ

3.3.4 Μελέτη Προσωπικότητας Εργαζομένων

3.3.4.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

- Κλίμακα Ατομικισμός – Συλλογικότητα

Ερωτήσεις	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα η ερώτηση
1 Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία	.6285
2 Υψηλές αμοιβές	.6554
3 Υψηλού βαθμού ελευθερία	.6451
4 Πλήρης χρησιμοποίηση ικανοτήτων σου	.6646
5 Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή	.6556
6 Εργασία για όσο χρόνο θέλεις	.6520
7 Καλές συνθήκες εργασίας (εξαερισμός, θέρμανση, φως)	.6626
8 Εταιρία που σε φροντίζει για όλα	.6597
9 Ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης	.6453
10 Ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών	.6539
11 Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στη γενικότητα του συνόλου	.6446
12 Ενθάρρυνση λήψεως ατομικών αποφάσεων	.6502
13 Ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας	.6504
14 Εταιρία ικανή να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το πλήθος	.6342
15 Επιτυχία της ομάδας πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου	.6410
16 Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας	.6562
17 Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας	.6537
18 Ενθάρρυνση της πίστης στην ομάδα από τους προϊστάμενους	.6430
19 Λήψη αποφάσεων από προϊστάμενο χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με υφιστάμενους	.7117

Πίνακας 148

- Κλίμακα Ανισότητα Ισχύος

Ερωτήσεις	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα η ερώτηση
1 Αναγκαιότητα προϊστάμενου να χρησιμοποιεί την εξουσία του	.5992
2 Οι προϊστάμενοι σπανίως θα πρέπει να ζητούν τις απόψεις των υφισταμένων τους	.5234
3 Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν κοινωνικές επαφές με τους εργαζόμενους	.4932
4 Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να διαφωνούν με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους	.4045
5 Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους	.4590

Πίνακας 149

• Κλίμακα Αποφυγή Αβεβαιότητας

Ερωτήσεις	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα η ερώτηση
1 Είναι σημαντικό να γνωρίζεις τις απαιτήσεις της θέσης και τις οδηγίες για την υλοποίησή της	.5931
2 Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφιστάμενους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών	.4896
3 Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς	.6346
4 Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας	.7020

Πίνακας 150

3.3.4.2 Περιγραφικά Μέτρα

• Μέση Βαθμολογία

Αρ.	Ερώτηση	Μέση βαθμολογία	Πλήθος ατόμων
<i>Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>			
1	Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία	5.29	66
2	Υψηλές αμοιβές	6.12	66
3	Υψηλού βαθμού ελευθερία	6.26	66
4	Πλήρης χρησιμοποίηση ικανοτήτων σου	6.68	66
5	Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή	6.11	66
6	Εργασία για όσο χρόνο θέλεις	5.59	66
7	Καλές συνθήκες εργασίας (εξαερισμός, θέρμανση, φως)	6.82	66
8	Εταιρία που σε φροντίζει για όλα	6.67	66
9	Υπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης	5.97	66
10	Ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών	6.47	66
11	Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στη γενικότητα του συνόλου	4.41	66
12	Ενθάρρυνση λήψεως ατομικών αποφάσεων	6.06	66
13	Υπαρξη αισθήματος ασφάλειας	6.42	66
14	Εταιρία ικανή να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το πλήθος	6.06	66
15	Επιτυχία της ομάδας πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου	6.05	66
16	Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας	6.73	66
17	Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας	5.15	66
18	Ενθάρρυνση της πίστης στην ομάδα από τους προϊστάμενους	6.11	66
19	Λήψη αποφάσεων από προϊστάμενο χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με υφιστάμενους	3.51	65
<i>Ανισότητα Ισχύος</i>		3.45	66
1	Αναγκαιότητα προϊστάμενου να χρησιμοποιεί την εξουσία του		
2	Οι προϊστάμενοι σπανίως θα πρέπει να ζητούν τις απόψεις των υφισταμένων τους	1.74	66
3	Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν κοινωνικές επαφές με τους εργαζόμενους	1.92	66
4	Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να διαφωνούν με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους	2.32	66

5	Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφιστάμενους	1.79	66
<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>			
1	Είναι σημαντικό να γνωρίζεις τις απαιτήσεις της θέσης και τις οδηγίες για την υλοποίησή της	6.47	66
2	Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφιστάμενους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών	5.91	66
3	Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς	6.05	66
4	Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας	5.44	66

Πίνακας151

- Τα κοινωνικά πρότυπα ατομικισμού – συλλογικότητας και τα αποτελέσματά τους

Τα πρότυπα που επικρατούν σε μια κοινωνία αναφορικά με τον βαθμό ατομικισμού – συλλογικότητας που αναμένεται να εκδηλωθεί από τα μέλη της, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την φύση της σχέσης μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού στον οποίο ανήκει το εν λόγω άτομο. Κοινωνίες με υψηλότερο βαθμό συλλογικότητας απαιτούν μεγαλύτερη συναισθηματική εξάρτηση των μελών τους από τους οργανισμούς στους οποίους αυτοί εργάζονται. Ως εκ τούτου σε μια κοινωνία σε κατάσταση ισορροπίας, ο οργανισμός θα ανταποδώσει με την μορφή μεγαλύτερης ευθύνης για τα μέλη του, την εν λόγω συναισθηματική εξάρτηση. Οσάκις οι οργανισμοί σταματούν να ανταποδίδουν στα μέλη τους αυτή την «ευθύνη για φροντίδα», τότε δημιουργείται μια δυσαρμονία μεταξύ των αξιών των ατόμων και της καθεστυκίας τάξης.

Επιπλέον το επίπεδο ατομικισμού – συλλογικότητας σε μια συγκεκριμένη κοινωνία επηρεάζει τους λόγους για τους οποίους τα μέλη του οργανισμού συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Σύμφωνα με την ορολογία του Etzioni (Etzioni, 1975) σε περιπτώσεις οργανισμών όπου οι αξίες συλλογικότητας επικρατούν υφίσταται «ηθική» εμπλοκή με τον εν λόγω οργανισμό, ενώ αντιθέτως όπου επικρατούν ατομικιστικές αξίες, υφίσταται «υπολογιστική» εμπλοκή με τον αντίστοιχο οργανισμό.

Τα κοινωνικά πρότυπα τόσο για την συλλογικότητα (χαμηλή ατομικότητας) όσο και την ατομικότητα (υψηλή ατομικότητα) μπορεί να προσδιοριστούν ως ακολούθως στον πίνακα.

Συλλογικότης	Ατομικισμός
Ο άνθρωπος γεννιέται μέσα σε κάποια οικογένεια και σε αντάλλαγμα για την προστασία που του παρέχεται είναι πιστός σε αυτή την οικογένεια	Στην κοινωνία ο καθένας θα πρέπει να φροντίζει τον εαυτό του και τη δική του οικογένεια.
Υπάρχει μια συνειδητοποίηση του «Εμείς»	Υπάρχει μια συνειδητοποίηση του «Εγώ»

Προσανατολισμός ενεργοποιούμενος από την «κοινότητα»	Αυτοπροσανατολισμός
Η «ταυτότητα» εδράζεται στο κοινωνικό σύστημα	Η «ταυτότητα» εκφράζεται στο άτομο
Συναισθηματική εξάρτηση του ατόμου από τον οργανισμό	Συναισθηματική ανεξαρτησία του ατόμου από τον οργανισμό
Έμφαση στο να είσαι μέλος του οργανισμού που είναι το ιδανικό και να ανήκεις	Έμφαση στην ατομική πρωτοβουλία και επίτευξη στόχων
Η ιδιωτική ζωή παραβιάζεται από τον οργανισμό στο οποίο ανήκει κάποιος. Προειλημμένες αποφάσεις	Καθένας έχει δικαίωμα στην ιδιωτική του ζωή και στις απόψεις του
Γνώση, Τάξη, Καθήκον, Εξασφάλιση χορηγούνται από τον οργανισμό στα μέλη του	Αυτονομία, ποικιλομορφία, απόλαυση, εξατομίκευση, οικονομική εξασφάλιση
Οι σταθερές κοινωνικές σχέσεις καθορίζουν φιλίες. Υπάρχει όμως η ανάγκη για κύρος στις εν λόγω φιλίες	Υπάρχει ανάγκη για συγκεκριμένες φιλίες
Υπάρχει ένα πιστεύω για ομαδικές αποφάσεις	Υπάρχει ένα πιστεύω για ατομικές αποφάσεις
Τα πρότυπα αξιών διαφέρουν μεταξύ εκείνων που ανήκουν στο κύκλο των «κολλητών» και εκείνους που δεν ανήκουν σε αυτό τον κύκλο. Ιδιαιτερότης	Τα πρότυπα αξιών πρέπει να είναι ίδια για όλους. Καθολικότητας

Πίνακας 152

Τα αποτελέσματα των εν λόγω προτύπων, σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας, για άτομα με υψηλό δείκτη ατομικότητας και συλλογικότητας εμφανίζονται στον πίνακα.

Συλλογικότητα	Ατομικισμός
Υψηλής σημασία οι παροχές του οργανισμού στον κάτοχο (Εκπαίδευση, Συνθήκες Εργασίας)	Υψηλής σημασίας η προσωπική ζωή του κατόχου (χρόνος)
Συναισθηματική Εξάρτηση από την εταιρία	Συναισθηματική ανεξαρτησία από την εταιρία

Οι μεγάλες εταιρίες είναι ελκυστικές	Οι μικρές εταιρίες είναι ελκυστικές
Υπάρχει ηθική υποχρέωση για ταύτιση με την εταιρία	Η ταύτιση με την εταιρία είναι «προϋπολογισμένη»
Δίνεται περισσότερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων του κατόχου	Δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην ελευθερία και την πρόκληση που υπάρχουν στην εργασία
Η επιδίωξη ατομικών στόχων χωρίς να λαμβάνονται οι άλλοι υπόψη, θεωρείται ή λιγότερο κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά	Η επιδίωξη ατομικών στόχων χωρίς να λαμβάνονται οι άλλοι υπόψη, θεωρείται κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά
Οι προϊστάμενοι επιδιώκουν συμμόρφωση και τάξη	Οι προϊστάμενοι επιδιώκουν την ποικιλομορφία δραστηριοτήτων και την ηγεσία
Οι προϊστάμενοι αξιολογούν την εξασφάλιση εργασίας ως πλέον σημαντικό κίνητρο	Οι προϊστάμενοι αξιολογούν την αυτονομία ως πλέον σημαντικό κίνητρο
Οι προϊστάμενοι υιοθετούν παραδοσιακές «θέσεις» και δεν στηρίζουν πρωτοβουλίες εργαζομένων αλλά στηρίζουν «ομαδική» δραστηριότητα	Οι προϊστάμενοι υιοθετούν «σύγχρονες» θέσεις που ενισχύουν πρωτοβουλίες των εργαζομένων και ομαδική δραστηριότητα
Ομαδικές αποφάσεις θεωρούνται καλύτερες από τις ατομικές αποφάσεις	Ατομικές αποφάσεις θεωρούνται καλύτερες από ομαδικές αποφάσεις
Οι προϊστάμενοι επιλέγουν ως στόχους ζωής το καθήκον, την γνώση και το κύρος	Οι προϊστάμενοι επιλέγουν την ευχαρίστηση ως στόχο ζωής και την εξασφάλιση εργασίας
Η Ατομική πρωτοβουλία είναι κοινωνικά μη αποδεκτή	Ατομική πρωτοβουλία ενθαρρύνεται κοινωνικά
Οι άνθρωποι σκέφτονται στην βάση εκείνων που είναι «κολλητοί» και εκείνων που δεν είναι. Ιδιαιτερότητα, διαχωρισμοί	Οι άνθρωποι σκέφτονται γενικά. Καθολικότητας.

Πίνακας 153

3.3.4.3 Μελέτη Επίδρασης των Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

- Βαθμίδα Ιεραρχίας

Αριθ.	Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας	Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
<i>Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>				
5	Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή	5.62	6.20	6.29
16	Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας	7.00	6.53	6.69
17	Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας	6.12	5.27	4.66
<i>Ανισότητα Ισχύος</i>				
5	Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους	1.50	2.27	1.71
<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>				
2	Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφισταμένους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών	6.31	5.93	5.71
4	Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας	6.12	5.73	5.00
<i>Μέσος Δείκτης Individualistic - Collectivist</i>				
		-	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Power distance</i>				
		-	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Uncertainty Avoidance²³</i>				
		6.344	6.150	5.714
<i>Παράγοντες Individualistic - Collectivist</i>				
<i>4^{ος} Παράγοντας²⁴</i>		0.580	-0.152	-0.206

Πίνακας 154

- Τύπος Υπηρεσίας

No Ζητήματα Προσωπικότητας	Τύπος	
	Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
<i>Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>		
-		
<i>Ανισότητα Ισχύος</i>		
-		
<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>		
-		

²³ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο.

Επίσης, σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-υπαλλήλων είναι στατιστικά σημαντική

²⁴ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά προϊστάμενων-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική.

<i>Μέσος Δείκτης Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Ανισότητα ισχύος</i>	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>	-	-
<i>Παράγοντες Ατομικισμός - Αβεβαιότητα</i>		
<i>7^{ος} Παράγοντας</i>	-0.178	0.349

Πίνακας 155

• Εκπαίδευση

No	Ζητήματα Προσωπικότητας	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
	<i>Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>		
	-		
	<i>Ανισότητα Ισχύος</i>		
	-		
	<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>		
	-		
	<i>Μέσος Δείκτης Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Ανισότητα ισχύος</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>	-	-
	<i>Παράγοντες Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>	-	-
	<i>3^{ος} Παράγοντας</i>	-0.446	0.184

Πίνακας 156

• Φύλλο

No	Ζητήματα Προσωπικότητας	Φύλο	
		Ανδρας	Γυναίκα
	<i>Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>		
5	Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή	5.86	6.40
9	Ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης	6.39	5.47
	<i>Ανισότητα Ισχύος</i>		
	-		
	<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>		
	-		
	<i>Μέσος Δείκτης Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Ανισότητα ισχύος</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>	-	-
	<i>Παράγοντες Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>		
	<i>1^{ος} Παράγοντας²⁵</i>	0.230	-0.269

²⁵ Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας και στους 2 ελέγχους (παραμετρικό και μη-παραμετρικό) είναι οριακά πάνω από 5%.

2 ^{ος} Παράγοντας	-0.227	0.265
7 ^{ος} Παράγοντας	0.225	-0.263

Πίνακας 157

• Ηλικία

No	Ζητήματα Προσωπικότητας	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
<i>Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>			
3	Υψηλού βαθμού ελευθερία	5.96	6.41
5	Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή	6.54	5.83
17	Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας	4.50	5.51
<i>Ανισότητα Ισχύος</i>			
-			
<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>			
2	Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφιστάμενους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών	5.58	6.07
3	Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς	5.54	6.32
<i>Μέσος Δείκτης Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>			
		-	-
<i>Μέσος Δείκτης Ανισότητα Ισχύος</i>			
		-	-
<i>Μέσος Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>			
		5.688	6.104
<i>Παράγοντες Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>			
2 ^{ος} Παράγοντας		0.337	-0.209
4 ^{ος} Παράγοντας		-0.461	0.231
<i>Παράγοντας Αποφυγή Αβεβαιότητας</i> ²⁶		-0.276	0.136

Πίνακας 158

• Εύρος Αποδοχών

No	Ζητήματα Προσωπικότητας	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
<i>Ατομικισμός - Συλλογικότητας</i>			
		-	-
<i>Ανισότητα Ισχύος</i>			
-			
<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>			
4	Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας	5.05	6.17

²⁶ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 11% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο.

<i>Μέσος Δείκτης Ατομικισμός - Συλλογικότης</i>	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Ανισότητα Ισχύος</i>	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>	5.762	6.348
<i>Παράγοντα Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>	-0.196	0.367

Πίνακας 159

- Τόπος Προέλευσης

No	Ζητήματα Προσωπικότητας	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Πόλη
<i>Ατομικισμός - Συλλογικότης</i>			
11	Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στη γενικότητα του συνόλου	5.03	3.89
<i>Ανισότητα Ισχύος</i>			
-			
<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>			
3	Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς	6.37	5.78
<i>Μέσος Δείκτης Ατομικισμός - Συλλογικότης</i>			
-			
<i>Μέσος Δείκτης Ανισότητα Ισχύος</i>			
-			
<i>Μέσος Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>			
-			
<i>Παράγοντες</i>			
-			

Πίνακας 160

3.3.4.4 Συσχετισμοί Επιμέρους Πτυχών Προσωπικότητας

- Συμβολισμοί του Πίνακα

<i>Ατομικισμός - Συλλογικότης</i>	
1	Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία
2	Υψηλές αμοιβές
3	Υψηλού βαθμού ελευθερία
4	Πλήρης χρησιμοποίηση ικανοτήτων σου
5	Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή
6	Εργασία για όσο χρόνο θέλεις
7	Καλές συνθήκες εργασίας (εξαερισμός, θέρμανση, φως)
8	Εταιρία που σε φροντίζει για όλα
9	Ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης
10	Ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών
11	Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στη γενικότητα του συνόλου
12	Ενθάρρυνση λήψεως ατομικών αποφάσεων
13	Ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας
14	Εταιρία ικανή να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το πλήθος
15	Επιτυχία της ομάδας πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου
16	Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας
17	Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας

18	Ενθάρρυνση της πίστης στην ομάδα από τους προϊστάμενους
19	Λήψη αποφάσεων από προϊστάμενο χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με υφισταμένους
<i>Ανισότητα Ισχύος</i>	
20	Αναγκαιότητα προϊστάμενου να χρησιμοποιεί την εξουσία του
21	Οι προϊστάμενοι σπανίως θα πρέπει να ζητούν τις απόψεις των υφισταμένων τους
22	Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν κοινωνικές επαφές με τους εργαζόμενους
23	Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να διαφωνούν με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους
24	Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους
<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>	
25	Είναι σημαντικό να γνωρίζεις τις απαιτήσεις της θέσης και τις οδηγίες για την υλοποίησή της
26	Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφισταμένους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών
27	Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς
28	Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας

Πίνακας 161

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

		Επιμέρους πτυχές προσωπικότητας																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	--	0.06	0.1	0.04	-0	0.1	0.04	0.03	0.16	0.22	.250 (*)	0.08	0.08	0.2	0.07	.273 (*)	0.08	0.21	0.19	0.22	0.09	.254 (*)	-0.1	-0	.257 (*)	0.05	0.05	0.13	
2		--	.325 (**)	0.14	0.13	0.13	-0.1	0.09	0.02	0.24	0.17	.263 (*)	0.05	.441 (**)	0.07	0.16	0.21	0.12	0.08	-0.1	-0.1	0	0.12	0.05	-0	-0.1	-0	-0	
3			--	.412 (**)	0.14	0.2	0.08	0.19	.299 (*)	.536 (**)	0.03	.547 (**)	-0	.428 (**)	.285 (*)	0.14	.325 (**)	0.14	-0.2	-0.2	.265 (*)	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	0.07	0.18	0.03	
4				--	0.01	0.02	-0.1	0.13	-0.1	0.19	-0.1	0.09	0	0.05	.323 (**)	.274 (*)	-0	0.05	-0.2	.298 (*)	-0.2	-0.1	-0	-0.1	0.01	0.04	0.06	-0.1	
5					--	.285 (*)	0.22	0.09	0.06	-0.2	-0.1	-0	.344 (**)	0	0.04	0.06	-0.1	-0	-0	-0.1	0.13	-0.1	0.04	0.04	-0.1	0.01	-0.2	-0	
6						--	-0	.269 (*)	0.02	0.03	0.13	0.13	.285 (*)	0.17	0.2	0.1	.270 (*)	0.17	-0	-0	0.08	-0.1	0.05	-0	-0	0.2	0.14	-0	
7							--	.481 (**)	0.05	0.1	-0	0.04	0.18	0.12	0	0.24	-0	0.03	0.03	-0.1	-0.2	-0.2	-0.2	.246 (*)	0.21	0.22	0.14	0.21	
8								--	0.06	.250 (*)	0.04	0.16	.403 (**)	0.23	0.13	0.11	0.1	0.09	-0.2	-0.2	-0.2	.251 (*)	-0.1	-0.1	0.21	0.23	.253 (*)	0.17	
9									--	.395 (**)	0.13	.296 (*)	.302 (*)	0.22	.401 (**)	0.06	0.18	.327 (**)	-0.1	-0	-0.1	.298 (*)	-0.1	-0.1	.441 (**)	0.15	.413 (**)	0.21	
10										--	-0.1	.601 (**)	-0.1	.380 (**)	0.21	0.04	.272 (*)	.270 (*)	-0.2	-0.1	.324 (**)	-0.2	-0.1	-0.2	.291 (*)	0.09	.411 (**)	0.12	
11											--	0.03	0.12	0.08	0.11	0.1	0.11	0.18	.421 (**)	-0	0.14	0.02	-0.1	0.06	0.07	0.1	0.12	0.06	
12												--	0.08	.574 (**)	0.11	0.18	.247 (*)	0.22	-0.1	-0.1	.391 (**)	.288 (*)	.341 (**)	-0.2	0.17	0.17	.262 (*)	-0	
13													--	0.22	0.17	.293 (*)	0.08	.278 (*)	-0.1	0.01	0.06	.331 (**)	-0.1	-0.1	.250 (*)	0.15	0.12	0.1	
14														--	0.18	.373 (**)	.283 (*)	.251 (*)	-0.2	-0.2	.299	-0.1	-0.2	-0.1	0.11	-0.1	0.08	0.06	

• 3.3.4.5 Παραγοντική Ανάλυση Προσωπικότητας Εργαζομένων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ερωτήσεις Προσωπικότητας		Παράγοντες									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<i>Ατομικισμός - Συλλογικότης</i>										
1	Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία	0.268	0.245	-0.002	0.353	-0.029	0.434	-0.078	0.263	-0.218	0.197
2	Υψηλές αμοιβές	-0.247	0.177	0.327	-0.177	0.008	0.521	0.352	0.056	-0.020	0.195
3	Υψηλού βαθμού ελευθερία	0.119	0.471	0.075	0.053	-0.011	-0.049	0.595	0.021	0.232	0.315
4	Πλήρης χρησιμοποίηση ικανοτήτων σου	-0.089	-0.057	0.007	0.055	0.103	-0.008	0.849	0.306	-0.176	-0.027
5	Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή	0.024	-0.043	-0.052	0.043	0.177	0.112	0.172	-0.053	-0.103	0.804
6	Εργασία για όσο χρόνο θέλεις	-0.036	0.039	0.232	0.134	0.431	0.201	0.226	-0.144	0.094	0.225
7	Καλές συνθήκες εργασίας (εξαερισμός, θέρμανση, φως)	0.355	0.069	-0.256	-0.251	0.081	-0.067	-0.083	0.179	0.427	0.517
8	Εταιρία που σε φροντίζει για όλα	0.135	0.179	-0.206	-0.154	0.767	-0.091	0.109	-0.021	0.187	-0.026
9	Ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης	0.455	0.293	0.027	0.643	-0.027	-0.052	-0.063	-0.096	-0.047	0.143
10	Ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών	0.087	0.832	-0.039	0.213	-0.156	-0.100	0.079	-0.104	0.107	-0.108
11	Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στη γενικότητα του συνόλου	0.034	-0.069	-0.022	0.138	0.137	0.779	-0.062	0.026	0.059	0.027
12	Ενθάρρυνση λήψεως ατομικών αποφάσεων	-0.011	0.785	-0.102	0.029	0.184	-0.016	-0.012	0.103	-0.091	-0.050
13	Ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας	0.222	0.047	-0.084	0.177	0.840	-0.016	-0.078	0.094	-0.110	0.137
14	Εταιρία ικανή να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το πλήθος	-0.130	0.735	-0.081	0.082	0.271	0.044	-0.004	0.299	0.111	0.133
15	Επιτυχία της ομάδας πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου	0.016	-0.015	-0.153	0.763	0.002	0.023	0.288	0.228	0.230	0.017
16	Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας	0.049	0.049	-0.066	0.178	0.094	0.060	0.130	0.867	-0.040	0.040
17	Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας	-0.062	0.133	0.129	0.317	0.041	0.111	0.033	0.070	0.744	-0.068
18	Ενθάρρυνση της πίστης στην ομάδα από τους προϊστάμενους	-0.184	0.237	-0.155	0.653	0.198	0.140	-0.163	0.030	0.222	-0.133
19	Λήψη αποφάσεων από προϊστάμενο χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με υφιστάμενους	0.199	-0.141	-0.201	-0.082	-0.258	0.732	-0.033	-0.213	0.057	-0.055
	<i>Ανισότητα Ισχύος</i>										
1	Αναγκαιότητα προϊστάμενου να χρησιμοποιεί την εξουσία του	0.341	0.042	0.299	0.002	-0.052	0.100	-0.484	0.095	-0.355	-0.213
2	Οι προϊστάμενοι σπανίως θα πρέπει να ζητούν τις απόψεις των υφισταμένων τους	-0.018	-0.205	0.237	0.080	0.164	0.210	-0.130	-0.686	-0.271	0.101
3	Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν κοινωνικές επαφές με τους	-0.317	-0.067	0.601	-0.089	-0.161	-0.040	-0.073	-0.121	0.145	-0.093

	εργαζόμενους										
4	Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να διαφωνούν με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους	0.062	-0.111	0.831	-0.008	-0.083	-0.098	0.004	-0.125	0.042	0.087
5	Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους	0.274	-0.058	0.647	-0.233	0.075	0.059	0.040	0.007	-0.122	-0.393
	<i>Αποφυγή Αβεβαιότητας</i>										
1	Είναι σημαντικό να γνωρίζεις τις απαιτήσεις της θέσης και τις οδηγίες για την υλοποίησή της	0.843	0.044	0.026	0.101	0.040	0.053	-0.067	0.081	-0.185	0.093
2	Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφιστάμενους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών	0.834	-0.108	-0.045	-0.108	0.152	0.093	-0.031	-0.036	0.100	0.010
3	Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς	0.535	0.272	-0.066	0.080	0.231	0.043	0.106	-0.094	0.337	-0.356
4	Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας	0.443	-0.178	0.125	0.130	0.104	-0.018	-0.268	0.144	0.417	0.008

Πίνακας 163

• Αντιμετώπιση των ερωτήσεων ανά άξονα

Ατομικισμός – Συλλογικότητα

Ερωτήσεις Προσωπικότητας : Ατομικισμός- Συλλογικότητας	Παράγοντες							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία	0.255	-0.008	0.008	-0.069	0.471	0.403	0.467	0.019
2 Υψηλές αμοιβές	0.152	-0.101	0.661	-0.072	0.373	0.037	-0.242	-0.111
3 Υψηλού βαθμού ελευθερία	0.395	-0.095	0.618	0.220	-0.201	0.090	0.098	0.352
4 Πλήρης χρησιμοποίηση ικανοτήτων σου	-0.041	-0.030	0.592	0.007	-0.242	0.598	-0.105	-0.160
5 Παροχή χρόνου για προσωπική, οικογενειακή ζωή	-0.134	0.228	0.584	-0.242	0.085	-0.001	0.377	0.282
6 Εργασία για όσο χρόνο θέλεις	0.002	0.364	0.513	0.213	0.101	-0.136	-0.011	-0.101
7 Καλές συνθήκες εργασίας (εξαερισμός, θέρμανση, φως)	0.013	0.183	-0.008	0.021	0.032	0.061	0.054	0.908
8 Εταιρία που σε φροντίζει για όλα	0.190	0.764	0.073	0.066	-0.113	-0.016	-0.153	0.228
9 Ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, τάξης και συμμόρφωσης	0.206	0.053	-0.061	0.198	0.027	-0.044	0.850	0.054
10 Ενθάρρυνση ατομικών πρωτοβουλιών	0.807	-0.172	0.040	0.191	-0.126	-0.120	0.218	0.010
11 Η ατομική επίτευξη δεν εμφανίζεται στη γενικότητα του συνόλου	-0.052	0.158	0.092	0.162	0.788	0.050	0.045	-0.052
12 Ενθάρρυνση λήψεως ατομικών αποφάσεων	0.816	0.175	0.012	-0.001	-0.043	0.053	0.052	-0.065
13 Ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας	0.051	0.880	0.012	-0.004	0.015	0.134	0.232	0.030
14 Εταιρία ικανή να σε κάνει να ξεχωρίζεις από το πλήθος	0.762	0.251	0.104	0.122	0.022	0.226	0.010	0.101
15 Επιτυχία της ομάδας πιο σημαντική από την επιτυχία του ατόμου	-0.032	0.010	0.163	0.694	-0.058	0.335	0.412	-0.095
16 Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας	0.106	0.096	-0.050	0.114	0.033	0.899	0.028	0.119
17 Θυσία ατομικών στόχων στο βωμό της επιτυχίας της ομάδας	0.130	-0.028	0.028	0.802	0.086	-0.033	-0.099	0.216
18 Ενθάρρυνση της πίστης στην ομάδα από τους προϊστάμενους	0.254	0.221	-0.098	0.612	0.138	0.028	0.238	-0.246
19 Λήψη αποφάσεων από προϊστάμενο χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με υφιστάμενους	-0.147	-0.226	0.015	-0.007	0.740	-0.121	0.006	0.079

Πίνακας 164

Ανισότητα Ισχύος

Ερωτήσεις Προσωπικότητας: Ανισότητα Ισχύος	Παράγοντες	
	1	2
1 Αναγκαιότητα προϊστάμενου να χρησιμοποιεί την εξουσία του	-0.020	0.914
2 Οι προϊστάμενοι σπανίως θα πρέπει να ζητούν τις απόψεις των υφισταμένων τους	0.438	0.189
3 Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν κοινωνικές επαφές με τους εργαζόμενους	0.818	-0.143
4 Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να διαφωνούν με τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους	0.795	0.182
5 Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους	0.510	0.573

Πίνακας 165

Αποφυγή Αβεβαιότητας

	Ερωτήσεις Προσωπικότητας: Αποφυγή Αβεβαιότητας	Παράγοντας
1	Είναι σημαντικό να γνωρίζεις τις απαιτήσεις της θέσης και τις οδηγίες για την υλοποίησή της	0.791
2	Οι προϊστάμενοι απαιτούν από τους υφιστάμενους την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών	0.873
3	Οι κανόνες και κανονισμοί είναι σημαντικοί γιατί πληροφορούν τους εργαζόμενους αναφορικά με το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς	0.632
4	Τα εγχειρίδια εργασίας με τις εκτενείς τους λεπτομέρειες βοηθούν στην διεκπεραίωση της εργασίας	0.605

Πίνακας 166

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ

3.3.5 Μελέτη Δέσμευσης

3.3.5.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Δέσμευση με:	Συντελεστής Cronbach's Alpha	Ενεργό μέγεθος δείγματος
Θέση Εργασίας	.7791	65
Συναισθηματική	.6505	66
Κανονιστική	.6459	65
Εξαναγκαστική	.7349	66
Συναδέλφους	.8701	64
Συναισθηματική	.6936	66
Κανονιστική	.7782	66
Εξαναγκαστική	.7823	64
Προϊστάμενο	.8869	61
Συναισθηματική	.7870	63
Κανονιστική	.7568	64
Εξαναγκαστική	.8394	64
Εταιρία	.8528	63
Συναισθηματική	.6577	64
Κανονιστική	.8276	65
Εξαναγκαστική	.7054	64

Πίνακας 167

3.3.5.2 Περιγραφικά Μέτρα

Ερώτηση	Μέση βαθμολογία	Πλήθος ατόμων ³¹
Δέσμευση με Θέση Εργασίας		
Θα μπορούσα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στην παρούσα θέση εργασίας	3.41	66
Μου αρέσει να συζητώ τα της εργασίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας	3.32	66
Αισθάνομαι τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην θέση εργασίας μου σαν δικά μου	5.41	66
Η θέση μου σημαίνει πολλά για μένα	5.35	66
Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την θέση μου	4.52	66
Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στην θέση εργασίας του	5.02	65
Οι μετακινήσεις από θέση σε θέση είναι κάτι το ανήθικο	1.91	66
Εάν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως	2.44	66

³¹ Πρόκειται για το πλήθος των ερωτώμενων που απάντησαν σε κάθε ζήτημα. Υπάρχουν άτομα που είτε δεν συμπλήρωσαν κανένα από τα ζητήματα της κλίμακας ή δεν απάντησαν μόνο κάποια επιμέρους ζητήματα.

δεν είναι τίμιο να αφήσω την παρούσα θέση μου		
Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στη θέση μου	2.55	66
Η μετακίνησή μου σε άλλη θέση ίσως να περιλαμβάνει σημαντικές θυσίες για μένα	4.26	66
Έχω μάθει να είμαι πιστός στη θέση μου	4.59	66
Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αποχώρησής μου από την θέση εργασίας θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	3.86	66
Η παραμονή μου στη θέση εργασίας οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	5.23	66
Αν αποχωρίσω από την θέση εργασίας οι επιλογές μου είναι ελάχιστες	3.23	66
Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να αποχωρήσω από τη θέση εργασίας μου	4	66
Δέσμευση με Συναδέλφους		
Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου με τους τωρινούς συναδέλφους μου	4.09	66
Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	3.08	66
Αισθάνομαι τα προβλήματα των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι σαν δικά μου	4.56	66
Το να εργάζομαι με αυτούς τους ανθρώπους σημαίνει πολλά για μένα	4.44	66
Ταυτίζομαι συναισθηματικά με τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	4.32	66
Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται	5.3	66
Οι μετακινήσεις των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι είναι κάτι το ανήθικο	2.47	66
Εαν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	2.56	66
Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω με τους συναδέλφους μου	2.45	66
Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στους συναδέλφους μου	5.05	66
Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της εγκατάλειψης των συναδέλφων μου θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	3.78	64
Το να παραμείνω μαζί με τους συναδέλφους μου οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	4.35	66
Έχω ελάχιστες επιλογές για να εργαστώ με μια άλλη ομάδα συναδέλφων	2.61	66
Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές θυσίες για μένα	3.74	66
Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω τους συναδέλφους μου	3.11	66
Δέσμευση με Προϊστάμενο		
Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου με τον παρόντα προϊστάμενό του	3.72	65
Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τον προϊστάμενό μου	2.82	66
Αισθάνομαι τα προβλήματα του προϊστάμενού μου σαν δικά μου	3.71	65
Το να εργάζομαι με τον παρόντα προϊστάμενό μου σημαίνει πολλά για μένα	3.92	65
Ταυτίζομαι συναισθηματικά με τον προϊστάμενό μου	3.46	65
Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στον προϊστάμενό του	4.15	66
Οι αλλαγές προϊσταμένων είναι κάτι το ανήθικο	2.15	66
Εαν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω τον προϊστάμενό μου	2.59	66
Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω με τον προϊστάμενό μου	2.52	65
Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στον	4.14	65

προιστάμενό μου		
Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της εγκατάλειψης του προισταμένου μου θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	3.31	65
Το να παραμείνω μαζί με τον προιστάμενό μου οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	3.8	66
Έχω ελάχιστες επιλογές για να εργαστώ με έναν άλλο προιστάμενο	2.39	66
Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές θυσίες για μένα	3.42	65
Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω τον προιστάμενό μου	2.8	64
Δέσμευση με Εταιρία		
Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την εταιρία	5.32	65
Μου αρέσει να συζητώ τα της εταιρίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας	3.25	65
Αισθάνομαι τα προβλήματα του οργανισμού σαν δικά μου	4.86	65
Η εταιρία μου σημαίνει πολλά για μένα	5.65	65
Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την εταιρία μου	4.83	64
Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στην εταιρία του	5.17	65
Οι μετακινήσεις από εταιρία σε εταιρία είναι κάτι το ανήθικο	2.54	65
Εαν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω την εταιρία μου	3.06	65
Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στην εταιρία μου	3.29	65
Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές θυσίες για μένα	4.43	65
Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στην εταιρία μου	5.09	65
Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αποχώρησής μου από την εταιρία θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	3.86	65
Η παραμονή μου στην εταιρία οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	5.37	64
Έχω ελάχιστες επιλογές αν αποχωρίσω από την εταιρία	3.18	65
Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω την εταιρία μου	4.32	65

Πίνακας 168

3.3.5.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζόμενων

3.3.5.3.1 Μελέτη «Δέσμευσης με Θέση Εργασίας»

- Ιεραρχική Βαθμίδα

Αρ	Ερωτήσεις	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προιστάμενος	Υπάλληλος
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>			
1	Θα μπορούσα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στην παρούσα θέση εργασίας	4.81	2.80	3.03
2	Μου αρέσει να συζητώ τα της εργασίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας	2.75	2.73	3.83

4	Η θέση μου σημαίνει πολλά για μένα	6.06	5.07	5.14
5	Ταντίζομαι συναισθηματικά με την θέση μου	5.56	3.87	4.31
<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>				
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στη θέση μου	3.19	3.27	1.94
11	Έχω μάθει να είμαι πιστός στη θέση μου	5.62	5.07	3.91
<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>				
13	Η παραμονή μου στη θέση εργασίας οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	6.00	5.20	4.89
<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης³²</i>				
		5.050	3.907	4.314
<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης³³</i>				
		3.950	3.667	3.143
<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>				
		-	-	-
<i>Παράγοντες</i>				
	<i>1^{ος} Παράγοντας³⁴</i>	0.786	-0.102	-0.293
	<i>3^{ος} Παράγοντας³⁵</i>	0.054	-0.562	0.218

Πίνακας 169

- Τύπος Υπηρεσίας

Αρ	Ερωτήσεις	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>			
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην θέση εργασίας μου σαν δικά μου	5.65	4.96
<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>			
		-	-
<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>			
		-	-
<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>			
		-	-
<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>			
		-	-
<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>			
		-	-
<i>Παράγοντες</i>			
		-	-

Πίνακας 170

³² Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά προϊστάμενων-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική

³³ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

³⁴ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά προϊστάμενων-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική

³⁵ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο.

Επιπλέον, σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική

- Φύλλο

Αρ	Ερωτήσεις	Φύλο	
		Ανδρας	Γυναίκα
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
11	Έχω μάθει να είμαι πιστός στη θέση μου	4.44	4.03
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i> ³⁶	3.705	3.161
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>1^{ος} Παράγοντας</i>	0.312	-0.364

Πίνακας 171

- Ηλικία

Αρ	Ερωτήσεις	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
2	Μου αρέσει να συζητώ τα της εργασίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας	4.08	2.88
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στη θέση μου	1.83	3.00
11	Έχω μάθει να είμαι πιστός στη θέση μου	4.00	5.02
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	3.146	3.700
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>1^{ος} Παράγοντας</i> ³⁷	-0.269	0.218
	<i>3^{ος} Παράγοντας</i>	0.460	-0.271

Πίνακας 172

³⁶ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

³⁷ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

- Αποδοχές

Αρ	Ερωτήσεις	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
2	Μου αρέσει να συζητώ τα της εργασίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας	3.63	2.74
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
8	Εαν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να αφήσω την παρούσα θέση μου	2.07	3.13
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	3.248	3.849
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 173

- Τόπος Προέλευσης

Αρ	Ερωτήσεις	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημι-αστική περιοχή	Πόλη
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην θέση εργασίας μου σαν δικά μου	5.93	4.97
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
7	Οι μετακινήσεις από θέση σε θέση είναι κάτι το ανήθικο	1.57	2.19
11	Έχω μάθει να είμαι πιστός στη θέση μου	5.27	4.03
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 174

3.3.5.3.2 Μελέτη «Δέσμευσης με Συναδέλφους»

- Ιεραρχική Βαθμίδα

Αρ	Ερωτήσεις	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστά- μενος	Υπάλληλος
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>			
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	2.50	2.53	3.57
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι σαν δικά μου	5.81	4.13	4.17
4	Το να εργάζομαι με αυτούς τους ανθρώπους σημαίνει πολλά για μένα	5.38	4.67	3.91
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>			
7	Οι μετακινήσεις των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι είναι κάτι το ανήθικο	3.00	3.07	1.97
10	Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στους συναδέλφους μου	5.88	5.40	4.51
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>			
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>			
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i> ³⁸	4.063	3.867	3.211
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>			
	<i>Παράγοντες</i>	0.644	-0.022	-0.274
	<i>1^{ος} Παράγοντας</i> ³⁹			

Πίνακας 175

- Φύλλο

Αρ	Ερωτήσεις	Φύλο	
		Ανδρας	Γυναίκα
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι σαν δικά μου	4.97	4.07
4	Το να εργάζομαι με αυτούς τους ανθρώπους σημαίνει πολλά για μένα	4.92	3.87
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-

³⁸ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

³⁹ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 176

- Εκπαίδευση

Αρ	Ερωτήσεις	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>		
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης⁴⁰</i>	4.322	3.827
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>		
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>		
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>1^{ος} Παράγοντας</i>	0.233	-0.264
	<i>3^{ος} Παράγοντας</i>	-0.262	0.297

Πίνακας 177

- Ηλικία

Αρ	Ερωτήσεις	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	4.00	2.51
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>3^{ος} Παράγοντας</i>	0.408	-0.249

Πίνακας 178

⁴⁰ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο

- Αποδοχές

Αρ	Ερωτήσεις	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>			
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	3.37	2.52
<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>			
7	Οι μετακινήσεις των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι είναι κάτι το ανήθικο	2.00	3.35
8	Εαν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω τους ανθρώπους με τους οποίους	2.21	3.22
<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>			
		-	-
<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>			
		-	-
<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>			
		3.298	4.070
<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>			
		-	-
<i>Παράγοντες</i>			
	<i>2^{ος} Παράγοντας⁴¹</i>	-0.192	0.367
	<i>3^{ος} Παράγοντας⁴²</i>	0.190	-0.363

Πίνακας 179

3.3.5.3.3 Μελέτη «Δέσμευσης με Προϊστάμενο»

- Ιεραρχική Βαθμίδα

Αρ	Ερωτήσεις	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>				
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τον προϊστάμενο μου	2.25	2.13	3.37
<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>				
		-	-	-
<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>				
		-	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης⁴³</i>				
		3.083	3.117	3.874
<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>				
		-	-	-
<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>				
		-	-	-
<i>Παράγοντες</i>				

⁴¹ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

⁴² Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

⁴³ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο.

Επιπλέον, σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντική

3 ^{ος} Παράγοντας ⁴⁴	-0.442	-0.357	0.318
--	--------	--------	-------

Πίνακας 180

- Τύπος Υπηρεσίας

Αρ	Ερωτήσεις	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>		
11	Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της εγκατάλειψης του προϊσταμένου μου θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	2.90	4.04
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>2^{ος} Παράγοντας</i>		

Πίνακας 181

- Φύλλο

Αρ	Ερωτήσεις	Φύλλο	
		Ανδρας	Γυναίκα
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τον προϊστάμενο μου	2.31	3.43
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα του προϊσταμένου μου σαν δικά μου	3.31	4.21
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	3.170	3.918
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>3^{ος} Παράγοντας</i>	-0.250	0.276

Πίνακας 182

⁴⁴ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά διευθυντών-προϊσταμένων δεν είναι στατιστικά σημαντική

- Ηλικία

Αρ	Ερωτήσεις	Ηλικία	
		Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τον προϊστάμενο μου	3.58	2.41
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με τον προϊστάμενο μου	4.38	2.90
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω με τον προϊστάμενο μου	3.13	2.22
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>		
12	Το να παραμείνω μαζί με τον προϊστάμενο μου οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	4.46	3.41
14	Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές θυσίες για μένα	4.08	3.05
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	4.192	3.114
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης⁴⁵</i>	3.548	2.922
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>2^{ος} Παράγοντας</i>	0.368	-0.217
	<i>3^{ος} Παράγοντας⁴⁶</i>	0.355	-0.181

Πίνακας 183

- Αποδοχές

Αρ	Ερωτήσεις	Εύρος αποδογών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	3.785	2.997
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>3^{ος} Παράγοντας⁴⁷</i>	0.176	-0.361

Πίνακας 184

⁴⁵ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο

⁴⁶ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

⁴⁷ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

3.3.5.3.4 Μελέτη «Δέσμευσης με τον Οργανισμό»

- Ιεραρχική Βαθμίδα

Αρ	Ερωτήσεις	Βαθμίδα θέσης		
		Διευθυντής	Προϊστά- μενος	Υπάλληλος
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>			
4	Η εταιρία μου σημαίνει πολλά για μένα	6.37	5.43	5.4
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την εταιρία μου	6.06	4.64	4.32
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>			
6	Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στην εταιρία του	6.06	4.93	4.86
11	Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στην εταιρία μου	5.88	5.36	4.63
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης⁴⁸</i>	5.375	4.471	4.636
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-	-
	<i>Παράγοντες</i>			
	<i>1^{ος} Παράγοντας⁴⁹</i>	0.749	-0.200	-0.279

Πίνακας 185

- Τύπος Υπηρεσίας

Αρ	Ερωτήσεις	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
4	Η εταιρία μου σημαίνει πολλά για μένα	5.83	5.30
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 186

⁴⁸ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά προϊστάμενων-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική

⁴⁹ Σύμφωνα με το LSD post-hoc comparison test μόνο η διαφορά προϊστάμενων-υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική

- Φύλλο

Αρ	Ερωτήσεις	Φύλο	
		Ανδρας	Γυναίκα
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
2	Μου αρέσει να συζητώ τα της εταιρίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας	2.72	3.90
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα του οργανισμού σαν δικά μου	5.36	4.24
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την εταιρία μου	5.31	4.24
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>		
12	Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αποχώρησής μου από την εταιρία θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	3.44	4.38
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	1 ^{ος} Παράγοντας	0.275	-0.344
	3 ^{ος} Παράγοντας ⁵⁰	-0.218	0.273

Πίνακας 187

- Εκπαίδευση

Αρ	Ερωτήσεις	Επίπεδο εκπαίδευσης	
		Έως ανώτερη	Ανώτατη
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
11	Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στην εταιρία μου	4.53	5.33
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης⁵¹</i>	4.623	4.000
	<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 188

⁵⁰ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο

⁵¹ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο

- Τόπος Προέλευσης

Αρ	Ερωτήσεις	Τόπος προέλευσης	
		Χωριό/Ημι-αστική περιοχή	Πόλη
	<i>Συναισθηματική Δέσμευση</i>		
4	Η εταιρία μου σημαίνει πολλά για μένα	5.93	5.42
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την εταιρία μου	5.28	4.46
	<i>Κανονιστική Δέσμευση</i>		
6	Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στην εταιρία του	5.59	4.83
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στην εταιρία μου	4.03	2.69
11	Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στην εταιρία μου	5.52	4.75
	<i>Εξαναγκαστική Δέσμευση</i>	-	-
	<i>Μέσος Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης⁵²</i>	5.041	4.574
	<i>Μέσος Δείκτης Κανονιστικής Δέσμευσης</i>	4.305	3.630
	<i>Μέσος Δείκτης Εξαναγκαστικής Δέσμευσης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>1^{ος} Παράγοντας⁵³</i>	0.262	-0.210

Πίνακας 189

- **Υψηλότερη Σχετική Δέσμευση (1)**

- Διευθυντής
 - Συναισθηματική με θέση εργασίας
 - Συναισθηματική με οργανισμό
 - Κανονιστική με θέση εργασίας
 - Κανονιστική με συναδέλφους
- Υπάλληλος
 - Συναισθηματική με προϊστάμενο
- Κατάστημα
 - Συναισθηματική με θέση εργασίας
- Άνδρας
 - Κανονιστική με θέση εργασίας
- Ανώτερη Εκπαίδευση
 - Συναισθηματική με συναδέλφους
 - Συναισθηματική με οργανισμό
- Έως 40 ετών
 - Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Εξαναγκαστική με προϊστάμενο
- Άνω των 40 ετών
 - Κανονιστική με θέση εργασίας

⁵² Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο

⁵³ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο

- Έως € 18000
Συναισθηματική με προϊστάμενο
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
- Χωριό
Συναισθηματική με την οργανισμό
Κανονιστική με την οργανισμό
- **Χαμηλότερη Σχετική Δέσμευση (2 & 3)**
 - Διευθυντής
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Προϊστάμενος
Συναισθηματική με θέση εργασίας
Συναισθηματική με οργανισμό
 - Υπάλληλος
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
 - Κ. Υπηρεσίες
Συναισθηματική με θέση εργασίας
 - Άνδρας
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Γυναίκα
Κανονιστική με θέση εργασίας
 - Ανώτατη Εκπαίδευση
Συναισθηματική με συναδέλφους
Συναισθηματική με οργανισμό
 - Έως 40 ετών
Κανονιστική με θέση εργασίας
 - Άνω 40 ετών
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Έως € 18000
Κανονιστική με θέση εργασίας
Κανονιστική με συναδέλφους
 - Άνω € 18000
Συναισθηματική με προϊστάμενο
 - Πόλη
Συναισθηματική με οργανισμό
Κανονιστική με οργανισμό

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤ. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝ.	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ				ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ				ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ			
	Θέση Εργασίας	Συνά- δελφοι	Προϊστ- αμενος	Οργανι- σμός	Θέση Εργασίας	Συνά- δελφοι	Προϊστ- αμενος	Οργανι- σμός	Θέση Εργασίας	Συνά- δελφοι	Προϊστ- αμενος	Οργανι- σμός
Διευθυντής	1	-	3	1	1	1	-	-	-	-	-	-
Προϊστάμενος	3	-	2	3	2	2	-	-	-	-	-	-
Υπάλληλος	2	-	1	2	3	3	-	-	-	-	-	-
Κατάστημα	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Κ. Υπηρεσίες	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Άνδρας	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Γυναίκα	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-
Ανώτερη	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Ανώτατη	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Έως 40 ετών	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	1	-
Άνω 40 ετών	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	2	-
Έως € 18000	-	-	1	-	2	2	-	-	-	-	-	-
Άνω € 18000	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Χωριό	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Πόλη	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-

Πίνακας 191

- 1 : Υψηλότερη Δέσμευση
2 : Η δεύτερη υψηλότερη δέσμευση
3 : Η τρίτη υψηλότερη δέσμευση

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΕΝΤΑΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ					ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ					ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ					ΣΥ ΝΟ ΛΟ
		Θέση Εργασίας	Συνά- δελφοι	Προϊστ- αμενος	Οργανι- σμός	Σύ- νολο	Θέση Εργασίας	Συνά- δελφοι	Προϊστ- αμενος	Οργανι- σμός	Σύ- νολο	Θέση Εργασίας	Συνά- δελφοι	Προϊστ- αμενος	Οργανι- σμός	Σύ- νολο	
Υψηλότερη Δέσμευση	A P	2	1	4	3	10	4	2	0	1	7	0	0	1	0	1	18
Δεύτερη Υψηλότερη	I Θ	2	1	4	3	10	4	2	0	1	7	0	0	1	0	1	18
Τρίτη Υψηλότερη	M O Σ	1	-	1	1	3	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	5
ΣΥΝΟΛΟ		5	2	9	7	23	9	5	0	2	16	0	0	2	0	2	41

- 1 : Υψηλότερη Δέσμευση
2 : Η δεύτερη υψηλότερη
3 : Η τρίτη υψηλότερη

Πίνακας 192

3.3.5.4 Μέγεθος και Συσχέτιση Μορφών Δέσμευσης

3.3.5.5 Παραγοντική Ανάλυση

- Δέσμευση με Θέση Εργασίας

Ερωτήσεις	Παράγοντες			
	1	2	3	
Συναισθηματική Δέσμευση				
1	Θα μπορούσα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στην παρούσα θέση εργασίας	0.52	-0.04	0.29
2	Μου αρέσει να συζητώ τα της εργασίας μου με ανθρώπους εκτός εταιρίας	-0.14	-0.08	0.74
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην θέση εργασίας μου σαν δικά μου	0.72	-0.14	0.03
4	Η θέση μου σημαίνει πολλά για μένα	0.78	0.07	0.18
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την θέση μου	0.82	0.1	0.17
Κανονιστική Δέσμευση				
6	Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στην θέση εργασίας του	0.61	-0.01	-0.33
7	Οι μετακινήσεις από θέση σε θέση είναι κάτι το ανήθικο	-0.18	0.32	-0.1
8	Εάν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να αφήσω την παρούσα θέση μου	0.44	0.64	-0.26
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στη θέση μου	0.52	0.51	-0.13
10	Η μετακίνησή μου σε άλλη θέση ίσως να περιλαμβάνει σημαντικές θυσίες για μένα	0.29	0.27	0.59
11	Έχω μάθει να είμαι πιστός στη θέση μου	0.72	0.11	-0.34
Εξαναγκαστική Δέσμευση				
12	Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αποχώρησής μου από την θέση εργασίας θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	0.04	0.68	0.12
13	Η παραμονή μου στη θέση εργασίας οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	0.41	0.35	0.36
14	Αν αποχωρίσω από την θέση εργασίας οι επιλογές μου είναι ελάχιστες	0.03	0.84	0.09
15	Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να αποχωρήσω από τη θέση εργασίας μου	-0.04	0.78	0.16

Πίνακας 202

- Δέσμευση με Συναδέλφους

Ερωτήσεις	Παράγοντες			
	1	2	3	
Συναισθηματική Δέσμευση				
1	Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου με τους τωρινούς συναδέλφους μου	0.58	0.41	0.15
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	-0.04	-0.29	0.54
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι σαν δικά μου	0.76	0.23	-0.05
4	Το να εργάζομαι με αυτούς τους ανθρώπους σημαίνει πολλά για μένα	0.74	0.3	0.04
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι	0.75	0.27	0.07
Κανονιστική Δέσμευση				
6	Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται	0.81	0	-0.03
7	Οι μετακινήσεις των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι είναι κάτι το ανήθικο	0.19	0.59	0.05
8	Εαν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω τους ανθρώπους με τους οποίους	0.21	0.9	-0.01
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω με τους συναδέλφους μου	0.31	0.83	0.09
10	Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στους συναδέλφους μου	0.73	0.02	0.17
Εξαναγκαστική Δέσμευση				
11	Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της εγκατάλειψης των συναδέλφων μου θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	0.17	0.3	0.5
12	Το να παραμείνω μαζί με τους συναδέλφους μου οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	0.5	0.46	0.4
13	Έχω ελάχιστες επιλογές για να εργαστώ με μια άλλη ομάδα συναδέλφων	-0.01	0.2	0.81
14	Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές θυσίες για μένα	0.35	0.45	0.49
15	Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω τους συναδέλφους μου	-0.01	0.69	0.45

Πίνακας 203

- Δέσμευση με Προϊστάμενο

Ερωτήσεις	Παράγοντες			
	1	2	3	
Συναισθηματική Δέσμευση				
1	Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου με τον παρόντα προϊστάμενο του	0.1	0.82	0.06
2	Μου αρέσει να συζητώ με ανθρώπους εκτός εταιρίας για τον προϊστάμενο μου	0.01	0.16	0.87
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα του προϊσταμένου μου σαν δικά μου	0.12	0.78	0.12
4	Το να εργάζομαι με τον παρόντα προϊστάμενο μου σημαίνει πολλά για μένα	0.28	0.76	-0.01
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με τον προϊστάμενο μου	0.22	0.83	0.17
Κανονιστική Δέσμευση				
6	Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στον προϊστάμενο του	0.18	0.56	-0.27
7	Οι αλλαγές προϊσταμένων είναι κάτι το ανήθικο	0.56	0.16	0.35
8	Εάν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω τον προϊστάμενο μου	0.77	0.36	0.01
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω με τον προϊστάμενο μου	0.71	0.42	-0.02
10	Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στον προϊστάμενο μου	0.37	0.45	-0.45
Εξαναγκαστική Δέσμευση				
11	Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της εγκατάλειψης του προϊσταμένου μου θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	0.69	0.07	-0.04
12	Το να παραμείνω μαζί με τον προϊστάμενο μου οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	0.7	0.36	-0.19
13	Έχω ελάχιστες επιλογές για να εργαστώ με έναν άλλο προϊστάμενο	0.78	-0.09	0.02
14	Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές θυσίες για μένα	0.71	0.3	-0.21
15	Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω τον προϊστάμενο μου	0.77	0.21	0

Πίνακας 204

- Δέσμευση με Οργανισμό

Ερωτήσεις	Παράγοντες			
	1	2	3	
Συναισθηματική Δέσμευση				
1	Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την εταιρία	0.48	0.16	0.36
2	Μου αρέσει να συζητώ τα της εταιρίας μου με	0.05	-0.31	0.32

	ανθρώπους εκτός εταιρίας			
3	Αισθάνομαι τα προβλήματα του οργανισμού σαν δικά μου	0.82	-0.02	0.16
4	Η εταιρία μου σημαίνει πολλά για μένα	0.89	0.19	0.07
5	Ταυτίζομαι συναισθηματικά με την εταιρία μου	0.77	0.29	0.1
	Κανονιστική Δέσμευση			
6	Πιστεύω ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πιστός στην εταιρία του	0.69	0.16	-0.11
7	Οι μετακινήσεις από εταιρία σε εταιρία είναι κάτι το ανήθικο	0.11	0.8	0.09
8	Εαν τύχω κάποιας προσφοράς για μια άλλη θέση αισθάνομαι πως δεν είναι τίμιο να εγκαταλείψω την εταιρία μου	0.24	0.85	0.21
9	Έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω στην εταιρία μου	0.44	0.71	0.25
10	Η αποχώρησή μου θα απαιτήσει σημαντικές θυσίες για μένα	0.14	0.56	0.55
11	Έχω διδαχθεί να εκτιμώ την αξία του να είμαι πιστός στην εταιρία μου	0.51	0.48	-0.11
	Εξαναγκαστική Δέσμευση			
12	Ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αποχώρησής μου από την εταιρία θα ήταν η απουσία εναλλακτικών λύσεων	-0.05	0.29	0.59
13	Η παραμονή μου στην εταιρία οφείλεται τόσο στην ανάγκη όσο και στην επιθυμία μου για αυτό	0.29	0.64	0.3
14	Έχω ελάχιστες επιλογές αν αποχωρίσω από την εταιρία	0.12	0.02	0.71
15	Για το εγγύς μέλλον θα είναι απαγορευτικά δαπανηρό να εγκαταλείψω την εταιρία μου	0.02	0.19	0.84

Πίνακας 205

3.3.5.6 Ανάλυση Δέσμευσης Εργαζομένων με την Χρήση Γραμμικών Μοντέλων

3.3.5.6.1 Έλεγχοι Κανονικότητας

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Monte Carlo Sig. (2-tailed)
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	66	0.888	0.409	0.384
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	66	0.588	0.880	0.858
Εξαναγκαστική δέσμευση με θέση εργασίας	66	0.920	0.366	0.343
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	66	0.834	0.490	0.463

Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	66	0.696	0.718	0.693
Εξαναγκαστική δέσμευση με συναδέλφους	66	0.695	0.720	0.695
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	66	0.785	0.569	0.542
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	66	0.734	0.655	0.630
Εξαναγκαστική δέσμευση με προϊστάμενο	66	0.794	0.554	0.525
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρία	65	0.706	0.701	0.672
Κανονιστική δέσμευση με εταιρία	65	0.846	0.472	0.446
Εξαναγκαστική δέσμευση με εταιρία	65	0.762	0.608	0.581

Πίνακας 206

3.3.5.6.2 Συσχετίσεις

		Συναισθ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Κανονιστ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Εξαναγκ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Συναισθ. Δέσμ. με συναδ.	Κανον. Δέσμ. με συναδ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με συναδ.	Συναισθ. Δέσμ. με προιστ.	Κανον. Δέσμ. με προιστ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με προιστ.	Συναισθ. δέσμευση με εταιρία	Κανον. Δέσμ. με εταιρία	Εξαναγκ. Δέσμ. με εταιρία
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Pearson	0.35	0.11	0.07	0.36	0.23	0.17	0.24	0.36	0.25	0.16	0.19	0.13
	Sig.	0.004	0.378	0.557	0.003	0.063	0.181	0.057	0.003	0.042	0.196	0.122	0.310
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Pearson	0.42	0.24	0.19	0.45	0.37	0.20	0.27	0.41	0.24	0.27	0.22	0.10
	Sig.	0.000	0.054	0.118	0.000	0.002	0.116	0.030	0.001	0.050	0.032	0.074	0.421
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Pearson	0.28	0.05	0.09	0.18	0.10	0.13	0.08	0.30	0.28	0.13	0.25	0.16
	Sig.	0.021	0.670	0.488	0.146	0.421	0.283	0.501	0.016	0.024	0.306	0.049	0.197
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Pearson	0.08	-0.09	-0.05	0.21	0.15	0.11	0.12	0.12	0.20	0.10	0.12	0.08
	Sig.	0.503	0.497	0.709	0.083	0.217	0.383	0.336	0.357	0.101	0.440	0.330	0.551
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Pearson	-0.15	-0.26	-0.20	-0.16	-0.17	-0.17	-0.05	-0.06	-0.14	-0.28	-0.28	-0.01
	Sig.	0.239	0.037	0.102	0.194	0.185	0.176	0.679	0.648	0.269	0.026	0.026	0.963
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Pearson	0.26	0.21	0.04	0.36	0.18	0.22	0.23	0.27	0.17	0.06	0.09	-0.06
	Sig.	0.037	0.099	0.768	0.003	0.157	0.078	0.064	0.029	0.179	0.641	0.475	0.638
Δείκτης Ατομικισμός- Συλλογικότητας	Pearson	0.09	0.13	0.03	-0.21	-0.02	0.07	0.02	-0.01	0.07	0.07	0.17	0.14
	Sig.	0.474	0.309	0.826	0.088	0.866	0.581	0.848	0.961	0.565	0.593	0.180	0.255
Δείκτης Ατομικισμού	Pearson	-0.10	-0.28	-0.22	-0.44	-0.24	-0.26	-0.16	-0.21	-0.24	-0.24	-0.09	-0.08
	Sig.	0.412	0.024	0.073	0.000	0.050	0.035	0.190	0.092	0.056	0.056	0.481	0.526
Δείκτης Συλλογικότητας	Pearson	0.17	0.34	0.20	0.14	0.16	0.27	0.15	0.16	0.26	0.25	0.24	0.20
	Sig.	0.174	0.006	0.110	0.256	0.187	0.029	0.232	0.207	0.038	0.041	0.059	0.106
Δείκτης Διαφορά Ισχύος	Pearson	-0.05	0.09	-0.06	-0.08	0.15	0.03	-0.16	0.03	0.06	-0.16	-0.02	0.04
	Sig.	0.680	0.494	0.654	0.511	0.243	0.782	0.212	0.818	0.617	0.206	0.879	0.779

		Συναισθ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Κανονιστ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Εξαναγκ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Συναισθ. Δέσμ. με συναδ.	Κανον. Δέσμ. με συναδ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με συναδ.	Συναισθ. Δέσμ. με προιστ.	Κανον. Δέσμ. με προιστ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με προιστ.	Συναισθ. δέσμευση με εταιρία	Κανον. Δέσμ. με εταιρία	Εξαναγκ. Δέσμ. με εταιρία
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	Pearson	0.03	0.11	0.15	0.07	0.30	0.17	-0.07	0.14	0.11	0.07	0.25	0.06
	Sig.	0.817	0.370	0.216	0.584	0.015	0.167	0.551	0.265	0.396	0.582	0.042	0.637
Υφιστάμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	0.20	0.26	0.16	0.17	0.18	0.26	0.19	0.29	0.32	0.07	0.19	0.13
	Sig.	0.104	0.032	0.187	0.163	0.150	0.036	0.132	0.018	0.008	0.560	0.139	0.284
Υφιστάμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	0.22	0.33	0.28	0.12	0.31	0.28	0.08	0.25	0.12	-0.04	0.15	0.11
	Sig.	0.077	0.006	0.025	0.319	0.010	0.022	0.530	0.041	0.321	0.764	0.235	0.389
Υφιστάμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	0.14	0.21	0.23	0.03	0.23	0.02	0.14	0.09	-0.12	0.15	0.15	0.09
	Sig.	0.270	0.093	0.069	0.833	0.069	0.890	0.279	0.464	0.327	0.238	0.232	0.468
Υφιστάμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	-0.27	-0.39	-0.33	-0.16	-0.35	-0.26	-0.21	-0.31	-0.15	-0.11	-0.25	-0.17
	Sig.	0.026	0.001	0.007	0.210	0.004	0.035	0.094	0.012	0.236	0.385	0.048	0.179
Προτιμώμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	-0.21	-0.26	-0.02	0.01	0.02	0.02	-0.09	0.17	0.16	-0.21	-0.08	0.03
	Sig.	0.111	0.046	0.859	0.931	0.909	0.875	0.509	0.190	0.222	0.107	0.534	0.846
Προτιμώμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	0.18	0.09	-0.07	-0.06	-0.03	0.08	0.19	-0.07	0.02	0.12	0.00	0.07
	Sig.	0.177	0.476	0.615	0.642	0.799	0.528	0.152	0.606	0.876	0.355	0.971	0.580
Προτιμώμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	0.27	0.25	0.05	0.03	0.00	-0.01	0.03	0.02	-0.06	0.20	0.11	0.02
	Sig.	0.034	0.048	0.707	0.828	0.976	0.945	0.818	0.895	0.656	0.132	0.398	0.906
Προτιμώμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	-0.23	-0.09	0.02	0.01	0.02	-0.08	-0.10	-0.14	-0.12	-0.11	-0.05	-0.11
	Sig.	0.077	0.495	0.858	0.961	0.904	0.547	0.466	0.277	0.367	0.406	0.718	0.385
Απόκλιση υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Οικογενειακή	Pearson	0.30	0.37	0.10	0.12	0.10	0.10	0.17	-0.01	0.03	0.24	0.16	0.04
	Sig.	0.020	0.003	0.454	0.372	0.440	0.465	0.178	0.930	0.836	0.067	0.233	0.742

		Συναισθ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Κανονιστ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Εξαναγκ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Συναισθ. Δέσμ. με συναδ.	Κανον. Δέσμ. με συναδ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με συναδ.	Συναισθ. Δέσμ. με προιστ.	Κανον. Δέσμ. με προιστ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με προιστ.	Συναισθ. δέσμευση με εταιρία	Κανον. Δέσμ. με εταιρία	Εξαναγκ. Δέσμ. με εταιρία
Απόκλιση υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Περιπτωσιακή	Pearson	-0.02	0.10	0.20	0.12	0.20	0.09	-0.10	0.18	0.04	-0.13	0.05	-0.01
	Sig.	0.896	0.443	0.117	0.351	0.115	0.480	0.429	0.156	0.766	0.314	0.680	0.944
Απόκλιση υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Αγοράς	Pearson	-0.12	-0.09	0.10	-0.02	0.13	0.01	0.06	0.05	-0.04	-0.10	0.00	0.02
	Sig.	0.357	0.502	0.442	0.882	0.337	0.943	0.665	0.674	0.768	0.457	0.985	0.886
Απόκλιση υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Ιεραρχική	Pearson	-0.09	-0.24	-0.27	-0.13	-0.29	-0.13	-0.11	-0.15	-0.01	0.00	-0.14	-0.04
	Sig.	0.472	0.061	0.036	0.302	0.023	0.331	0.413	0.264	0.945	0.972	0.296	0.760

Πίνακας 207

3.3.5.6.3 Μερικές Συσχετίσεις

		Συναισθ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Κανονιστ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Εξαναγκ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Συναισθ. Δέσμ. με συναδ.	Κανον. Δέσμ. με συναδ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με συναδ.	Συναισθ. Δέσμ. με προιστ.	Κανον. Δέσμ. με προιστ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με προιστ.	Συναισθ. δέσμευση με εταιρία	Κανον. Δέσμ. με εταιρία	Εξαναγκ. Δέσμ. με εταιρία
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Pearson	0.26	0.00	-0.08	0.26	0.08	0.16	0.21	0.30	0.32	0.13	0.20	0.22
	Sig.	0.060	0.983	0.563	0.060	0.561	0.265	0.125	0.029	0.020	0.369	0.157	0.107
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Pearson	0.27	0.10	0.03	0.36	0.21	0.22	0.28	0.35	0.38	0.16	0.20	0.20
	Sig.	0.053	0.466	0.848	0.007	0.136	0.108	0.040	0.010	0.005	0.261	0.154	0.154
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Pearson	0.23	-0.08	-0.04	0.13	-0.01	0.07	0.07	0.28	0.30	0.14	0.21	0.23
	Sig.	0.103	0.587	0.797	0.360	0.937	0.633	0.640	0.039	0.027	0.304	0.126	0.098
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Pearson	0.02	-0.18	-0.15	0.15	0.05	0.15	0.09	0.17	0.29	0.09	0.17	0.13
	Sig.	0.905	0.201	0.292	0.277	0.697	0.297	0.506	0.228	0.036	0.511	0.235	0.365
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Pearson	0.01	-0.14	0.00	-0.14	-0.06	-0.04	0.03	0.00	-0.06	-0.24	-0.14	0.09
	Sig.	0.957	0.334	0.999	0.320	0.687	0.755	0.811	0.982	0.661	0.078	0.301	0.520
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Pearson	0.11	0.06	0.07	-0.14	-0.03	0.12	0.13	0.05	0.13	0.05	0.10	0.16
	Sig.	0.433	0.662	0.612	0.328	0.804	0.407	0.362	0.749	0.345	0.717	0.472	0.241
Δείκτης Ατομικισμού-Συλλογικότητας	Pearson	0.01	-0.33	-0.13	-0.47	-0.23	-0.21	-0.16	-0.24	-0.24	-0.25	-0.06	-0.03
	Sig.	0.924	0.017	0.341	0.000	0.091	0.128	0.261	0.078	0.079	0.069	0.665	0.806
Δείκτης Ατομικισμού	Pearson	0.10	0.31	0.17	0.23	0.15	0.28	0.25	0.24	0.32	0.25	0.15	0.19
	Sig.	0.475	0.022	0.214	0.097	0.296	0.043	0.075	0.088	0.019	0.072	0.285	0.176
Δείκτης Συλλογικότητας	Pearson	-0.11	-0.10	-0.10	-0.16	0.05	0.08	-0.18	-0.03	0.11	-0.24	-0.03	0.11
	Sig.	0.437	0.477	0.481	0.260	0.737	0.575	0.194	0.814	0.433	0.085	0.822	0.441
Δείκτης Διαφορά Ισχύος	Pearson	-0.08	0.01	0.06	0.03	0.21	0.16	-0.11	0.08	0.15	0.01	0.14	0.10
	Sig.	0.594	0.933	0.695	0.820	0.137	0.264	0.418	0.549	0.295	0.961	0.323	0.462
Δείκτης Αποφυγή Αβεβαιότητας	Pearson	0.00	0.12	0.11	0.11	0.11	0.24	0.19	0.18	0.34	-0.03	0.10	0.18
	Sig.	0.973	0.396	0.437	0.445	0.427	0.077	0.172	0.203	0.013	0.806	0.461	0.196

		Συναισθ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Κανονιστ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Εξαναγκ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Συναισθ. Δέσμ. με συναδ.	Κανον. Δέσμ. με συναδ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με συναδ.	Συναισθ. Δέσμ. με προιστ.	Κανον. Δέσμ. με προιστ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με προιστ.	Συναισθ. δέσμευση με εταιρία	Κανον. Δέσμ. με εταιρία	Εξαναγκ. Δέσμ. με εταιρία
Υφιστάμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	0.10	0.23	0.23	0.12	0.26	0.28	0.08	0.19	0.10	-0.17	0.01	0.08
	Sig.	0.479	0.104	0.098	0.397	0.055	0.044	0.586	0.183	0.458	0.219	0.928	0.557
Υφιστάμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	0.09	0.19	0.23	-0.06	0.19	-0.01	0.06	-0.01	-0.21	0.02	0.13	0.03
	Sig.	0.525	0.178	0.097	0.681	0.169	0.948	0.659	0.926	0.132	0.878	0.348	0.838
Υφιστάμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	-0.09	-0.27	-0.29	-0.07	-0.29	-0.23	-0.16	-0.16	-0.08	0.08	-0.14	-0.14
	Sig.	0.499	0.051	0.034	0.623	0.038	0.091	0.242	0.253	0.553	0.576	0.333	0.313
Υφιστάμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	-0.18	-0.17	-0.04	-0.04	0.08	-0.01	-0.25	0.14	0.10	-0.22	0.00	-0.03
	Sig.	0.192	0.211	0.759	0.794	0.568	0.936	0.077	0.301	0.470	0.106	0.989	0.835
Προτιμώμενη κουλτούρα: Οικογενειακή	Pearson	0.30	0.09	-0.08	0.02	-0.02	0.09	0.19	-0.09	-0.02	0.20	0.08	0.00
	Sig.	0.027	0.527	0.591	0.912	0.886	0.538	0.168	0.509	0.902	0.160	0.562	0.990
Προτιμώμενη κουλτούρα: Περιπτωσιακή	Pearson	0.14	0.13	-0.01	0.03	-0.10	-0.05	0.13	0.06	-0.02	0.14	-0.04	0.05
	Sig.	0.301	0.356	0.950	0.825	0.474	0.733	0.341	0.660	0.877	0.322	0.780	0.719
Προτιμώμενη κουλτούρα: Αγοράς	Pearson	-0.24	-0.04	0.13	-0.01	0.05	-0.01	-0.06	-0.15	-0.07	-0.09	-0.03	-0.02
	Sig.	0.086	0.795	0.371	0.947	0.745	0.947	0.691	0.288	0.614	0.530	0.833	0.860
Προτιμώμενη κουλτούρα: Ιεραρχική	Pearson	0.16	0.23	0.11	0.10	-0.01	0.16	0.34	-0.02	0.11	0.18	0.06	0.14
	Sig.	0.246	0.097	0.453	0.483	0.971	0.256	0.013	0.871	0.419	0.192	0.664	0.331
Απόκλιση υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Οικογενειακή	Pearson	-0.18	0.06	0.19	0.06	0.17	0.09	-0.11	0.18	0.07	-0.25	-0.06	0.05
	Sig.	0.194	0.660	0.165	0.684	0.222	0.504	0.447	0.193	0.595	0.066	0.686	0.725
Απόκλιση	Pearson	-0.06	0.01	0.14	-0.06	0.19	0.03	-0.06	-0.05	-0.11	-0.09	0.11	-0.02

		Συναισθ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Κανονιστ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Εξαναγκ. Δέσμ. με θέση εργασίας	Συναισθ. Δέσμ. με συναδ.	Κανον. Δέσμ. με συναδ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με συναδ.	Συναισθ. Δέσμ. με προιστ.	Κανον. Δέσμ. με προιστ.	Εξαναγκ. Δέσμ. με προιστ.	Συναισθ. δέσμευση με εταιρία	Κανον. Δέσμ. με εταιρία	Εξαναγκ. Δέσμ. με εταιρία
υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Περιπτωσιακή	Sig.	0.695	0.919	0.311	0.685	0.179	0.830	0.656	0.703	0.446	0.520	0.448	0.883
Απόκλιση υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Αγοράς	Pearson	0.05	-0.19	-0.30	-0.05	-0.25	-0.18	-0.10	-0.05	-0.03	0.11	-0.09	-0.10
	Sig.	0.728	0.162	0.031	0.723	0.071	0.195	0.474	0.727	0.836	0.441	0.513	0.481
Απόκλιση υφιστάμενης- προτιμώμενης κουλτούρας: Ιεραρχική	Pearson	0.26	0.00	-0.08	0.26	0.08	0.16	0.21	0.30	0.32	0.13	0.20	0.22
	Sig.	0.060	0.983	0.563	0.060	0.561	0.265	0.125	0.029	0.020	0.369	0.157	0.107

Πίνακας 208

3.3.5.6.4 Έλεγχοι Μέσων Επιπέδων

Μορφές Δέσμευσης	Φύλο	
	Ανδρας	Γυναίκα
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	3.7046	3.1611
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	3.1704	3.9183

Μορφές Δέσμευσης	Ηλικία	
	Έως 40 ετών	Άνω των 40 ετών
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	3.1458	3.7
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	4.1917	3.1142

Μορφές Δέσμευσης	Μισθός ως κύρια πηγή εσόδων	
	Ναι	Όχι
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	4.5407	3.7667
Κανονιστική δέσμευση με εταιρία	4.0278	3.4545

Μορφές Δέσμευσης	Εξαρτώμενα μέλη	
	Ναι	Όχι
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	3.7864	3.1273
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	3.3364	2.6455

Μορφές Δέσμευσης	Τόπος προέλευσης	
	Χωριό/Ημιαστική περιοχή	Αστική περιοχή
Κανονιστική δέσμευση με εταιρία	4.3046	3.6296

Πίνακας 209

3.3.5.6.5 Ανάλυση Συνδιακύμανσης

- Μελέτη συναισθηματικής δέσμευσης με θέση εργασίας

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.001	1	64	0.98

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	28.614	4	7.153	7.755	0

Σταθερά	11.448	1	11.448	12.411	0.001
Μισθός ως κύρια πηγή εσόδων	6.073	1	6.073	6.584	0.013
Συνολικός δείκτης αντίληψης	20.664	1	20.664	22.403	0
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	5.714	1	5.714	6.195	0.016
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	6.416	1	6.416	6.955	0.011
Error	56.266	61	0.922		
Total	1362.64	66			
Corrected Total	84.88	65			
R Squared = .337 (Adjusted R Squared = .294)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95% Διαστ. Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	1.875	0.701	2.673	0.01	0.472	3.277
[Μισθός κύρια πηγή εσόδων]	0.795	0.31	2.566	0.013	0.175	1.415
[Μισθός όχι κύρια πηγή εσόδων]	0
Συνολικός δείκτης αντίληψης	1.003	0.212	4.733	0	0.579	1.427
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	-0.249	0.1	-2.489	0.016	-0.449	-0.049
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.326	0.123	-2.637	0.011	-0.572	-0.079

Πίνακας 210

- Μελέτη κανονιστικής δέσμευσης με θέση εργασίας

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
3.632	1	63	0.061

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16.967	5	3.393	4.155	0.003
Σταθερά	22.231	1	22.231	27.219	0
Ηλικία	5.004	1	5.004	6.127	0.016
Συνολικός δείκτης αντίληψης	8.087	1	8.087	9.901	0.003
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	2.319	1	2.319	2.839	0.097

<i>Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας</i>	3.77	1	3.77	4.615	0.036
<i>Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης</i>	7.582	1	7.582	9.283	0.003
<i>Error</i>	48.188	59	0.817		
Total	859.307	65			
Corrected Total	65.155	64			
R Squared = .260 (Adjusted R Squared = .198)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95% Διαστ. Εμπ.	
					Κάτω όριο	Ανω όριο
<i>Σταθερά</i>	3.369	0.593	5.685	0	2.183	4.555
<i>[Ηλικία=Έως 40]</i>	-0.586	0.237	-2.475	0.016	-1.060	-0.112
<i>[Ηλικία=Ανω των 40]</i>	0
<i>Συνολικός δείκτης αντίληψης</i>	0.903	0.287	3.147	0.003	0.329	1.477
<i>Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας</i>	-0.312	0.185	-1.685	0.097	-0.682	0.059
<i>Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας</i>	-0.205	0.095	-2.148	0.036	-0.396	-0.014
<i>Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης</i>	-0.36	0.118	-3.047	0.003	-0.596	-0.124

Πίνακας 211

- *Μελέτη εξαναγκαστικής δέσμευσης με θέση εργασίας*

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	12.036	2	6.018	3.186	0.048
<i>Σταθερά</i>	66.494	1	66.494	35.207	0
<i>Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης</i>	7.092	1	7.092	3.755	0.057
<i>Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων</i>	6.621	1	6.621	3.506	0.066
<i>Error</i>	118.984	63	1.889		
Total	1229.44	66			
Corrected Total	131.02	65			
R Squared = .092 (Adjusted R Squared = .063)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95% Διαστ. Εμπ.	
					Κάτω όριο	Ανω όριο
<i>Σταθερά</i>	4.231	0.713	5.934	0	2.806	5.656

Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.32	0.165	-1.938	0.057	-0.649	0.010
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	0.251	0.134	1.872	0.066	-0.017	0.520

Πίνακας 212

- Μελέτη συναισθηματικής δέσμευσης με συναδέλφους

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
2.511	3	61	0.067

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	28.952	4	7.238	7.687	0
Σταθερά	25.496	1	25.496	27.077	0
Φύλο	4.272	1	4.272	4.537	0.037
Ηλικία	8.241	1	8.241	8.752	0.004
Συνολικός δείκτης αντίληψης	13.278	1	13.278	14.101	0
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	8.494	1	8.494	9.021	0.004
Error	56.496	60	0.942		
Total	1175.64	65			
Corrected Total	85.449	64			

R Squared = .339 (Adjusted R Squared = .295)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95% Διαστ. Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	2.466	0.607	4.065	0	1.253	3.68
[Φύλο=Άνδρας]	0.582	0.273	2.13	0.037	3.55E-02	1.129
[Φύλο=Γυναίκα]	0
[Ηλικία=Έως 40]	0.81	0.274	2.958	0.004	0.262	1.357
[Ηλικία=Άνω των 40]	0
Συνολικός δείκτης αντίληψης	0.607	0.162	3.755	0	0.284	0.93
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.375	0.125	-3.004	0.004	-0.624	-0.125

Πίνακας 213

- Μελέτη κανονιστικής δέσμευσης με συναδέλφους

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.187	2	8.593	7.118	0.002
Σταθερά	34.364	1	34.364	28.464	0
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	4.459	1	4.459	3.693	0.059
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	14.648	1	14.648	12.133	0.001
Error	76.06	63	1.207		
Total	932.84	66			
Corrected Total	93.247	65			

R Squared = .184 (Adjusted R Squared = .158)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	3.042	0.57	5.335	0	1.902	4.181
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.253	0.132	-1.922	0.059	-0.517	0.010
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	0.374	0.107	3.483	0.001	0.159	0.589

Πίνακας 214

- Μελέτη εξαναγκαστικής δέσμευσης με συναδέλφους

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10.626	2	5.313	3.045	0.055
Σταθερά	24.778	1	24.778	14.2	0
Συνολικός δείκτης αντίληψης	7.196	1	7.196	4.124	0.047
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	7.271	1	7.271	4.167	0.045
Error	109.931	63	1.745		
Total	933.965	66			
Corrected Total	120.558	65			

R Squared = .088 (Adjusted R Squared = .059)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο

Σταθερά	3.055	0.811	3.768	0	1.435	4.675
Συνολικός δείκτης αντίληψης	0.432	0.213	2.031	0.047	0.007	0.857
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.344	0.168	-2.041	0.045	-0.680	-0.007

Πίνακας 215

- Μελέτη συναισθηματικής δέσμευσης με προϊστάμενο

F	df1	df2	Sig.
0.134	3	61	0.94

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	42.327	5	8.465	5.283	0
Σταθερά	12.594	1	12.594	7.86	0.007
Φύλο	9.01	1	9.01	5.623	0.021
Ηλικία	5.488	1	5.488	3.425	0.069
Συνολικός δείκτης αντίληψης	18.48	1	18.48	11.533	0.001
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	6.292	1	6.292	3.927	0.052
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	7.782	1	7.782	4.857	0.031
Error	94.537	59	1.602		
Total	938.607	65			
Corrected Total	136.864	64			

R Squared = .309 (Adjusted R Squared = .251)

Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95% Διαστ. Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	2.319	0.797	2.909	0.005	0.724	3.915
[Φύλο=Ανδρας]	-0.876	0.37	-2.371	0.021	-1.616	-0.137
[Φύλο=Γυναίκα]	0
[Ηλικία=Έως 40]	0.683	0.369	1.851	0.069	-0.055	1.421
[Ηλικία=Άνω των 40]	0
Συνολικός δείκτης αντίληψης	1.252	0.369	3.396	0.001	0.514	1.990
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	-0.532	0.268	-1.982	0.052	-1.069	0.005
Δείκτης αντίληψης	-0.367	0.167	-2.204	0.031	-0.700	-0.034

Ορίου Διοίκησης						
-----------------	--	--	--	--	--	--

Πίνακας 216

- **Μελέτη κανονιστικής δέσμευσης με προϊστάμενο**

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
5.564	1	64	0.021

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	23.594	2	11.797	8.967	0
Σταθερά	10.034	1	10.034	7.627	0.008
Φύλο	5.961	1	5.961	4.531	0.037
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	23.175	1	23.175	17.616	0
Error	82.883	63	1.316		
Total	743.22	66			
Corrected Total	106.478	65			

R Squared = .222 (Adjusted R Squared = .197)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95% Διαστ. Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	1.599	0.434	3.688	0	0.733	2.466
[Φύλο=Άνδρας]	-0.653	0.307	-2.129	0.037	-1.267	-0.040
[Φύλο=Γυναίκα]	0
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	0.504	0.12	4.197	0	0.264	0.744

Πίνακας 217

- **Μελέτη Εξαναγκαστικής δέσμευσης με προϊστάμενο**

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.065	1	64	0.8

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	28.787	3	9.596	5.133	0.003

Σταθερά	21.042	1	21.042	11.255	0.001
Φύλο	15.96	1	15.96	8.537	0.005
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	20.094	1	20.094	10.748	0.002
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	5.939	1	5.939	3.177	0.08
Error	115.914	62	1.87		
Total	797.383	66			
Corrected Total	144.701	65			
R Squared = .199 (Adjusted R Squared = .160)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	2.965	0.711	4.172	0	1.544	4.385
[Φύλο=Ανδρας]	-1.073	0.367	-2.922	0.005	-1.808	-0.339
[Φύλο=Γυναίκα]	0
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	0.476	0.145	3.278	0.002	0.186	0.766
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.294	0.165	-1.782	0.08	-0.623	0.036

Πίνακας 218

- Μελέτη συναισθηματικής δέσμευσης με οργανισμό

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.001	1	63	0.974

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14.513	3	4.838	4.913	0.004
Σταθερά	47.604	1	47.604	48.342	0
Μισθός ως κύρια πηγή εσόδων	2.862	1	2.862	2.907	0.093
Συνολικός δείκτης αντίληψης	6.193	1	6.193	6.289	0.015
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	8.773	1	8.773	8.909	0.004
Error	60.069	61	0.985		
Total	1561.16	65			
Corrected Total	74.582	64			
R Squared = .195 (Adjusted R Squared = .155)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	4.098	0.691	5.934	0	2.717	5.479
[Μισθός κύρια πηγή εσόδων]	0.563	0.33	1.705	0.093	-0.097	1.222
[Μισθός όχι κύρια πηγή εσόδων]	0
Συνολικός δείκτης αντίληψης	0.402	0.16	2.508	0.015	0.081	0.722
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.383	0.128	-2.985	0.004	-0.640	-0.126

Πίνακας 219

- Μελέτη κανονιστικής δέσμευσης με οργανισμό

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
2.34	1	63	0.131

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	23.19	3	7.73	5.553	0.002
Σταθερά	29.366	1	29.366	21.095	0
Τόπος προέλευσης	4.089	1	4.089	2.937	0.092
Συνολικός δείκτης αντίληψης	11.112	1	11.112	7.983	0.006
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	10.281	1	10.281	7.386	0.009
Error	84.916	61	1.392		
Total	1112.42	65			
Corrected Total	108.105	64			

R Squared = .215 (Adjusted R Squared = .176)

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95%Διαστ.Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	3.121	0.78	4.001	0	1.561	4.681
[Τόπος προέλευσης=Χωριό /Ημιαστική περιοχή]	0.527	0.308	1.714	0.092	-0.088	1.142
[Τόπος προέλευσης=Αστική περιοχή]	0

Συνολικός δείκτης αντίληψης	0.538	0.19	2.825	0.006	0.157	0.919
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	-0.428	0.158	-2.718	0.009	-0.744	-0.113

Πίνακας 220

• **Μελέτη εξαναγκαστικής δέσμευσης με οργανισμό**

Levene's Test of Equality of Error Variances			
F	df1	df2	Sig.
0.351	3	61	0.789

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	12.654	3	4.218	2.714	0.053
Σταθερά	57.325	1	57.325	36.885	0
Φύλο	7.595	1	7.595	4.887	0.031
Μισθός ως κύρια πηγή εσόδων	5.066	1	5.066	3.26	0.076
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	4.154	1	4.154	2.673	0.107
Error	94.803	61	1.554		
Total	1244.28	65			
Corrected Total	107.457	64			
R Squared = .118 (Adjusted R Squared = .074)					

Parameter Estimates						
Parameter	B	Τυπ.Σφ.	t	Sig.	95% Διαστ. Εμπ.	
					Κάτω όριο	Άνω όριο
Σταθερά	3.184	0.585	5.444	0	2.015	4.354
[Φύλο=Ανδρας]	-0.748	0.339	-2.211	0.031	-1.425	-0.071
[Φύλο=Γυναίκα]	0
[Μισθός κύρια πηγή εσόδων]	0.748	0.414	1.805	0.076	-0.080	1.577
[Μισθός όχι κύρια πηγή εσόδων]	0
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	0.214	0.131	1.635	0.107	-0.048	0.475

Πίνακας 221

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η

3.3.7 Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Υπαλλήλων

<i>Συνολική απόδοση μονάδας (σε σύγκριση με περασμένο έτος)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Χαμηλότερη	3	8.6
Ελαφρώς χαμηλότερη	3	8.6
Περίπου η ίδια	12	34.3
Ελαφρώς υψηλότερη	8	22.9
Υψηλότερη	9	25.7
Σύνολο	35	100

Πίνακας 243

<i>Συνολική απόδοση μονάδας (σε σύγκριση με ανταγωνισμό)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πολύ χαμηλότερη	1	2,9
Χαμηλότερη	9	25,7
Ελαφρώς χαμηλότερη	4	11,4
Περίπου η ίδια	13	37,1
Ελαφρώς υψηλότερη	5	14,3
Υψηλότερη	3	8,6
Σύνολο	35	100

Πίνακας 244

<i>Ατομική απόδοση (σε σύγκριση με περασμένο έτος)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Χαμηλότερη	1	2,9
Ελαφρώς χαμηλότερη	1	2,9
Περίπου η ίδια	12	35,3
Ελαφρώς υψηλότερη	8	23,5
Υψηλότερη	12	35,3
Σύνολο	34	100

Ποσοστό μη απόκρισης: 2.9%

Πίνακας 245

<i>Ατομική απόδοση (σε σύγκριση με συναδέλφους)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Χαμηλότερη	1	2,9
Ελαφρώς χαμηλότερη	1	2,9
Περίπου η ίδια	13	38,2
Ελαφρώς υψηλότερη	7	20,6
Υψηλότερη	8	23,5
Πολύ υψηλότερη	4	11,8
Σύνολο	34	100

Ποσοστό μη απόκρισης: 2.9%

Πίνακας 246

<i>Ποιότητα ατομικής απόδοσης (σε σύγκριση με περασμένο έτος)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Χαμηλότερη	1	2,9
Περίπου η ίδια	11	32,4
Ελαφρώς υψηλότερη	8	23,5
Υψηλότερη	11	32,4
Πολύ υψηλότερη	3	8,8
Σύνολο	34	100

Ποσοστό μη απόκρισης: 2.9 %

Πίνακας 247

<i>Ποιότητα ατομικής απόδοσης (σε σύγκριση με συναδέλφους)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ελαφρώς χαμηλότερη	1	2,9
Περίπου η ίδια	13	38,2
Ελαφρώς υψηλότερη	9	26,5
Υψηλότερη	6	17,6
Πολύ υψηλότερη	5	14,7
Σύνολο	34	100

Ποσοστό μη απόκρισης: 2.9%

Πίνακας 248

<i>Βαθμός αποδοχής ευθύνης για στόχους (σε σύγκριση με συναδέλφους)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Περίπου η ίδια	20	58,8
Ελαφρώς υψηλότερη	5	14,7
Υψηλότερη	6	17,6
Πολύ υψηλότερη	3	8,8
Σύνολο	34	100

Ποσοστό μη απόκρισης: 2.9%

Πίνακας 249

<i>Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) (σε σύγκριση με περασμένο έτος)</i>	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πολύ χαμηλότερα	8	22,9
Χαμηλότερα	14	40
Ελαφρώς χαμηλότερα	6	17,1
Περίπου ίδια	5	14,3
Ελαφρώς υψηλότερα	1	2,9
Υψηλότερα	1	2,9
Σύνολο	35	100

Πίνακας 250

Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) (σε σύγκριση με συναδέλφους)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πολύ χαμηλότερα	6	17,1
Χαμηλότερα	4	11,4
Ελαφρώς χαμηλότερα	10	28,6
Περίπου ίδια	12	34,3
Ελαφρώς υψηλότερα	2	5,7
Υψηλότερα	1	2,9
Σύνολο	35	100

Πίνακας 251

Αναμενόμενος χρόνος προαγωγής	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Επόμενο εξάμηνο	6	19,4
Επόμενο 12μηνο	9	29
Επόμενο 24μηνο	6	19,4
Επόμενο 36μηνο	10	32,3
Σύνολο	31	100

Ποσοστό μη απόκρισης: 11.4 %

Πίνακας 252

Άποψη για εκτιμώμενη προαγωγή σε υπεύθυνη θέση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Απόλυτα δυσάρεστη	1	2,9
Αρκετά δυσάρεστη	1	2,9
Ουδέτερη	2	5,9
Λίγο ικανοποιητική	7	20,6
Αρκετά ικανοποιητική	15	44,1
Απόλυτα ικανοποιητική	8	23,5
Σύνολο	34	100

Ποσοστό μη απόκρισης: 2.9%

Πίνακας 253

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Χαμηλότερη %	Περίπου η ίδια %	Υψηλότερη %
1	Συνολική απόδοση μονάδας σε σύγκριση με περασμένο έτος	17.2%	34.3%	48.6%
2	Συνολική απόδοση μονάδας σε σύγκριση με ανταγωνισμό	40.0%	37.1%	22.9%
3	Ατομική Απόδοση σε σύγκριση με περασμένο έτος	5.8%	35.3%	58.8%
4	Ατομική Απόδοση σε σύγκριση με συναδέλφους	5.8%	38.2%	55.9%
5	Ποιότητα ατομικής απόδοσης σε σύγκριση με το περασμένο έτος	2.9%	32.4%	63.7%
6	Ποιότητα ατομικής απόδοσης σε σύγκριση με συναδέλφους	2.9%	38.2%	57.8%
7	Λάθη (συχνότητα και	80.0%	14.3%	5.8%

	σημαντικότητα) σε σύγκριση με το περασμένο έτος			
8	Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) σε σύγκριση με τους συναδέλφους	57.1%	34.3%	8.6%

Πίνακας 254

1	Συνολική απόδοση μονάδας (σε σύγκριση με περασμένο έτος)
2	Συνολική απόδοση μονάδας (σε σύγκριση με ανταγωνισμό)
3	Ατομική απόδοση (σε σύγκριση με περασμένο έτος)
4	Ατομική απόδοση (σε σύγκριση με συναδέλφους)
5	Ποιότητα ατομικής απόδοσης (σε σύγκριση με περασμένο έτος)
6	Ποιότητα ατομικής απόδοσης (σε σύγκριση με συναδέλφους)
7	Βαθμός αποδοχής ευθύνης για στόχους (σε σύγκριση με συναδέλφους)
8	Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) (σε σύγκριση με περασμένο έτος)
9	Λάθη (συχνότητα και σημαντικότητα) (σε σύγκριση με συναδέλφους)
10	Αναμενόμενος χρόνος προαγωγής
11	Άποψη για εκτιμώμενη προαγωγή σε υπεύθυνη θέση

Πίνακας 255

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	--	.434(**)	0.26	0.16	.495(**)	0.208	0.268	0.197	-0.142	-0.149	-0.168
2		--	0.332	0.126	-0.014	0.12	-0.159	-0.047	0.036	-0.087	-0.191
3			--	0.129	.673(**)	0.131	0.077	-0.127	-0.173	0.13	0.039
4				--	0.183	.675(**)	.345(*)	-0.19	-.559(**)	0.21	0.023
5					--	0.292	.439(*)	-0.007	-0.227	0.018	0.065
6						--	.518(**)	0.148	-.485(**)	0.18	0.261
7							--	0.291	-.420(*)	-0.125	0.317
8								--	0.263	-0.174	-0.057
9									--	-0.067	-0.1
10										--	0.11
11											--

Πίνακας 256

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Θ

3.3.8.1 Μελέτη Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς

3.3..8.1.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

- Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Οικογενειακού Τύπου»

Ερώτηση	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα η ερώτηση
1 Επικοινωνιακή προσέγγιση ενίσχυσης και στήριξης	.9372
5 Εκπαίδευση υφισταμένων για βελτίωση προϊσταμενικών ικανοτήτων τους	.9338
12 Δημιουργία ομοιογενών και δεσμευμένων ομάδων ανθρώπων	.9444
13 Παροχή τακτικής επαναπληροφόρησης των υφισταμένων αναφορικά με την απόδοσή τους	.9402
18 Διευκόλυνση αποτελεσματικής εξάπλωσης πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων	.9340
20 Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη	.9340
21 Δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο η συμμετοχή εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ενθαρρύνεται και αμοιβεται	.9332
22 Διασφάλιση ότι δίδεται η κατάλληλη έμφαση τόσο στη επίτευξη του στόχου όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις	.9312
23 Έμφαση στην αυτοβελτίωση των υφισταμένων μετά την επαναπληροφόρηση	.9353
24 Ανάθεση έργων και ευθυνών στους υφισταμένους	.9332
25 Βοήθεια στην προετοιμασία των άλλων να ανέλθουν στην ιεραρχία	.9351
47 Διευκόλυνση δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου ομόβαθμοι και υφιστάμενοι διδάσκονται και αναπτύσσουν ο ένας τον άλλο	.9327
48 Ακρόαση με προσοχή και ένταση των άλλων που παρέχουν ιδέες, ακόμη και αν διαφωνεί.	.9337
49 Διασφάλιση συνεργασιμότητας και θετικής επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδος	.9346
50 Δημιουργία εμπιστοσύνης σε εκείνους που του απευθύνουν τα προβλήματά τους	.9345

Πίνακας 257

- Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Περιπτωσιακού Τύπου»

Ερώτηση	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα η ερώτηση
2 Ενθάρρυνση νέων ιδεών και μεθόδων	.9317
8 Απόκτηση πόρων για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών	.9280
9 Βοήθεια σε πραγματοποίηση νέων ιδεών άλλων	.9309
14 Προσδιορισμός ξεκάθαρα οράματος	.9271
26 Παραγωγή τακτικά νέων δημιουργικών ιδεών	.9296

27	Επαναδιατύπωση και ενίσχυση συνεχώς του οράματός μου	.9265
28	Βοήθεια στους άλλους για να οραματισθούν ένα καινούργιο μέλλον	.9275
29	Βελτίωση συνεχώς των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα	.9298
44	Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος συνεχούς βελτίωσης στην μονάδα	.9311
45	Διαμόρφωση ξεκάθαρης στρατηγικής μονάδας για επίτευξη οράματος	.9287
46	Διέγερση φαντασίας και συναισθηματικής δέσμευσης για όραμα	.9293
51	Δημιουργία περιβάλλοντος όπου πειρατισμός και δημιουργικότητα αναγνωρίζονται και αμείβονται	.9273
52	Ενθάρρυνση εργαζομένων για βελτίωση και εκσυγχρονισμό	.9258
53	Ενθάρρυνση εργαζομένων για συνεχείς μικρές βελτιώσεις	.9282
59	Βοήθεια σε μέλη ομάδας για βελτίωση κάθε πλευράς της ζωής τους	.9386

Πίνακας 258

• Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Ιεραρχικού Τύπου»

Ερώτηση	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα η ερώτηση	
4	Παρακολούθηση από κοντά της απόδοσης της μονάδας	.8979
10	Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ξεκάθαρα τις πολιτικές, τις αξίες και τους στόχους μας	.9017
11	Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το πως η εργασία τους ταιριάζει με τις άλλες της εταιρίας	.9003
16	Διασφάλιση διενέργειας τακτικών αναφορών και αξιολογήσεων στην μονάδα	.9009
17	Ερμηνεία και απλοποίηση πολύπλοκων πληροφοριών	.8998
19	Δημιουργία συστηματικής και λογικής ανάλυσης αποφάσεων	.8946
34	Παροχή εμπειριών σε εργαζομένους που τους βοηθούν να ενταχθούν στην κουλτούρα της εταιρίας	.8951
36	Εγκαθίδρυση συστήματος ελέγχου	.8963
37	Συντονισμός με προϊστάμενους άλλων μονάδων	.8971
38	Διαμοίραση πληροφοριών με άλλες μονάδες	.8957
39	Χρήση συστημάτων μέτρησης τα οποία ελέγχουν εργασιακές λειτουργίες και αποτελέσματα	.8933
40	Διευκρίνιση στα μέλη της ομάδας τι περιμένει από αυτούς	.8915
56	Εγκαθίδρυση τελετών και αμοιβών στην μονάδα	.9038
57	Συντήρηση επίσημου μηχανισμού για συγκέντρωση και απάντηση σε πληροφορίες εκτός	.9105
58	Δημιουργία διατμηματικών ομάδων για μελέτη σημαντικών θεμάτων	.9070

Πίνακας 259

- Κλίμακα Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς «Περιπτωσιακού Τύπου»

Ερώτηση	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα η ερώτηση
3 Παρακίνηση και ενεργοποίηση εργαζομένων να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους	.8337
6 Απαίτηση έντονα σκληρής εργασίας και παραγωγικότητας από υφισταμένους	.8139
7 Καθιέρωση φιλόδοξων στόχων	.8262
15 Δημιουργία κλίματος ανταγωνιστικότητας ως προς άλλες μονάδες	.8343
30 Πίεση μονάδας για επίτευξη ανταγωνιστικής παραγωγικότητας	.8253
31 Δημιουργία κλίματος που ενεργοποιεί κάθε εμπλεκόμενο	.8060
32 Συνεπή και συχνή προσωπική επαφή με τους πελάτες	.8173
33 Διασφάλιση αξιολόγησης επιπέδου κάλυψης προσδοκιών πελάτη	.8211
35 Αύξηση ανταγωνιστικότητας μονάδας	.8088
41 Υπόθεση πως ότι γίνεται εστιάζεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη	.8217
42 Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος επιθετικότητας και έντασης στην μονάδα	.8815
43 Συνεχής έλεγχος δυνατοτήτων και αδυναμιών του ισχυρότερου ανταγωνιστού	.8155
54 Διαβεβαίωση ότι η μονάδα μαζεύει συνεχώς πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών	.8136
55 Εμπλοκή πελατών στον προγραμματισμό και αξιολογήσεις της μονάδος	.8553
60 Δημιουργία κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τον ανταγωνισμό	.8166

Πίνακας 260

3.3.8.1.2 Περιγραφικά Μέτρα Ερωτήσεων και Δεικτών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς

No	Ζήτημα	Μέση βαθμολογία	Πλήθος ατόμων ⁵⁵
1	Επικοινωνιακή προσέγγιση ενίσχυσης και στήριξης	6.43	30
2	Ενθάρρυνση νέων ιδεών και μεθόδων	6.30	30
3	Παρακίνηση και ενεργοποίηση εργαζομένων να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους	6.43	30
4	Παρακολούθηση από κοντά της απόδοσης της μονάδας	6.23	30
5	Εκπαίδευση υφισταμένων για βελτίωση προϊσταμενικών ικανοτήτων τους	6.20	30
6	Απαίτηση έντονα σκληρής εργασίας και παραγωγικότητας από υφισταμένους	5.47	30

⁵⁵ Πρόκειται για το πλήθος των ερωτώμενων που απάντησαν σε κάθε ζήτημα. Υπάρχουν άτομα που είτε δεν συμπλήρωσαν κανένα από τα ζητήματα της κλίμακας ή δεν απάντησαν μόνο κάποια επιμέρους ζητήματα.

7	Καθέρωση φιλόδοξων στόχων	5.50	30
8	Απόκτηση πόρων για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών	5.70	30
9	Βοήθεια σε πραγματοποίηση νέων ιδεών άλλων	6.13	30
10	Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ξεκάθαρα τις πολιτικές, τις αξίες και τους στόχους μας	5.57	30
11	Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το πως η εργασία τους ταιριάζει με τις άλλες τις εταιρίας	5.52	29
12	Δημιουργία ομοιογενών και δεσμευμένων ομάδων ανθρώπων	5.13	30
13	Παροχή τακτικής επαναπληροφόρησης των υφισταμένων αναφορικά με την απόδοσή τους	5.17	30
14	Προσδιορισμός ξεκάθαρα οράματος	5.86	29
15	Δημιουργία κλίματος ανταγωνιστικότητας ως προς άλλες μονάδες	5.30	30
16	Διασφάλιση διενέργειας τακτικών αναφορών και αξιολογήσεων στην μονάδα	5.38	29
17	Ερμηνεία και απλοποίηση πολύπλοκων πληροφοριών	6.03	30
18	Διευκόλυνση αποτελεσματικής εξάπλωσης πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων	6.27	30
19	Δημιουργία συστηματικής και λογικής ανάλυσης αποφάσεων	5.97	30
20	Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη	5.90	30
21	Δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο η συμμετοχή εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ενθαρρύνεται και αμοιβεται	5.80	30
22	Διασφάλιση ότι δίδεται η κατάλληλη έμφαση τόσο στη επίτευξη του στόχου όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις	6.17	30
23	Έμφαση στην αυτοβελτίωση των υφισταμένων μετά την επαναπληροφόρηση	5.93	30
24	Ανάθεση έργων και ευθυνών στους υφισταμένους	6.10	30
25	Βοήθεια στην προετοιμασία των άλλων να ανέλθουν στην ιεραρχία	6.00	30
26	Παραγωγή τακτικά νέων δημιουργικών ιδεών	5.43	30
27	Επαναδιατύπωση και ενίσχυση συνεχώς του οράματος μου	5.40	30
28	Βοήθεια στους άλλους για να οραματισθούν ένα καινούργιο μέλλον	5.60	30
29	Βελτίωση συνεχώς των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα	5.57	30
30	Πίεση μονάδας για επίτευξη ανταγωνιστικής παραγωγικότητας	4.83	30
31	Δημιουργία κλίματος που ενεργοποιεί κάθε εμπλεκόμενο	5.70	30
32	Συνεπή και συχνή προσωπική επαφή με τους πελάτες	5.72	29
33	Διασφάλιση αξιολόγησης επιπέδου κάλυψης προσδοκιών πελάτη	5.69	29
34	Παροχή εμπειριών σε εργαζομένους που τους βοηθούν να ενταχθούν στην κουλτούρα της εταιρίας	5.87	30
35	Αύξηση ανταγωνιστικότητας μονάδας	5.41	29
36	Εγκαθίδρυση συστήματος ελέγχου	4.97	30
37	Συντονισμός με προϊστάμενους άλλων μονάδων	5.30	30
38	Διαμοίραση πληροφοριών με άλλες μονάδες	5.73	30
39	Χρήση συστημάτων μέτρησης τα οποία ελέγχουν εργασιακές λειτουργίες και αποτελέσματα	5.00	30
40	Διευκρίνιση στα μέλη της ομάδας τι περιμένει από αυτούς	5.90	30
41	Υπόθεση πως ότι γίνεται εστιάζεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη	6.34	29
42	Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος επιθετικότητας και έντασης στην μονάδα	3.80	30
43	Συνεχής έλεγχος δυνατοτήτων και αδυναμιών του ισχυρότερου ανταγωνιστού	5.14	29

44	Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος συνεχούς βελτίωσης στην μονάδα	6.00	30
45	Διαμόρφωση ξεκάθαρης στρατηγικής μονάδας για επίτευξη οράματος	5.83	30
46	Διέγερση φαντασίας και συναισθηματικής δέσμευσης για όραμα	5.37	30
47	Διευκόλυνση δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου ομόβαθμοι και υφιστάμενοι διδάσκονται και αναπτύσσουν ο ένας τον άλλο	6.07	30
48	Ακρόαση με προσοχή και ένταση των άλλων που παρέχουν ιδέες, ακόμη και αν διαφωνεί.	6.30	30
49	Διασφάλιση συνεργασιμότητας και θετικής επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	6.23	30
50	Δημιουργία εμπιστοσύνης σε εκείνους που του απευθύνουν τα προβλήματά τους	6.30	30
51	Δημιουργία περιβάλλοντος όπου πειραματισμός και δημιουργικότητα αναγνωρίζονται και αμείβονται	5.66	29
52	Ενθάρρυνση εργαζομένων για βελτίωση και εκσυγχρονισμό	6.10	29
53	Ενθάρρυνση εργαζομένων για συνεχείς μικρές βελτιώσεις	6.10	29
54	Διαβεβαίωση ότι η μονάδα μαζεύει συνεχώς πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών	5.62	29
55	Εμπλοκή πελατών στον προγραμματισμό και αξιολογήσεις της μονάδας	3.71	28
56	Εγκαθίδρυση τελετών και αμοιβών στην μονάδα	4.32	28
57	Συντήρηση επίσημου μηχανισμού για συγκέντρωση και απάντηση σε πληροφορίες εκτός	4.59	29
58	Δημιουργία διατμηματικών ομάδων για μελέτη σημαντικών θεμάτων	4.97	29
59	Βοήθεια σε μέλη ομάδας για βελτίωση κάθε πλευράς της ζωής τους	5.24	29
60	Δημιουργίας κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τον ανταγωνισμό	5.79	29

Πίνακας 261

<i>Αποτελέσματα στατιστικών ελέγχων t για εξαρτημένα δείγματα</i>				
Μορφή Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	<i>Οικογενειακή</i>	<i>Περιπτωσιακή</i>	<i>Ιεραρχική</i>	<i>Αγοράς</i>
<i>Οικογενειακή</i>	-	✓ ($p < .001$)	✓ ($p < .001$)	✓ ($p < .001$)
<i>Περιπτωσιακή</i>		-	✓ ($p < .001$)	✓ ($p < .001$)
<i>Ιεραρχική</i>			-	✗ ($p = .365$)
<i>Αγοράς</i>				-

Πίνακας 263

Όπου :

- Το αποτέλεσμα του ελέγχου:
 - «✓»: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων επιπέδων των 2 εναλλακτικών μορφών προϊσταμενικής συμπεριφοράς
 - «✗»: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά
- Μέσα στην παρένθεση δίνεται το p-value του αντίστοιχου ελέγχου.

3.3.8.1.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

Αρ.	Πλευρές Προισταμενικής Συμπεριφοράς	Βαθμίδα θέσης	
		Διευθυντής	Προϊστάμενος
8	Απόκτηση πόρων για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών	6.06	5.29
11	Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το πως η εργασία τους ταιριάζει με τις άλλες τις εταιρίας	5.93	5.07
12	Δημιουργία ομοιογενών και δεσμευμένων ομάδων ανθρώπων	5.69	4.50
18	Διευκόλυνση αποτελεσματικής εξάπλωσης πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων	6.56	5.93
19	Δημιουργία συστηματικής και λογικής ανάλυσης αποφάσεων	6.31	5.57
20	Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη	6.38	5.36
23	Έμφαση στην αυτοβελτίωση των υφισταμένων μετά την επαναπληροφόρηση	6.37	5.43
25	Βοήθεια στην προετοιμασία των άλλων να ανέλθουν στην ιεραρχία	6.37	5.57
26	Παραγωγή τακτικά νέων δημιουργικών ιδεών	5.81	5.00
27	Επαναδιατύπωση και ενίσχυση συνεχώς του οράματος μου	5.87	4.86
28	Βοήθεια στους άλλους για να οραματισθούν ένα καινούργιο μέλλον	5.94	5.21
29	Βελτίωση συνεχώς των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα	6.00	5.07
31	Δημιουργία κλίματος που ενεργοποιεί κάθε εμπλεκόμενο	6.19	5.14
34	Παροχή εμπειριών σε εργαζόμενους που τους βοηθούν να ενταχθούν στην κουλτούρα της εταιρίας	6.25	5.43
38	Διαμοίραση πληροφοριών με άλλες μονάδες	6.12	5.29
39	Χρήση συστημάτων μέτρησης τα οποία ελέγχουν εργασιακές λειτουργίες και αποτελέσματα	5.56	4.36
40	Διευκρίνιση στα μέλη της ομάδας τι περιμένει από αυτούς	6.37	5.36
44	Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος συνεχούς βελτίωσης στην μονάδα	6.56	5.36
48	Ακρόαση με προσοχή και ένταση των άλλων που παρέχουν ιδέες, ακόμη και αν διαφωνεί.	6.56	6.00
49	Διασφάλιση συνεργασιμότητας και θετικής επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδος	6.50	5.93
51	Δημιουργία περιβάλλοντος όπου πειραματισμός και δημιουργικότητα αναγνωρίζονται και αμείβονται	6.13	5.08
52	Ενθάρρυνση εργαζομένων για βελτίωση και εκσυγχρονισμό	6.56	5.54
53	Ενθάρρυνση εργαζομένων για συνεχείς μικρές βελτιώσεις	6.37	5.77
59	Βοήθεια σε μέλη ομάδας για βελτίωση κάθε πλευράς της ζωής τους	5.87	4.46
60	Δημιουργίας κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τον ανταγωνισμό	6.25	5.23
	Προισταμενική Συμπεριφορά τύπου Οικογενειακή	6.283	5.676
	Προισταμενική Συμπεριφορά τύπου Περιπτωσιακή	6.125	5.319
	Προισταμενική Συμπεριφορά τύπου Ιεραρχίας	5.752	5.061
	Προισταμενική Συμπεριφορά τύπου Αγοράς	5.608	5.074
	Παράγοντες		
	1^{ος} Παράγοντας	0.431	-0.503

Πίνακας 264

- Καταστήματα – Κεντρικές Υπηρεσίες

No	Πλευρές Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
57	Συντήρηση επίσημου μηχανισμού για συγκέντρωση και απάντηση σε πληροφορίες εκτός	4.17	5.27
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Οικογενειακή</i>	-	-
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Περιπτωσιακή</i>	-	-
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Ιεραρχίας</i>	-	-
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Αγοράς</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>		
	<i>2^{ος} Παράγοντας</i>	0.259	-0.582

Πίνακας 265

- Αποδοχές

No	Πλευρές Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	Εύρος αποδοχών	
		Ως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
8	Απόκτηση πόρων για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών	5.10	6.00
30	Πίεση μονάδας για επίτευξη ανταγωνιστικής παραγωγικότητας	4.30	5.10
40	Διευκρίνιση στα μέλη της ομάδας τι περιμένει από αυτούς	5.30	6.20
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Οικογενειακή</i>	-	-
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Περιπτωσιακή</i>	-	-
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Ιεραρχική</i>	-	-
	<i>Προϊσταμενική Συμπεριφορά τύπου Αγοράς</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 266

3.3.8.1.4 Συσχετισμοί Δεικτών και επιμέρους Πτυχών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς

- Συσχετισμός Δεικτών

Συντελεστές συσχέτισης δεικτών προϊσταμενικής συμπεριφοράς				
Μορφή Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	Οικογενειακή	Περιπτωσιακή	Ιεραρχική	Αγοράς
Οικογενειακή	-	.929(**)	.851(**)	.847(**)
Περιπτωσιακή		-	.843(**)	.898(**)
Ιεραρχική			-	.834(**)
Αγοράς				-

Πίνακας 267

- Συμβολισμοί για κάθε ερώτηση

No	Πτυχή
1	Επικοινωνιακή προσέγγιση ενίσχυσης και στήριξης
2	Ενθάρρυνση νέων ιδεών και μεθόδων
3	Παρακίνηση και ενεργοποίηση εργαζομένων να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους
4	Παρακολούθηση από κοντά της απόδοσης της μονάδας
5	Εκπαίδευση υφισταμένων για βελτίωση προϊσταμενικών ικανοτήτων τους
6	Απαιτήση έντονα σκληρής εργασίας και παραγωγικότητας από υφισταμένους
7	Καθιέρωση φιλόδοξων στόχων
8	Απόκτηση πόρων για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών
9	Βοήθεια σε πραγματοποίηση νέων ιδεών άλλων
10	Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ξεκάθαρα τις πολιτικές, τις αξίες και τους στόχους μας
11	Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το πως η εργασία τους ταιριάζει με τις άλλες τις εταιρίας
12	Δημιουργία ομοιογενών και δεσμευμένων ομάδων ανθρώπων
13	Παροχή τακτικής επαναπληροφόρησης των υφισταμένων αναφορικά με την απόδοσή τους
14	Προσδιορισμός ξεκάθαρα οράματος
15	Δημιουργία κλίματος ανταγωνιστικότητας ως προς άλλες μονάδες
16	Διασφάλιση διενέργειας τακτικών αναφορών και αξιολογήσεων στην μονάδα
17	Ερμηνεία και απλοποίηση πολύπλοκων πληροφοριών
18	Διευκόλυνση αποτελεσματικής εξάπλωσης πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων
19	Δημιουργία συστηματικής και λογικής ανάλυσης αποφάσεων
20	Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη
21	Δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο η συμμετοχή εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ενθαρρύνεται και αμοιβεται
22	Διασφάλιση ότι δίδεται η κατάλληλη έμφαση τόσο στη επίτευξη του στόχου όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις
23	Έμφαση στην αυτοβελτίωση των υφισταμένων μετά την επαναπληροφόρηση
24	Ανάθεση έργων και ευθυνών στους υφισταμένους
25	Βοήθεια στην προετοιμασία των άλλων να ανέλθουν στην ιεραρχία
26	Παραγωγή τακτικά νέων δημιουργικών ιδεών
27	Επαναδιατύπωση και ενίσχυση συνεχώς του οράματος μου
28	Βοήθεια στους άλλους για να οραματισθούν ένα καινούργιο μέλλον
29	Βελτίωση συνεχώς των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα
30	Πίεση μονάδας για επίτευξη ανταγωνιστικής παραγωγικότητας
31	Δημιουργία κλίματος που ενεργοποιεί κάθε εμπλεκόμενο
32	Συνεπή και συχνή προσωπική επαφή με τους πελάτες
33	Διασφάλιση αξιολόγησης επιπέδου κάλυψης προσδοκιών πελάτη
34	Παροχή εμπειριών σε εργαζομένους που τους βοηθούν να ενταχθούν στην κουλτούρα της εταιρίας
35	Αύξηση ανταγωνιστικότητας μονάδας
36	Εγκαθίδρυση συστήματος ελέγχου
37	Συντονισμός με προϊστάμενους άλλων μονάδων
38	Διαμοίραση πληροφοριών με άλλες μονάδες
39	Χρήση συστημάτων μέτρησης τα οποία ελέγχουν εργασιακές λειτουργίες και αποτελέσματα
40	Διευκρίνιση στα μέλη της ομάδας τι περιμένει από αυτούς
41	Υπόθεση πως ότι γίνεται εστιάζεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη
42	Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος επιθετικότητας και έντασης στην μονάδα
43	Συνεχής έλεγχος δυνατοτήτων και αδυναμιών του ισχυρότερου ανταγωνιστού
44	Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος συνεχούς βελτίωσης στην μονάδα
45	Διαμόρφωση ξεκάθαρης στρατηγικής μονάδας για επίτευξη οράματος
46	Διέγερση φαντασίας και συναισθηματικής δέσμευσης για όραμα
47	Διευκόλυνση δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου ομόβαθμοι και υφιστάμενοι διδάσκονται και αναπτύσσουν ο ένας τον άλλο
48	Ακρόαση με προσοχή και ένταση των άλλων που παρέχουν ιδέες, ακόμη και αν διαφωνεί.

49	Διασφάλιση συνεργασιμότητας και θετικής επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας
50	Δημιουργία εμπιστοσύνης σε εκείνους που του απευθύνουν τα προβλήματά τους
51	Δημιουργία περιβάλλοντος όπου πειραματισμός και δημιουργικότητα αναγνωρίζονται και αμείβονται
52	Ενθάρρυνση εργαζομένων για βελτίωση και εκσυγχρονισμό
53	Ενθάρρυνση εργαζομένων για συνεχείς μικρές βελτιώσεις
54	Διαβεβαίωση ότι η μονάδα μαζεύει συνεχώς πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών
55	Εμπλοκή πελατών στον προγραμματισμό και αξιολογήσεις της μονάδας
56	Εγκαθίδρυση τελετών και αμοιβών στην μονάδα
57	Συντήρηση επίσημου μηχανισμού για συγκέντρωση και απάντηση σε πληροφορίες εκτός
58	Δημιουργία διατμηματικών ομάδων για μελέτη σημαντικών θεμάτων
59	Βοήθεια σε μέλη ομάδας για βελτίωση κάθε πλευράς της ζωής τους
60	Δημιουργίας κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τον ανταγωνισμό

Πίνακας 268

• Συσχετισμοί επιμέρους πτυχών

Επιμέρους πτυχές προϊσταμενικής συμπεριφοράς																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
1	1	.692 (**)	.618 (**)	.472 (**)	.528 (**)	.574 (**)	.443 (*)	.658 (**)	.740 (**)	.792 (**)	.613 (**)	.524 (**)	.701 (**)	.616 (**)	.439 (*)	.498 (**)	.755 (**)	.607 (**)	.654 (**)	.479 (**)	.513 (**)	.671 (**)	.458 (*)	.572 (**)	.459 (*)	.408 (*)	.476 (**)	.734 (**)	.406 (*)	0.266							
2			1	.852 (**)	.490 (**)	.404 (*)	.426 (*)	.616 (**)	.652 (**)	.527 (**)	.707 (**)	.585 (**)	.659 (**)	.519 (**)	.561 (**)	.468 (**)	.532 (**)	.530 (**)	.656 (**)	.579 (**)	.502 (**)	.607 (**)	.737 (**)	.534 (**)	.675 (**)	.657 (**)	.372 (*)	.514 (**)	.626 (**)	.469 (**)	0.265						
3					1	0.345	0.294	0.331	.652 (**)	.648 (**)	.480 (**)	.695 (**)	.593 (**)	.611 (**)	.455 (*)	.525 (**)	.395 (*)	.591 (**)	.465 (**)	.610 (**)	.534 (**)	.463 (*)	.415 (*)	.607 (**)	.383 (*)	.516 (**)	.560 (**)		0.268	.421 (*)	.510 (**)	.424 (*)	0.228				
4						1	.654 (**)	.619 (**)	.529 (**)	.487 (**)	0.347	.701 (**)	.634 (**)	.502 (**)	.478 (*)	.677 (**)	.458 (*)	.625 (**)	.400 (*)	.510 (**)	.551 (**)	.657 (**)	.807 (**)	.708 (**)	.520 (**)	.453 (*)	.530 (**)	.423 (*)	.601 (**)	.549 (**)	.389 (*)	0.283					
5								1	.523 (**)	.469 (**)	.524 (**)	.531 (**)	.535 (**)	.523 (**)	.441 (*)	.606 (**)	.724 (**)	.464 (**)	.512 (**)	.397 (*)	.486 (**)	.511 (**)	.606 (**)	.725 (**)	.683 (**)	.627 (**)	.542 (**)	.538 (**)	.486 (**)	.718 (**)	.609 (**)	.502 (**)	0.171				
6									1	.516 (**)	.471 (**)	.478 (**)	.598 (**)	.519 (**)	.554 (**)	.675 (**)	.549 (**)	.463 (**)	.581 (**)	.378 (*)	.451 (*)	.521 (**)	.472 (**)	.567 (**)	.559 (**)		0.316	.389 (*)	.478 (**)	.445 (*)	.440 (*)	.478 (**)	0.339				
7										1	.724 (**)	.377 (*)	.541 (**)	.434 (*)	.615 (**)	.542 (**)	.699 (**)	0.307	.717 (**)	0.34	.500 (**)	.485 (**)	.534 (**)	.605 (**)	.686 (**)		0.314	.481 (**)	.473 (**)	.426 (*)	.461 (*)	.392 (**)	.517 (**)	.401 (*)			
8											1	.798 (**)	.754 (**)	.663 (**)	.669 (**)	.655 (**)	.746 (**)	.514 (**)	.656 (**)	.617 (**)	.568 (**)	.669 (**)	.575 (**)	.670 (**)	.685 (**)	.405 (*)	.534 (**)	.600 (**)	.486 (**)	.596 (**)	.601 (**)	.507 (**)	.417 (*)				
9												1	.624 (**)	.552 (**)	.617 (**)	.697 (**)	.628 (**)	.635 (**)	.478 (**)	.647 (**)	.489 (**)	.638 (**)	.523 (**)	.578 (**)	.566 (**)	.381 (*)	.512 (**)	.645 (**)	.427 (*)	.530 (**)	.625 (**)	.392 (*)	0.323				
10													1	.859 (**)	.601 (**)	.627 (**)	.686 (**)	.400 (*)	.652 (**)	.656 (**)	.648 (**)	.668 (**)	.613 (**)	.648 (**)	.727 (**)	.457 (*)	.440 (*)	.465 (**)		0.291	.522 (**)	.654 (**)	0.304	0.261			
11														1	.622 (**)	.502 (**)	.734 (**)	.370 (*)	.663 (**)	.538 (**)	.622 (**)	.649 (**)	.639 (**)	.604 (**)	.698 (**)	.492 (**)	.491 (**)	.509 (**)		0.254	.504 (**)	.577 (**)	0.327	0.26			
12															1	.773 (**)	.725 (**)	.441 (*)	.616 (**)	.535 (**)	.592 (**)	.509 (**)	.526 (**)	.642 (**)	.747 (**)		.448 (*)	.647 (**)		0.222	.399 (*)	.488 (**)	0.277	0.248			
13																	1	.678 (**)	.480 (**)	.588 (**)	.600 (**)	.488 (**)	.428 (*)	.389 (*)	.594 (**)	.632 (**)		0.214	0.315	.512 (**)		0.223	.368 (*)	.507 (**)	0.284	0.222	
14																		1	.458 (*)	.751 (**)	.483 (**)	.531 (**)	.678 (**)	.689 (**)	.813 (**)	.798 (**)	.479 (**)	.622 (**)	.601 (**)	.405 (*)	.684 (**)	.679 (**)	.485 (**)	0.347			
15																			1	.489 (**)	0.216	0.237		.383 (*)	0.291	.600 (**)	.480 (**)		0.202	.504 (**)	.670 (**)		0.344	.472 (**)	.402 (*)	.445 (**)	.475 (**)
16																				1	.377	.513	.511	.659	.648	.765	0.231	.436	.586	0.342	.423	.469	.383	.538			

Επιμέρους πτυχές προϊσταμενικής συμπεριφοράς																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
																	(*)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)		(*)	(**)		(*)	(*)	(*)	(**)				
17																	1	.781 (**)	.704 (**)	.417 (*)	.394 (*)	.556 (**)	.492 (**)	.457 (*)	.445 (*)	.410 (*)	.385 (*)	.678 (**)	.374 (*)	0.232				
18																		1	.794 (**)	.584 (**)	.421 (*)	.709 (**)	.675 (**)	.640 (**)	.611 (**)	0.323	.520 (**)	.684 (**)	.437 (*)	0.149				
19																			1	.741 (**)	.633 (**)	.729 (**)	.745 (**)	.778 (**)	.594 (**)	.581 (**)	.775 (**)	.813 (**)	.610 (**)	.466 (**)				
20																				1	.737 (**)	.771 (**)	.712 (**)	.594 (**)	.573 (**)	.577 (**)	.728 (**)	.667 (**)	.527 (**)	0.357				
21																					1	.808 (**)	.545 (**)	.628 (**)	.649 (**)	.538 (**)	.757 (**)	.669 (**)	.531 (**)	.495 (**)				
22																							1	.584 (**)	.742 (**)	.633 (**)	.468 (**)	.686 (**)	.757 (**)	.510 (**)	.380 (*)			
23																																		
23																							1	.767 (**)	.594 (**)	.591 (**)	.817 (**)	.711 (**)	.691 (**)	0.087				
24																									1	.677 (**)	.551 (**)	.769 (**)	.714 (**)	.740 (**)	0.343			
25																										1	.458 (*)	.665 (**)	.630 (**)	.587 (**)	0.338			
26																											1	.702 (**)	.611 (**)	.765 (**)	.532 (**)			
27																												1	.820 (**)	.763 (**)	0.309			
28																													1	.646 (**)	0.316			
29																														1	.383 (*)			
30																																1		

Επιμέρους πτυχές Προϊσταμενικής συμπεριφοράς																															
	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1	0.266	.506 (**)	.514 (**)	.377 (*)	0.287	.452 (*)	.458 (*)	0.301	0.247	0.336	.464 (**)	.632 (**)	0.023	.510 (**)	.477 (**)	.535 (**)	.369 (*)	.623 (**)	.535 (**)	.496 (**)	.504 (**)	.369 (*)	.509 (**)	.631 (**)	.552 (**)	0.041	0.147	0.203	0.036	.383 (*)	.454 (*)
2	0.265	.439 (*)	0.205	0.171	0.277	0.353	0.306	0.134	0.229	.424 (*)	.493 (**)	.524 (**)	-0.112	0.354	.390 (*)	.373 (*)	0.341	.401 (*)	.382 (*)	0.294	.393 (*)	0.343	.482 (**)	.602 (**)	.477 (**)	0.058	-0.079	0.288	-0.024	0.314	0.342
3	0.228	.412 (*)	0.066	0.091	0.233	0.316	0.287	-0.02	0.081	.441 (*)	.413 (*)	.399 (*)	-0.019	0.266	.372 (*)	0.317	0.236	0.345	.389 (*)	0.241	0.358	0.296	.395 (*)	.510 (**)	0.292	0.111	-0.15	0.246	-0.068	0.323	0.281
4	0.283	.675 (**)	.627 (**)	.626 (**)	.692 (**)	.447 (*)	.390 (*)	.429 (*)	.443 (*)	.533 (**)	.595 (**)	.529 (**)	-0.009	.570 (**)	.648 (**)	.485 (**)	.546 (**)	.433 (*)	.473 (**)	.537 (**)	.653 (**)	.503 (**)	.487 (**)	.614 (**)	.520 (**)	0.018	0.314	0.299	0.23	.397 (*)	.569 (**)
5	0.171	.732 (**)	.630 (**)	.636 (**)	.471 (**)	.720 (**)	.632 (**)	.563 (**)	.595 (**)	.448 (*)	.488 (**)	.645 (**)	0.031	.668 (**)	.610 (**)	.586 (**)	.518 (**)	.721 (**)	.650 (**)	.606 (**)	.547 (**)	.554 (**)	.727 (**)	.584 (**)	.626 (**)	0.002	0.353	0.301	.372 (*)	.452 (*)	.605 (**)
6	.478 (**)	.595 (**)	.383 (*)	0.289	.492 (**)	.533 (**)	.377 (*)	0.349	0.33	0.295	.532 (**)	.479 (**)	0.194	.527 (**)	.639 (**)	.634 (**)	.624 (**)	.619 (**)	.467 (**)	.522 (**)	.521 (**)	.471 (**)	.527 (**)	.619 (**)	.520 (**)	0.164	0.155	0.277	0.155	.421 (*)	.474 (**)
7	.401 (*)	.486 (**)	0.208	0.244	.415 (*)	.412 (*)	.467 (**)	0.089	0.076	.593 (**)	.472 (**)	0.308	0.144	0.233	.549 (**)	.413 (*)	.545 (**)	.376 (*)	0.255	0.143	0.309	.481 (**)	.389 (*)	.411 (*)	.473 (**)	0.085	-0.033	.448 (*)	0.225	0.233	0.237
8	.417 (*)	.551 (**)	.416 (*)	0.354	.497 (**)	.492 (**)	.483 (**)	.382 (*)	.364 (*)	.564 (**)	.586 (**)	.501 (**)	0.206	.378 (**)	.552 (**)	.481 (**)	.410 (*)	.448 (*)	.456 (*)	0.344	.380 (*)	.544 (**)	.583 (**)	.557 (**)	.576 (**)	0.022	0.01	0.315	0.183	.403 (*)	0.332
9	0.323	.455 (*)	.449 (*)	0.305	0.345	.551 (**)	.399 (*)	.537 (**)	.444 (*)	0.334	.467 (**)	.515 (**)	-0.046	.437 (*)	.422 (*)	.427 (*)	0.282	.603 (**)	.563 (**)	.530 (**)	0.354	.546 (**)	.690 (**)	.557 (**)	.519 (**)	0.093	0.195	0.22	0.168	.559 (**)	.445 (*)
10	0.261	.617 (**)	.443 (*)	.481 (**)	.541 (**)	.407 (*)	0.359	0.301	0.32	.471 (**)	.571 (**)	.606 (**)	0.131	.570 (**)	.565 (**)	.589 (**)	.392 (*)	.478 (**)	.484 (**)	.454 (*)	.580 (**)	.386 (*)	.493 (**)	.710 (**)	.507 (**)	0.066	-0.027	0.271	0.031	0.356	0.351
11	0.26	.629 (**)	0.319	.416 (*)	.518 (**)	0.365	0.285	.373 (*)	.403 (*)	.445 (*)	.545 (**)	.593 (**)	0.238	.487 (**)	.580 (**)	.681 (**)	.435 (*)	.506 (**)	.598 (**)	.489 (**)	.580 (**)	.466 (*)	.509 (**)	.623 (**)	.450 (*)	0.066	-0.109	0.224	0.02	0.351	0.365
12	0.248	0.36	0.225	0.219	.444 (*)	0.339	0.217	.414 (*)	.385 (*)	.483 (**)	.508 (**)	.536 (**)	0.171	0.306	.609 (**)	.471 (**)	.590 (**)	.490 (**)	0.351	0.318	.401 (*)	.472 (**)	.521 (**)	.568 (**)	.550 (**)	0.097	-0.044	0.126	-0.068	.482 (**)	.388 (*)
13	0.222	.373 (*)	.378 (*)	0.335	0.336	.445 (*)	0.331	.484 (**)	.389 (**)	.363 (**)	.422 (**)	.469 (**)	0.06	.431 (**)	.493 (**)	.484 (**)	.479 (**)	.522 (**)	.362 (*)	0.339	0.312	0.349	.499 (**)	.530 (**)	.559 (**)	0.196	0.034	0.157	0.015	.507 (**)	0.358
14	0.347	.632 (**)	.525 (**)	.524 (**)	.568 (**)	.503 (**)	.509 (**)	.414 (*)	.393 (*)	.724 (**)	.570 (**)	.537 (**)	0.124	.445 (*)	.734 (**)	.693 (**)	.621 (**)	.589 (**)	.521 (**)	.466 (*)	.525 (**)	.594 (**)	.564 (**)	.517 (**)	.614 (**)	0.055	0.166	0.176	0.072	0.365	.516 (**)
15	.475 (**)	.397 (*)	0.282	0.196	0.238	.434 (*)	0.274	0.312	0.325	0.207	0.274	0.241	-0.088	0.201	0.241	0.266	0.229	.423 (*)	.449 (*)	.367 (*)	0.283	0.307	.424 (*)	0.265	0.221	0.025	0.223	-0.017	-0.123	0.337	.396 (*)
16	.538 (**)	.632 (**)	0.262	0.256	.498 (**)	.459 (*)	.485 (**)	0.245	0.254	.548 (**)	.500 (**)	0.346	0.122	0.306	.533 (**)	.620 (**)	.494 (**)	.532 (**)	.460 (*)	0.338	.501 (**)	.538 (**)	.465 (*)	.502 (**)	.398 (*)	0.194	0.098	0.191	0.028	0.266	.395 (*)

Επιμέρους πτυχές Προϊσταμενικής συμπεριφοράς

	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
17	0.232	.438 (*)	.491 (**)	.432 (*)	.417 (*)	.414 (*)	.497 (**)	.552 (**)	.419 (*)	.410 (*)	.579 (**)	.692 (**)	0.043	.585 (**)	.489 (**)	.363 (*)	.416 (*)	.524 (**)	.579 (**)	.583 (**)	.625 (**)	.491 (**)	.602 (**)	.723 (**)	.607 (**)	-0.018	0.2	0.123	0.135	0.357	0.367
18	0.149	.676 (**)	.444 (*)	.442 (*)	.609 (**)	.444 (*)	.581 (**)	.496 (**)	.543 (**)	.599 (**)	.766 (**)	.755 (**)	0.004	.692 (**)	.685 (**)	.537 (**)	.519 (**)	.620 (**)	.632 (**)	.642 (**)	.774 (**)	.597 (**)	.767 (**)	.861 (**)	.701 (**)	-0.032	0.134	0.299	0.219	0.355	.461 (*)
19	.466 (**)	.804 (**)	.653 (**)	.641 (**)	.726 (**)	.610 (**)	.625 (**)	.493 (**)	.533 (**)	.648 (**)	.827 (**)	.749 (**)	-0.003	.648 (**)	.724 (**)	.617 (**)	.610 (**)	.691 (**)	.698 (**)	.722 (**)	.754 (**)	.795 (**)	.806 (**)	.837 (**)	.710 (**)	0.198	0.228	0.209	0.252	.390 (*)	.588 (**)
20	0.357	.818 (**)	.610 (**)	.625 (**)	.706 (**)	.606 (**)	.542 (**)	.457 (*)	.475 (**)	.629 (**)	.669 (**)	.650 (**)	-0.12	.638 (**)	.693 (**)	.683 (**)	.521 (**)	.599 (**)	.520 (**)	.558 (**)	.586 (**)	.724 (**)	.717 (**)	.741 (**)	.593 (**)	0.292	0.343	.415 (*)	.437 (*)	.599 (**)	.658 (**)
21	.495 (**)	.663 (**)	.582 (**)	.616 (**)	.630 (**)	.547 (**)	.429 (*)	.486 (**)	.469 (**)	.575 (**)	.562 (**)	.521 (**)	-0.06	.477 (**)	.624 (**)	.517 (**)	.588 (**)	.537 (**)	.464 (**)	.447 (*)	.499 (**)	.583 (**)	.552 (**)	.536 (**)	.558 (**)	0.226	0.292	0.206	0.161	.454 (*)	.554 (**)
22	.380 (*)	.716 (**)	.506 (**)	.525 (**)	.608 (**)	.524 (**)	.547 (**)	0.354	.407 (*)	.530 (**)	.596 (**)	.717 (**)	0.023	.489 (**)	.663 (**)	.640 (**)	.642 (**)	.667 (**)	.492 (**)	.468 (**)	.612 (**)	.600 (**)	.629 (**)	.701 (**)	.647 (**)	0.048	0.112	0.243	0.071	0.311	.520 (**)
23	0.087	.747 (**)	.680 (**)	.650 (**)	.567 (**)	.597 (**)	.655 (**)	.526 (**)	.630 (**)	.557 (**)	.658 (**)	.793 (**)	-0.143	.715 (**)	.602 (**)	.490 (**)	.412 (*)	.551 (**)	.670 (**)	.710 (**)	.665 (**)	.573 (**)	.752 (**)	.720 (**)	.661 (**)	0.093	0.347	.411 (*)	.488 (**)	.462 (*)	.696 (**)
24	0.343	.679 (**)	.525 (**)	.449 (*)	.447 (*)	.491 (**)	.657 (**)	.410 (*)	.482 (**)	.533 (**)	.599 (**)	.707 (**)	-0.066	.461 (*)	.549 (**)	.489 (**)	.487 (**)	.648 (**)	.667 (**)	.609 (**)	.640 (**)	.625 (**)	.662 (**)	.549 (**)	.650 (**)	0.059	0.228	0.243	0.211	0.266	.622 (**)
25	0.338	.590 (**)	.402 (*)	0.254	.511 (**)	.602 (**)	.520 (**)	.503 (**)	.616 (**)	.521 (**)	.571 (**)	.490 (**)	-0.068	.407 (*)	.546 (**)	.420 (*)	.429 (**)	.572 (**)	.626 (**)	.603 (**)	.543 (**)	.510 (**)	.694 (**)	.582 (**)	.474 (**)	0.137	0.327	0.298	0.117	.532 (**)	.655 (**)
26	.532 (**)	.586 (**)	.611 (**)	.491 (**)	.394 (*)	.747 (**)	.670 (**)	0.286	0.295	.404 (*)	.443 (**)	.464 (**)	0.044	.442 (**)	.428 (**)	.375 (**)	.453 (**)	.412 (*)	.437 (**)	.438 (**)	.367 (*)	.551 (**)	.569 (**)	.477 (**)	.482 (**)	0.045	.451 (*)	0.269	.443 (*)	0.359	.590 (**)
27	0.309	.803 (**)	.777 (**)	.719 (**)	.678 (**)	.721 (**)	.718 (**)	.439 (*)	.570 (**)	.619 (**)	.616 (**)	.660 (**)	-0.049	.628 (**)	.648 (**)	.514 (**)	.482 (**)	.564 (**)	.583 (**)	.639 (**)	.584 (**)	.592 (**)	.722 (**)	.620 (**)	.590 (**)	0.108	0.37	0.272	0.313	.412 (*)	.713 (**)
28	0.316	.711 (**)	.698 (**)	.607 (**)	.549 (**)	.576 (**)	.645 (**)	.379 (*)	.435 (*)	.525 (**)	.594 (**)	.685 (**)	-0.096	.650 (**)	.630 (**)	.548 (**)	.467 (**)	.615 (**)	.579 (**)	.626 (**)	.634 (**)	.513 (**)	.683 (**)	.716 (**)	.587 (**)	0.039	0.365	0.145	0.127	.371 (*)	.663 (**)
29	.383 (*)	.626 (**)	.501 (**)	.441 (*)	0.328	.545 (**)	.747 (**)	0.318	0.287	.516 (**)	.423 (**)	.485 (**)	-0.017	.465 (*)	.432 (*)	.372 (*)	0.328	.436 (*)	.565 (**)	.466 (**)	.429 (*)	.488 (**)	.537 (**)	.383 (*)	.405 (*)	0.062	0.264	0.177	0.327	0.321	.577 (**)
30	1	.438 (*)	0.141	0.135	0.315	.475 (**)	0.262	0.08	0.089	0.181	.374 (*)	0.149	0.184	0.087	0.341	.391 (*)	.571 (**)	.424 (*)	0.323	0.232	0.292	.525 (**)	0.296	0.313	0.247	0.311	0.235	-0.021	0.007	0.172	0.271
31	1	.698 (**)	.690 (**)	.744 (**)	.727 (**)	.756 (**)	.512 (**)	.636 (**)	.630 (**)	.788 (**)	.713 (**)	0.096	.771 (**)	.751 (**)	.762 (**)	.615 (**)	.762 (**)	.734 (**)	.731 (**)	.793 (**)	.741 (**)	.807 (**)	.785 (**)	.655 (**)	0.207	.380 (*)	0.332	.444 (*)	.459 (*)	.702 (**)	
32	1	.856 (**)	.707 (**)	.604 (**)	.698 (**)	.619 (**)	.634 (**)	.580 (**)	.594 (**)	.654 (**)	.694 (**)	.639 (**)	-0.01	.694 (**)	.639 (**)	.480 (**)	.443 (*)	.493 (**)	.487 (**)	.672 (**)	.630 (**)	.493 (**)	.609 (**)	.593 (**)	.663 (**)	0.063	.570 (**)	0.212	.392 (*)	.443 (*)	.719 (**)
33	1	.742 (**)	.515 (**)	.578 (**)	.591 (**)	.571 (**)	.593 (**)	.532 (**)	.590 (**)	-0.007	.702 (**)	.589 (**)	.476 (**)	.453 (*)	.414 (*)	.399 (*)	.511 (**)	.571 (**)	.452 (**)	.517 (**)	.547 (**)	.571 (**)	0.214	.377 (*)	0.156	0.312	0.369	.501 (**)			

Επιμέρους πτυχές Προϊσταμενικής συμπεριφοράς																																
	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
34					1	.535 (**)	.503 (**)	.527 (**)	.619 (**)	.651 (**)	.720 (**)	.544 (**)	0.102	.577 (**)	.752 (**)	.507 (**)	.586 (**)	.439 (*)	.379 (*)	.532 (**)	.660 (**)	.587 (**)	.600 (**)	.702 (**)	.581 (**)	0.228	0.322	0.278	0.228	.380 (*)	.510 (**)	
35						1	.693 (**)	.423 (*)	.558 (**)	0.358	.523 (**)	.567 (**)	0.073	.568 (**)	.529 (**)	.531 (**)	.575 (**)	.698 (**)	.611 (**)	.658 (**)	.503 (**)	.638 (**)	.787 (**)	.678 (**)	.546 (**)	0.183	.412 (*)	0.35	0.372	.462 (*)	.616 (**)	
36							1	.480 (**)	.504 (**)	.619 (**)	.547 (**)	.633 (**)	0.126	.635 (**)	.553 (**)	.529 (**)	.434 (*)	.635 (**)	.623 (**)	.618 (**)	.655 (**)	.542 (**)	.679 (**)	.551 (**)	.610 (**)	-0.018	.449 (*)	0.25	.408 (*)	0.217	.625 (**)	
37								1	.859 (**)	.497 (**)	.614 (**)	.618 (**)	0.001	.672 (**)	.524 (**)	.409 (*)	.401 (*)	.530 (**)	.629 (**)	.668 (**)	.598 (**)	.540 (**)	.673 (**)	.521 (**)	.654 (**)	0.216	.441 (*)	0.189	.454 (*)	.595 (**)	.530 (**)	
38									1	.489 (**)	.721 (**)	.673 (**)	0.103	.637 (**)	.575 (**)	.500 (**)	.510 (**)	.566 (**)	.649 (**)	.723 (**)	.655 (**)	.551 (**)	.759 (**)	.639 (**)	.705 (**)	0.215	.386 (*)	0.277	.425 (*)	.550 (**)	.632 (**)	
39										1	.736 (**)	.443 (*)	0.065	.538 (**)	.721 (**)	.557 (**)	.484 (**)	.390 (*)	.445 (*)	.428 (*)	.590 (**)	.556 (**)	.564 (**)	.531 (**)	.643 (**)	0.174	0.295	0.185	0.287	.369 (*)	.522 (**)	
40											1	.684 (**)	0.082	.658 (**)	.780 (**)	.647 (**)	.696 (**)	.617 (**)	.671 (**)	.700 (**)	.788 (**)	.755 (**)	.800 (**)	.830 (**)	.799 (**)	0.256	0.28	0.337	.464 (*)	.460 (*)	.578 (**)	
41												1	0.141	.727 (**)	.710 (**)	.622 (**)	.598 (**)	.726 (**)	.736 (**)	.791 (**)	.809 (**)	.658 (**)	.806 (**)	.852 (**)	.854 (**)	-0.05	0.252	0.261	0.353	.451 (*)	.700 (**)	
42														1	-0.061	0.274	0.344	.394 (*)	0.173	0.084	-0.016	0.138	0.071	-0.021	0.055	0.193	-0.196	-0.224	-0.109	-0.102	-0.06	0.03
43															1	.679 (**)	.621 (**)	.414 (*)	.608 (**)	.646 (**)	.763 (**)	.741 (**)	.557 (**)	.778 (**)	.780 (**)	.691 (**)	0.05	.433 (*)	0.34	.524 (**)	.608 (**)	.633 (**)
44																1	.741 (**)	.783 (**)	.653 (**)	.594 (**)	.650 (**)	.768 (**)	.660 (**)	.695 (**)	.740 (**)	.801 (**)	0.036	.441 (*)	0.301	0.327	.535 (**)	.729 (**)
45																	1	.689 (**)	.717 (**)	.562 (**)	.550 (**)	.602 (**)	.615 (**)	.658 (**)	.690 (**)	.706 (**)	0.12	0.16	0.223	0.243	.424 (*)	.587 (**)
46																		1	.673 (**)	.479 (**)	.522 (**)	.632 (**)	.690 (**)	.590 (**)	.655 (**)	.751 (**)	0.168	0.258	0.227	0.242	0.346	.547 (**)
47																			1	.804 (**)	.761 (**)	.722 (**)	.746 (**)	.793 (**)	.703 (**)	.631 (**)	0.138	0.311	0.119	0.241	.418 (*)	.635 (**)
48																				1	.895 (**)	.816 (**)	.703 (**)	.770 (**)	.630 (**)	.561 (**)	0.057	0.355	0.147	0.358	.436 (*)	.671 (**)
49																					1	.860 (**)	.715 (**)	.817 (**)	.729 (**)	.633 (**)	-0.011	.494 (**)	0.227	.419 (*)	.492 (**)	.774 (**)
50																						1	.642 (**)	.699 (**)	.767 (**)	.680 (**)	0.009	.462 (*)	0.181	0.286	0.329	.694 (**)

Επιμέρους πτυχές Προϊσταμενικής συμπεριφοράς																															
	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
51																						1	.814 (**)	.685 (**)	.671 (**)	0.127	0.227	0.202	.477 (**)	.471 (**)	.575 (**)
52																							1	.858 (**)	.772 (**)	0.055	0.345	0.326	.486 (**)	.570 (**)	.676 (**)
53																								1	.766 (**)	0.113	0.237	0.315	0.311	.514 (**)	.610 (**)
54																									1	-0.006	0.316	.384 (*)	.466 (*)	.476 (**)	.646 (**)
55																										1	0.061	0.134	0.12	0.345	0.049
56																											1	0.218	.403 (*)	.439 (*)	.655 (**)
57																												1	.694 (**)	.392 (*)	0.227
58																													1	.483 (**)	.383 (*)
59																														1	.670 (**)
60																															1

Πίνακας 269

3.3.8.1.5 Παραγοντική Ανάλυση Επιμέρους Πτυχών Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς

Ερωτήσεις Προϊσταμενικής Συμπεριφοράς	Παράγοντες			
	1	2	3	4
1 Επικοινωνιακή προσέγγιση ενίσχυσης και στήριξης	-0.025	0.623	0.390	0.391
2 Ενθάρρυνση νέων ιδεών και μεθόδων	-0.033	0.398	0.317	0.753
3 Παρακίνηση και ενεργοποίηση εργαζομένων να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους	-0.137	0.231	0.259	0.805
4 Παρακολούθηση από κοντά της απόδοσης της μονάδας	0.346	0.359	0.643	0.174
5 Εκπαίδευση υφισταμένων για βελτίωση προϊσταμενικών ικανοτήτων τους	0.619	0.321	0.441	0.180
6 Απαίτηση έντονα σκληρής εργασίας και παραγωγικότητας από υφισταμένους	0.162	0.452	0.526	0.297
7 Καθιέρωση φιλόδοξων στόχων	0.207	-0.004	0.674	0.499
8 Απόκτηση πόρων για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών	0.193	0.219	0.681	0.403
9 Βοήθεια σε πραγματοποίηση νέων ιδεών άλλων	0.125	0.314	0.425	0.499
10 Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ξεκάθαρα τις πολιτικές, τις αξίες και τους στόχους μας	-0.054	0.548	0.656	0.226
11 Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το πως η εργασία τους ταιριάζει με τις άλλες τις εταιρίας	0.022	0.474	0.713	0.162
12 Δημιουργία ομοιογενών και δεσμευμένων ομάδων ανθρώπων	-0.065	0.248	0.790	0.170
13 Παροχή τακτικής επαναπληρόφρησης των υφισταμένων αναφορικά με την απόδοσή τους	0.036	0.376	0.654	0.245
14 Προσδιορισμός ξεκάθαρα οράματος	0.351	0.213	0.758	0.279
15 Δημιουργία κλίματος ανταγωνιστικότητας ως προς άλλες μονάδες	-0.004	0.093	0.297	0.766
16 Διασφάλιση διενέργειας τακτικών αναφορών και αξιολογήσεων στην μονάδα	0.195	0.080	0.784	0.397
17 Ερμηνεία και απλοποίηση πολύπλοκων πληροφοριών	0.148	0.719	0.327	0.136
18 Διευκόλυνση αποτελεσματικής εξάπλωσης πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων	0.276	0.734	0.285	0.272
19 Δημιουργία συστηματικής και λογικής ανάλυσης αποφάσεων	0.423	0.593	0.415	0.300
20 Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη	0.654	0.189	0.548	0.237
21 Δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο η συμμετοχή εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ενθαρρύνεται και αμοιβεται	0.524	0.121	0.704	0.272
22 Διασφάλιση ότι δίδεται η κατάλληλη έμφαση τόσο στη επίτευξη του στόχου όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις	0.319	0.368	0.651	0.362
23 Έμφαση στην αυτοβελτίωση των υφισταμένων μετά την επαναπληρόφρηση	0.609	0.543	0.074	0.265
24 Ανάθεση έργων και ευθυνών στους υφισταμένους	0.433	0.423	0.204	0.604
25 Βοήθεια στην προετοιμασία των άλλων να ανέλθουν στην ιεραρχία	0.339	0.274	0.319	0.577
26 Παραγωγή τακτικά νέων δημιουργικών ιδεών	0.662	0.092	0.208	0.400
27 Επαναδιατύπωση και ενίσχυση συνεχώς του οράματος μου	0.646	0.257	0.323	0.421
28 Βοήθεια στους άλλους για να οραματισθούν ένα καινούργιο μέλλον	0.384	0.420	0.331	0.463
29 Βελτίωση συνεχώς των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα	0.596	0.126	0.131	0.585
30 Πίεση μονάδας για επίτευξη ανταγωνιστικής παραγωγικότητας	0.281	0.024	0.446	0.373
31 Δημιουργία κλίματος που ενεργοποιεί κάθε εμπλεκόμενο	0.700	0.382	0.434	0.221
32 Συνεπή και συχνή προσωπική επαφή με τους πελάτες	0.685	0.392	0.228	-0.080
33 Διασφάλιση αξιολόγησης επιπέδου κάλυψης προσδοκιών πελάτη	0.670	0.293	0.290	-0.139
34 Παροχή εμπειριών σε εργαζομένους που τους βοηθούν να ενταχθούν στην κουλτούρα της εταιρίας	0.505	0.274	0.606	-0.099
35 Αύξηση ανταγωνιστικότητας μονάδας	0.665	0.246	0.289	0.278
36 Εγκαθίδρυση συστήματος ελέγχου	0.797	0.230	0.141	0.175
37 Συντονισμός με προϊστάμενους άλλων μονάδων	0.688	0.303	0.238	-0.170
38 Διαμοίραση πληροφοριών με άλλες μονάδες	0.642	0.519	0.076	-0.151
39 Χρήση συστημάτων μέτρησης τα οποία ελέγχουν εργασιακές λειτουργίες και αποτελέσματα	0.634	0.156	0.460	0.052
40 Διευκρίνιση στα μέλη της ομάδας τι περιμένει από αυτούς	0.520	0.594	0.275	0.045
41 Υπόθεση πως ότι γίνεται εστιάζεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη	0.323	0.741	0.286	0.019
42 Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος επιθετικότητας και έντασης στην μονάδα	-0.131	0.203	0.409	-0.423

43	Συνεχής έλεγχος δυνατοτήτων, αδυναμιών του ισχυρότερου ανταγωνιστού	0.567	0.663	0.124	0.066
44	Διευκόλυνση δημιουργίας κλίματος συνεχούς βελτίωσης στην μονάδα	0.505	0.484	0.552	0.025
45	Διαμόρφωση ξεκάθαρης στρατηγικής μονάδας για επίτευξη οράματος	0.383	0.428	0.568	0.021
46	Διέγερση φαντασίας και συναισθηματικής δέσμευσης για όραμα	0.359	0.479	0.578	-0.014
47	Διευκόλυνση δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου ομόβαθμοι και υφιστάμενοι διδάσκονται και αναπτύσσουν ο ένας τον άλλο	0.377	0.604	0.304	0.322
48	Ακρόαση με προσοχή και ένταση των άλλων που παρέχουν ιδέες, ακόμη και αν διαφωνεί.	0.325	0.671	0.149	0.417
49	Διασφάλιση συνεργασιμότητας και θετικής επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	0.474	0.761	0.024	0.262
50	Δημιουργία εμπιστοσύνης σε εκείνους που του απευθύνουν τα προβλήματά τους	0.429	0.722	0.172	0.182
51	Δημιουργία περιβάλλοντος όπου πειραματισμός και δημιουργικότητα αναγνωρίζονται και αμείβονται	0.619	0.344	0.390	0.191
52	Ενθάρρυνση εργαζομένων για βελτίωση και εκσυγχρονισμό	0.582	0.592	0.243	0.331
53	Ενθάρρυνση εργαζομένων για συνεχείς μικρές βελτιώσεις	0.289	0.776	0.372	0.148
54	Διαβεβαίωση ότι η μονάδα μαζεύει συνεχώς πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών	0.526	0.600	0.397	0.000
55	Εμπλοκή πελατών στον προγραμματισμό και αξιολογήσεις της μονάδας	0.176	-0.115	0.161	0.017
56	Εγκαθίδρυση τελετών και αμοιβών στην μονάδα	0.716	0.153	-0.134	0.026
57	Συντήρηση επίσημου μηχανισμού για συγκέντρωση και απάντηση σε πληροφορίες εκτός	0.318	0.036	0.033	0.160
58	Δημιουργία διατμηματικών ομάδων για μελέτη σημαντικών θεμάτων	0.712	0.078	-0.140	-0.044
59	Βοήθεια σε μέλη ομάδας για βελτίωση κάθε πλευράς της ζωής τους	0.430	0.263	0.171	0.183
60	Δημιουργία κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τον ανταγωνισμό	0.650	0.445	0.137	0.235

Πίνακας 270

3.3.8.2 Μελέτη «Σημασίας Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας»

3.3.8.2.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Στοιχεία	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα το παράγοντα
1 Διοίκηση Ομάδων	.9032
2 Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	.9079
3 Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	.9069
4 Ανάπτυξη Καινοτομιών	.8972
5 Διοίκηση του Μέλλοντος	.8917
6 Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	.8897
7 Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	.8973
8 Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	.8972
9 Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	.9030
10 Διοίκηση της Κουλτούρας	.8944
11 Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	.9215
12 Διοίκηση του Συντονισμού	.8984

Πίνακας 272

3.3.8.2.2 Περιγραφικά Μέτρα

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Μέση βαθμολογία	Πλήθος ατόμων
1	Διοίκηση Ομάδων	6.27	30
2	Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	6.27	30
3	Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	6.23	30
4	Ανάπτυξη Καινοτομιών	6.00	30
5	Διοίκηση του Μέλλοντος	6.07	30
6	Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	6.17	30
7	Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	5.90	30
8	Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	6.20	30
9	Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	6.23	30
10	Διοίκηση της Κουλτούρας	6.07	30
11	Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	6.27	30
12	Διοίκηση του Συντονισμού	6.30	30

Πίνακας 273

3.3.8.2.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

- Ιεραρχική Βαθμίδα

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Βαθμίδα θέσης	
		Διευθυντής	Προϊστάμενος
6	Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	6.44	5.86
8	Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	6.56	5.79
10	Διοίκηση της Κουλτούρας	6.44	5.64
	<i>Μέσος Δείκτης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 274

- Τύπος Υπηρεσίας

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Τύπος	
		Καταστήματα	Κεντρικές υπηρεσίες
5	Διοίκηση του Μέλλοντος	6.42	5.45
7	Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	6.26	5.27
9	Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	6.53	5.73
10	Διοίκηση της Κουλτούρας	6.42	5.45
	<i>Μέσος Δείκτης</i>	6.368	5.811

<i>Παράγοντες</i>		
<i>1^{ος} Παράγοντας</i> ⁵⁶	0.288	-0.498

Πίνακας 275

- Αποδοχές

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
3	Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	5.80	6.45
	<i>Μέσος Δείκτης</i>	-	-
	<i>Παράγοντες</i>	-	-

Πίνακας 276

3.3.8.2.4 Συσχετισμοί Σημαντικότητας Επιμέρους παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

		Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	.475(**)	0.297	.549(**)	.626(**)	.593(**)	.502(**)	.528(**)	.524(**)	.535(**)	0.21	.624(**)	
2		1	.705(**)	.402(*)	.614(**)	.586(**)	.428(*)	.400(*)	.610(**)	.525(**)	0.27	.582(**)	
3			1	.554(**)	.494(**)	.655(**)	.418(*)	.503(**)	0.319	.427(*)	0.17	.452(*)	
4				1	.654(**)	.641(**)	.691(**)	.694(**)	0.319	.408(*)	0.14	.651(**)	
5					1	.724(**)	.812(**)	.669(**)	.708(**)	.652(**)	0.35	.751(**)	
6						1	.721(**)	.697(**)	.576(**)	.730(**)	.416(*)	.735(**)	
7							1	.651(**)	.574(**)	.602(**)	.412(*)	.699(**)	
8								1	0.337	.637(**)	0.25	.576(**)	
9									1	.610(**)	.389(*)	.633(**)	
10										1	.528(**)	.584(**)	
11											1	.475(**)	
12												1	

Πίνακας 277

Οι συμβολισμοί του παραπάνω πίνακα εμπεριέχονται στον ακόλουθο πίνακα παραγόντων :

⁵⁶ Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε 5% σύμφωνα με τον παραμετρικό έλεγχο και σε 10% σύμφωνα με τον μη-παραμετρικό έλεγχο

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας
1	Διοίκηση Ομάδων
2	Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων
3	Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων
4	Ανάπτυξη Καινοτομιών
5	Διοίκηση του Μέλλοντος
6	Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων
7	Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας
8	Ενεργοποίηση των Εργαζομένων
9	Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών
10	Διοίκηση της Κουλτούρας
11	Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου
12	Διοίκηση του Συντονισμού

Πίνακας 278

3.3.8.2.5 Παραγοντική Ανάλυση Σημαντικότητας Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

Σημασία Παραγοντικής Αποτελεσματικότητας	Παράγοντες		
	1	2	3
1 Διοίκηση Ομάδων	0.764	0.147	-0.261
2 Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	0.139	0.850	0.033
3 Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	0.173	0.903	-0.017
4 Ανάπτυξη Καινοτομιών	0.731	0.391	-0.170
5 Διοίκηση του Μέλλοντος	0.731	0.494	0.102
6 Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	0.805	0.380	0.185
7 Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	0.857	0.024	0.185
8 Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	0.863	0.051	0.068
9 Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	0.457	0.501	0.249
10 Διοίκηση της Κουλτούρας	0.709	0.318	0.314
11 Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	0.091	0.043	0.924
12 Διοίκηση του Συντονισμού	0.712	0.269	0.204

Πίνακας 279

3.3.8.3 Μελέτη «Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας»

3.3.8.23.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Item	Δείκτης Cronbach αν αφαιρεθεί από την κλίμακα το item
1 Διοίκηση Ομάδων	.9642
2 Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	.9663
3 Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	.9641
4 Ανάπτυξη Καινοτομιών	.9656
5 Διοίκηση του Μέλλοντος	.9644
6 Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	.9638
7 Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	.9630
8 Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	.9644
9 Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	.9652
10 Διοίκηση της Κουλτούρας	.9631

11	Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	.9659
12	Διοίκηση του Συντονισμού	.9649
13	Συνολική Διοικητική Ικανότητα	.9647

Πίνακας 280

3.3.8.3.2 Περιγραφικά Μέτρα

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Μέση βαθμολογία	Πλήθος ατόμων
1	Διοίκηση Ομάδων	5.63	30
2	Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	5.70	30
3	Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	5.70	30
4	Ανάπτυξη Καινοτομιών	5.37	30
5	Διοίκηση του Μέλλοντος	5.30	30
6	Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	5.60	30
7	Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	5.17	30
8	Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	5.60	30
9	Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	5.60	30
10	Διοίκηση της Κουλτούρας	5.50	30
11	Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	5.43	30
12	Διοίκηση του Συντονισμού	5.57	30
13	Συνολική Διοικητική Ικανότητα	5.70	30

Πίνακας 281

3.3.8.3.3 Μελέτη Επίδρασης Χαρακτηριστικών Εργαζομένων

- Εύρος Αποδοχών

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Εύρος αποδοχών	
		Έως 18.000 ευρώ	18.000 ευρώ και άνω
2	Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	5.10	6.00
4	Ανάπτυξη Καινοτομιών	4.80	5.65
	<i>Μέσος Δείκτης</i>	-	-
	<i>Παράγοντας</i>	-	-

Πίνακας 282

3.3.8.3.4 Συσχετισμοί Επιμέρους Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

		Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1		.741(**)	.718(**)	.552(**)	.692(**)	.837(**)	.718(**)	.748(**)	.718(**)	.807(**)	.632(**)	.763(**)	.695(**)
2		1		.675(**)	.570(**)	.642(**)	.663(**)	.801(**)	.726(**)	.689(**)	.628(**)	.603(**)	.555(**)	.644(**)

3			1	.741(**)	.753(**)	.687(**)	.765(**)	.761(**)	.773(**)	.873(**)	.676(**)	.599(**)	.708(**)
4				1	.739(**)	.624(**)	.717(**)	.726(**)	.583(**)	.797(**)	.629(**)	.594(**)	.629(**)
5					1	.765(**)	.756(**)	.775(**)	.647(**)	.783(**)	.627(**)	.619(**)	.636(**)
6						1	.695(**)	.787(**)	.659(**)	.693(**)	.705(**)	.850(**)	.723(**)
7							1	.808(**)	.734(**)	.799(**)	.767(**)	.689(**)	.715(**)
8								1	.653(**)	.811(**)	.694(**)	.679(**)	.738(**)
9									1	.737(**)	.773(**)	.681(**)	.702(**)
10										1	.614(**)	.677(**)	.723(**)
11											1	.801(**)	.692(**)
12												1	.793(**)
13													1

Πίνακας 283

Πίνακας Συμβολισμών

No	Παράγοντες Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας
1	Διοίκηση Ομάδων
2	Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων
3	Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων
4	Ανάπτυξη Καινοτομιών
5	Διοίκηση του Μέλλοντος
6	Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων
7	Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας
8	Ενεργοποίηση των Εργαζομένων
9	Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών
10	Διοίκηση της Κουλτούρας
11	Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου
12	Διοίκηση του Συντονισμού
13	Συνολική Διοικητική Ικανότητα

Πίνακας 284

3.3.8.3.5 Παραγοντική Ανάλυση Παραγόντων Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας

Αυτό-αξιολόγηση Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας	Παράγοντας 1
1 Διοίκηση Ομάδων	0.867
2 Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	0.781
3 Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	0.872
4 Ανάπτυξη Καινοτομιών	0.814
5 Διοίκηση του Μέλλοντος	0.854
6 Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	0.881
7 Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	0.906
8 Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	0.862
9 Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	0.830
10 Διοίκηση της Κουλτούρας	0.910
11 Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	0.799
12 Διοίκηση του Συντονισμού	0.842

13	Συνολική Διοικητική Ικανότητα	0.855
----	-------------------------------	-------

Πίνακας 285

3.3.8.3.6 Σύγκριση Επιμέρους Ικανοτήτων με Συνολική Προϊσταμενική Αποτελεσματικότητα

Σύγκριση με Συνολική Διοικητική Ικανότητα	Διαφορά Μέσων Επιπέδων	Αποτέλεσμα Ελέγχου
1 Διοίκηση Ομάδων	0.07	= ($p=0.601$)
2 Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	0	= ($p=1$)
3 Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	0	= ($p=1$)
4 Ανάπτυξη Καινοτομιών	0.33	+ ($p=0.048$)
5 Διοίκηση του Μέλλοντος	0.4	+ ($p=0.016$)
6 Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	0.1	= ($p=0.415$)
7 Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	0.53	= ($p=0$)
8 Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	0.1	= ($p=0.522$)
9 Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	0.1	= ($p=0.501$)
10 Διοίκηση της Κουλτούρας	0.2	= ($p=0.11$)
11 Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	0.27	= ($p=0.088$)
12 Διοίκηση του Συντονισμού	0.13	= ($p=0.354$)

Πίνακας 286

Διευκρινήσεις Πίνακα

- Η «Διαφορά Μέσων Επιπέδων» υπολογίζεται ως : «Μέση Συνολική Διοικητική Ικανότητα» – «Μέση τιμή αντίστοιχου παράγοντα προϊσταμενικής ικανότητας».
- Το αποτέλεσμα του ελέγχου: «=» : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά
- «+»: η Συνολική Διοικητική Ικανότητα είναι στατιστικά υψηλότερη Μέσα στην παρένθεση δίνεται το p-value του αντίστοιχου ελέγχου.

3.3.8.4 Συγκριτική Μελέτη «Αυτοαξιολόγησης Προϊσταμενικής Αποτελεσματικότητας» και Σημαντικότητας Παραγόντων αυτής

Συσχέτιση «Σημαντικότητας» - «Αυτοαξιολόγησης» ως προς:	Συντελεστής συσχέτισης Spearman
1 Διοίκηση Ομάδων	0.549(**)
2 Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	0.722(**)
3 Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	0.353
4 Ανάπτυξη Καινοτομιών	0.621(**)

5	Διοίκηση του Μέλλοντος	0.370(*)
6	Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	0.305
7	Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	0.296
8	Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	0.386(*)
9	Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	0.504(**)
10	Διοίκηση της Κουλτούρας	0.472(**)
11	Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	0.357
12	Διοίκηση του Συντονισμού	0.281

Πίνακας 287

	«Σημαντικότητα» – «Αυτοαξιολόγηση» σε:	Διαφορά Μέσων Επιπέδων	Αποτέλεσμα Ελέγχου
1	Διοίκηση Ομάδων	0.63	+ ($p=0.001$)
2	Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων	0.57	+ ($p=0$)
3	Διοίκηση Ανάπτυξης Υφισταμένων	0.53	+ ($p=0.009$)
4	Ανάπτυξη Καινοτομιών	0.63	+ ($p=0.001$)
5	Διοίκηση του Μέλλοντος	0.77	+ ($p=0.001$)
6	Διοίκηση των Συνεχών Βελτιώσεων	0.57	+ ($p=0.015$)
7	Διοίκηση της Ανταγωνιστικότητας	0.73	+ ($p=0.003$)
8	Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	0.6	+ ($p=0.008$)
9	Διοίκηση της Εξυπηρέτησης Πελατών	0.63	+ ($p=0.004$)
10	Διοίκηση της Κουλτούρας	0.57	+ ($p=0.012$)
11	Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου	0.83	+ ($p=0.001$)
12	Διοίκηση του Συντονισμού	0.73	+ ($p=0.002$)

Πίνακας 288

Διευκρινήσεις Πίνακα

- Η «Διαφορά Μέσων Επιπέδων» υπολογίζεται ως : «Μέση Σημαντικότητα » – «Μέση Αυτό-αξιολόγηση ».
- Το αποτέλεσμα του ελέγχου : «=» : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά
- «+» : η Σημαντικότητα είναι στατιστικά υψηλότερη
Μέσα στην παρένθεση δίνεται το p-value του αντίστοιχου ελέγχου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

3.1.2 Στατιστικές Τεχνικές

3.1.2.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας – Συντελεστής α -Cronbach

Με τον όρο αξιοπιστία αναφερόμαστε στην συνέπεια και την σταθερότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα μια ομάδα από θέματα (δηλαδή ένα ερωτηματολόγιο ή υποσύνολο αυτού) θεωρούνται αξιόπιστα αν δίνουν «παρόμοια» αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις, κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

Με τον όρο αξιοπιστία κλίμακος εννοούμε την ακρίβεια μέτρησης, δηλαδή την σχετική ικανότητα στον προσδιορισμό της «πραγματικής» αξίας της μεταβλητής (Black and Champion, 1976) και (Bohrstedt, 1977). Η εκτίμηση της οποιασδήποτε διαδικασίας μέτρησης συνίσταται στον προσδιορισμό του βαθμού διακύμανσης της βαθμολογίας των ατόμων, βαθμού που οφείλεται σε πραγματικές διαφορές (και σταθερά σφάλματα) και του βαθμού διακύμανσης που οφείλεται σε ασυνέπειες της μέτρησης. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην συνέπεια απόκτησης ίδιων αποτελεσμάτων (δηλαδή στον ίδιο βαθμό διασποράς των τιμών) μιας τιμής με επαναλαμβανόμενες μετρήσεις.

Οι μέθοδοι εκτίμησης της αξιοπιστίας διακρίνονται ουσιαστικά σε δύο προσεγγίσεις. Στην πρώτη προσέγγιση, η αξιοπιστία μπορεί να υπολογιστεί με την τεχνική ελέγχου-επανελέγχου, κατά την οποία συσχετίζονται οι βαθμολογίες των απαντήσεων σε δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές και μάλιστα από διαφορετικούς ερευνητές και ελέγχεται στατιστικά η σημαντικότητα του βαθμού συσχέτισης. Στην εν λόγω προσέγγιση το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην μελέτη των συντελεστών συσχέτισης – οι οποίοι θεωρούνται πλέον συντελεστές σταθερότητας – των βαθμολογιών των ερωτήσεων στις δύο διαφορετικές μετρήσεις. Προφανώς όσο υψηλότεροι είναι οι συντελεστές αυτοί τόσο υψηλότερη είναι και η αξιοπιστία της αντίστοιχης κλίμακος. Στην δεύτερη προσέγγιση – η οποία εφαρμόζεται όταν έχουμε ένα μόνο σετ μετρήσεων και προφανώς για αποφυγή της επανάληψης της έρευνας – που αποτελεί και την περίπτωση της παρούσης μελέτης, η ανάλυση αξιοπιστίας επικεντρώνεται στην συνέπεια των απαντήσεων των που δίδονται στις ερωτήσεις της έρευνας.

Συνεπώς η δεύτερη προσέγγιση χρησιμοποιεί τεχνικές εκτίμησης των συντελεστών αξιοπιστίας βασισμένες σε μετρήσεις που διενεργήθηκαν σε μια μόνο χρονική στιγμή.

Οι περισσότεροι γνωστές μέθοδοι είναι :

- Η μέθοδος των ισοδυνάμων τύπων
- Η μέθοδος του ημικλασίου με την εφαρμογή του τύπου των Spearman-Brown (Φίλιας et.al., 1977)
- Ο συντελεστής α -Cronbach (Bohrstedt op. cit, 1977) και (Cronbach, 1951). Ο συντελεστής ισοδυναμίας των Kuder-Richardson αποτελεί μερική περίπτωση του γενικού συντελεστή α -Cronbach (Black and Champion, op.cit.1976)

Μεταξύ των παραπάνω δεικτών ο πλέον γνωστός είναι ο συντελεστής Cronbach's Alpha α ο οποίος εκτιμά πόσο καλά ένα σύνολο ερωτήσεων μετρά μια μονοδιάστατη λανθάνουσα ιδέα, στάση κ.ο.κ. Για ένα σύνολο ερωτήσεων, ο συντελεστής Cronbach's Alpha α υπολογίζεται ως :

$$a = \frac{K}{K-1} \cdot \frac{1 - \sum S_i^2}{S^2}$$

όπου K είναι ο συνολικός αριθμός ερωτήσεων, S_i^2 είναι η διακύμανση της i ερωτήσεως και S^2 είναι η συνολική διακύμανση των δεδομένων.

Η συνήθης τιμή που χρησιμοποιείται στις κοινωνικές επιστήμες ως ελάχιστο όριο του συντελεστή για να έχουμε ένα σύνολο ερωτήσεων που πραγματικά να καταρτίζουν μια αξιόπιστη κλίμακα είναι η τιμή 0,70 αν και ορισμένες περιπτώσεις θέτουμε αυστηρότερα κριτήρια με ελάχιστη τιμή 0,75 ή και ακόμη 0,80.

Ο συντελεστής που προκύπτει με την χρήση του παραπάνω μαθηματικού τύπου είναι ο κλασικός συντελεστής, ενώ μπορεί να υπολογιστεί συντελεστής βασισμένος στις τυποποιημένες τιμές (βαθμολογίες) των θεμάτων με την κατασκευή της μήτρας συνδιακυμάνσεων. Οι τιμές των δύο παραπάνω συντελεστών θα αποκλίνουν σημαντικά στο βαθμό που οι διακυμάνσεις των τιμών των θεμάτων διαφέρουν. Ο συντελεστής αξιοπιστίας α -Cronbach μπορεί να θεωρηθεί ως το μέτρο συσχέτισης μεταξύ της δεδομένης κλίμακας των θεμάτων (δείγματος) και οποιασδήποτε άλλης κλίμακας με ισάριθμα θέματα, από πληθυσμό θεμάτων που μετρούν την ιδιότητα που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Εκφράζει το τετράγωνο της συσχέτισης μεταξύ της βαθμολογίας (παρατηρούμενης που λαμβάνει κάποιο άτομο στη δεδομένη κλίμακα και της βαθμολογίας που θα είχε πάρει (πραγματικής) εάν είχε ερωτηθεί στο σύνολο των θεμάτων. Ο συντελεστής αυτός, ως συντελεστής συσχέτισης, κυμαίνεται από 0 μέχρι 1 και οι αρνητικές τιμές εκφράζουν επιφυλάξεις ως προς την ενδοσυνέπεια των συγκεκριμένων θεμάτων ή και την επιτυχημένη επιλογή αυτών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι ένας έλεγχος πρέπει να είναι αξιόπιστος προκειμένου να είναι χρήσιμος. Η αξιοπιστία όμως δεν είναι αρκετή για την χρησιμότητά του. Επιπλέον απαιτείται να είναι έγκυρος, δηλαδή να μετρά αυτό που επιδιώκει ο ερευνητής να μετρήσει.

Ως εκ τούτου απαιτείται και ο έλεγχος της εγκυρότητας, τόσο του περιεχομένου όσο και της εγκυρότητας της δομής των ερωτήσεων που διενεργείται με την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης (Bohrnstedt, op. cit, 1977) (Kerlinger and Kaya 1977).

3.1.2.2 Υπολογισμός Συσχετίσεων

Οι συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων μιας κλίμακας εκτιμούνται με τον συντελεστή Spearman, ο οποίος είναι καταλληλότερος για την μορφή των δεδομένων αυτών (Maritz, 1981).

Ο συντελεστής Spearman είναι ένα μη παραμετρικό μέτρο το οποίο χρησιμοποιείται για διατεταγμένα ή μη κανονικά δεδομένα (σε αντίθεση με τον πιο συνηθισμένο συντελεστή Pearson ο οποίος είναι κατάλληλος μόνο κάτω από την υπόθεση κανονικότητας και εξετάζει αν υπάρχει γραμμική σχέση). Ο συντελεστής Spearman εξετάζει κατά πόσο υπάρχει μονότονη σχέση μεταξύ 2 μεταβλητών. Ο υπολογισμός του γίνεται ως εξής: Και για τις 2 μεταβλητές ξεχωριστά διατάσσουμε τις παρατηρήσεις από την μικρότερη στην μεγαλύτερη και στην συνέχεια υπολογίζουμε τον συντελεστή Pearson για τις προκύπτουσες τάξεις μεγέθους. Δηλαδή ο τύπος υπολογισμού του συντελεστή Spearman για δύο μεταβλητές X , Y , βάσει των ζευγών παρατηρήσεων $(X_1, Y_1), \dots, (X_n, Y_n)$, είναι

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i^X - \bar{R}^X)(R_i^Y - \bar{R}^Y)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i^X - \bar{R}^X)^2 \sum_{i=1}^n (R_i^Y - \bar{R}^Y)^2}},$$

όπου R_i^X, R_i^Y είναι οι τάξεις μεγέθους του ζευγαριού (X_i, Y_i) .

Το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας υπολογίζεται βάσει ειδικών πινάκων που περιέχουν κριτικές τιμές του συντελεστή.

- Ερμηνεία συντελεστή συσχέτισης (coef.) : μια τιμή κοντά στο 1 σημαίνει ότι όσο αυξάνει η βαθμολογία μιας ερωτήσεως (ή κλίμακας) τόσο αυξάνει και η βαθμολογία του άλλου, ενώ αντίστροφα μια τιμή που πλησιάζει το -1 σημαίνει ότι αύξηση της μιας βαθμολογίας συνεπάγεται μείωση της άλλης.

- Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (coef.) που δίνεται για κάθε συντελεστή, ελέγχει το κατά πόσο ο αντίστοιχος συντελεστής διαφέρει από το 0. Αν είναι μεγαλύτερο του 5% (ή 10%) ο συντελεστής αυτός δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 0 και επομένως οι αντίστοιχες ερωτήσεις (ή κλίμακες) δεν συσχετίζονται.

3.1.2.3 Παραμετρικός Έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα

Ο έλεγχος t είναι ο πιο γνωστός έλεγχος για την σύγκριση των μέσων δύο διαφορετικών ομάδων (πληθυσμών) (Snedecor and Cochran, 1967). Ο έλεγχος αυτός θεωρεί ότι (κάτω από την υπόθεση ότι οι 2 ομάδες έχουν ίδιο μέσο) η διαφορά των μέσων διαιρεμένη με μια εκτίμηση της κοινής τυπικής απόκλισης των 2 ομάδων,

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{S_p \sqrt{1/n_1 + 1/n_2}}, \text{ όπου } S_p^2 = \frac{S_X^2 + S_Y^2}{2}, \text{ ακολουθεί την t-student κατανομή με}$$

(n_1+n_2-2) βαθμούς ελευθερίας. Απόκλιση από την κατανομή αυτή (δηλαδή παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεγαλύτερο του 0.05) συνεπάγεται την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των δύο ομάδων. Για την διαφορά των μέσων υπολογίζουμε αριθμητικό μέσο, τυπικό σφάλμα, και 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Γίνεται επίσης έλεγχος Levene για ισότητα διακυμάνσεων, και τόσο έλεγχος t ίσων διακυμάνσεων, όσο και έλεγχος t άνισων διακυμάνσεων. Για τον έλεγχο t ίσων διακυμάνσεων, οι παρατηρήσεις θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες, τυχαία δείγματα από κανονικές κατανομές με ίδια πληθυσμιακή διακύμανση. Για τον έλεγχο t άνισων διακυμάνσεων, οι παρατηρήσεις θα πρέπει απλώς να είναι ανεξάρτητες, τυχαία δείγματα από κανονικές κατανομές. Ο έλεγχος είναι σχετικά ευσταθής ως προς αποκλίσεις από την υπόθεση της κανονικότητας.

3.1.2.4 Ανάλυση Διακύμανσης κατά ένα κριτήριο (One-way ANOVA)

Η ανάλυση διακύμανσης (Wetherill, 1981) είναι μια παραμετρική μέθοδος για τον έλεγχο της (μηδενικής) υπόθεσης ότι οι πληθυσμιακοί μέσοι διαφόρων ομάδων (πληθυσμών) είναι ίδιοι, συγκρίνοντας τους αντίστοιχους δειγματικούς μέσους. Κατά κάποιο τρόπο αποτελεί επέκταση του ελέγχου t για την σύγκριση 2 δειγμάτων. Τώρα όμως η σύγκριση επιτυγχάνεται συγκρίνοντας την δειγματική διακύμανση μεταξύ των δειγματικών μέσων με την δειγματική διακύμανση μέσα σε κάθε ομάδα.

Τα δεδομένα πρέπει να αποτελούν τυχαίο δείγμα από κανονικό πληθυσμό, και οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις όλων των κατηγοριών πρέπει να είναι ίσες. Η ανάλυση διακύμανσης είναι ευσταθής ως προς αποκλίσεις από την υπόθεση της κανονικότητας, αλλά τα δεδομένα πρέπει να είναι τουλάχιστον συμμετρικά. Ένα εργαλείο για τον έλεγχο της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων αποτελεί ο έλεγχος Levene.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων των διαφόρων ομάδων (για την ακρίβεια ο έλεγχος υποδεικνύει ότι τουλάχιστον ένας από τους μέσους διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τους υπόλοιπους) είναι χρήσιμο να ερευνηθεί ποιοι από τους μέσους διαφέρουν από τους υπόλοιπους. Αυτό επιτυγχάνεται με ελέγχους πολλαπλών συγκρίσεων.

3.1.2.5 Μη-Παραμετρικός Έλεγχος Mann-Whitney

Πρόκειται για το μη-παραμετρικό ανάλογο του γνωστού ελέγχου t. Ο έλεγχος Mann-Whitney (Bradley, 1968) δεν απαιτεί κανονικότητα των 2 ανεξάρτητων δειγμάτων, η μόνη προϋπόθεση είναι να έχουμε δεδομένα (τουλάχιστον) σε διατεταγμένη κλίμακα, συνθήκη η οποία ικανοποιείται στην περίπτωση μας. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η ασυμπτωτική σχετική αποτελεσματικότητα του ελέγχου Mann-Whitney δεν είναι ποτέ πολύ χαμηλή (πολύ κακή) όταν συγκρίνεται με τον έλεγχο t για δύο δείγματα. Επιπλέον, το αντίθετο δεν είναι πάντα αληθές. Η ασυμπτωτική σχετική αποτελεσματικότητα του ελέγχου t όταν συγκρίνεται με τον έλεγχο Mann-Whitney, ενδέχεται να είναι πολύ χαμηλή, συχνά σχεδόν ίση με το μηδέν, δηλαδή άπειρα κακή. Επομένως ο Mann-Whitney είναι ένας ασφαλέστερος έλεγχος, ενώ ταυτόχρονα είναι αμερόληπτος και συνεπής. Επίσης ο Mann-Whitney είναι περισσότερος ισχυρός από τον μη-παραμετρικό έλεγχο διαμέσου.

Ο έλεγχος Mann-Whitney είναι ο πιο δημοφιλής από τους μη παραμετρικούς ελέγχους για την σύγκριση 2 ανεξάρτητων δειγμάτων. Για την ακρίβεια, ο έλεγχος Mann-Whitney ελέγχει αν οι δύο πληθυσμοί, από τους οποίους έχουμε δείγματα, είναι ισοδύναμοι όσο αφορά τα μέτρα κεντρικής θέσης τους. Οι παρατηρήσεις από τις δύο ομάδες συνδυάζονται σε ένα ενοποιημένο δείγμα και υπολογίζονται οι τάξεις μεγέθους των παρατηρήσεων για το ενοποιημένο δείγμα. Αν οι δύο πληθυσμοί έχουν ίδια μέτρα κεντρικής θέσης, τότε οι τάξεις μεγέθους θα πρέπει να είναι τυχαία κατανομημένες στις παρατηρήσεις των δύο δειγμάτων. Ασυμπτωτικά, η στατιστική συνάρτηση Mann-Whitney U ακολουθεί την κανονική κατανομή, και κάτω από την υπόθεση αυτή μπορούμε να υπολογίσουμε το (ασυμπτωτικό) παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του ελέγχου, το οποίο μας οδηγεί σε συμπέρασμα σχετικά με τον αν διαφέρουν οι δύο πληθυσμοί ή όχι. Καθώς όμως τα δεδομένα είναι σχετικά λίγα, και είναι δυνατό να έχουμε μη-ισορροπημένους πίνακες, χρησιμοποιούμε και τον αντίστοιχο, ακριβή έλεγχο. Η μέθοδος των ακριβών ελέγχων παρέχει ακριβή αποτελέσματα όταν τα δεδομένα δεν ικανοποιούν τις υποθέσεις του αρχικού ελέγχου.

3.1.2.6 Μη-Παραμετρικός Έλεγχος Kruskal-Wallis

Ο έλεγχος Kruskal-Wallis H (Maritz, op. cit., 1981) αποτελεί επέκταση του μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney σε περισσότερα από δύο δείγματα και

ανιχνεύει διαφορές στην θέση των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα ανεξάρτητα δείγματα που έχουμε. Ουσιαστικά, δηλαδή εξετάζει αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των διαμέσων. Είναι το μη παραμετρικό ανάλογο της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα κριτήριο. Ελέγχει κατά πόσο διάφορα ανεξάρτητα δείγματα προέρχονται από τον ίδιο πληθυσμό. Συγκεκριμένα, η μηδενική υπόθεση του ελέγχου είναι ότι τα δείγματα προέρχονται από πληθυσμούς με ίδια μορφή και με ίδια διάμεσο, ενώ η εναλλακτική είναι ότι τουλάχιστον μια από τις διαμέσους διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τις υπόλοιπες. Είναι σαφώς ασφαλέστερος από την παραμετρική ανάλυση διακύμανσης και σχετικά αποτελεσματικότερος από τον επίσης μη παραμετρικό έλεγχο διαμέσων. Επομένως η ερμηνεία είναι ίδια με την ερμηνεία της ανάλυσης διακύμανσης μόνο που εδώ έχουμε διαμέσους αντί για αριθμητικούς μέσους.

Η βασική υπόθεση που κάνει είναι ότι η υποβόσκουσα μεταβλητή έχει συνεχή κατανομή πιθανότητας, και απαιτεί τα δεδομένα μας να είναι (τουλάχιστον) σε κλίμακα διάταξης. Και οι δύο αυτές υποθέσεις πληρούνται από τα υπο-ανάλυση δεδομένα.

3.1.2.7 Παραμετρικός Έλεγχος t για εξαρτημένα δείγματα

Ο έλεγχος (Snedecor και Cochran, op. cit., 1967) αυτός χρησιμοποιείται σε προβλήματα σύγκρισης των θέσεων δύο πληθυσμών, όταν η συγκριτική μελέτη βασίζεται σε ένα δείγμα ζευγών παρατηρήσεων (X_i, Y_i) . Σε αυτή την περίπτωση, ο έλεγχος στηρίζεται στις διαφορές $D_i = Y_i - X_i$ και ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι ο μέσος των διαφορών ανά ζεύγη είναι 0. Ο έλεγχος υποθέτει ότι οι διαφορές ανά ζεύγη D_i είναι ανεξάρτητες και κανονικά κατανομημένες. Ουσιαστικά ο έλεγχος αυτός είναι ισοδύναμος με τον απλό t έλεγχο για τον μέσο ενός δείγματος. Ο έλεγχος θεωρεί ότι (κάτω από την μηδενική υπόθεση) ο μέσος των διαφορών ανά ζεύγη διαιρεμένη με μια εκτίμηση της τυπικής απόκλισης των διαφορών, $t = \frac{\bar{D}}{S_D \sqrt{1/n}}$,

όπου $\bar{D} = \sum_{i=1}^d D_i$ και $S_D^2 = \frac{\sum_{i=1}^d (D_i - \bar{D})^2}{n-1}$, ακολουθεί την t-student κατανομή με (n-1)

βαθμούς ελευθερίας. Απόκλιση από την κατανομή αυτή (δηλαδή παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεγαλύτερο του 0.05) συνεπάγεται την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των δύο ομάδων.

3.1.2.8 Έλεγχος Κανονικότητας «Kolmogorov-Smirnov»

Ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov (Randles and Wolfe, 1979) χρησιμοποιείται για τον έλεγχο κατά πόσο η κατανομή της μεταβλητής που κάθε φορά μελετάται προσεγγίζεται ικανοποιητικά από την κανονική κατανομή. Ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov συγκρίνει μια αθροιστική συνάρτηση κατανομής (στην συγκεκριμένη περίπτωση της κανονικής κατανομής) με την αντίστοιχη εμπειρική συνάρτηση κατανομής βασισμένη σε ένα δείγμα παρατηρήσεων. Ως μέτρο εγγύτητας των δύο κατανομών χρησιμοποιεί την μέγιστη κατακόρυφη απόσταση μεταξύ αυτών,

$T = \sup_x |F_N(x) - \hat{F}(x)|$, όπου F_N είναι η αθροιστική συνάρτηση κατανομής της τυπικής κανονικής κατανομής και \hat{F} είναι η εμπειρική συνάρτηση κατανομής των δεδομένων. Η θεμελιώδης ιδέα του ελέγχου είναι ότι η εμπειρική συνάρτηση κατανομής ως εκτιμήτρια της αθροιστικής συνάρτησης κατανομής, δεν θα πρέπει να αποκλίνει σημαντικά από τη τελευταία.

Ο έλεγχος αυτός είναι ίσως ο πιο χρήσιμος από τους ελέγχους καλής προσαρμογής, εν μέρει λόγω του ότι επιτρέπει με μια εναλλακτική η οποία είναι σχεδιασμένη για διατεταγμένα δεδομένα, σε αντίθεση με τον έλεγχο χ^2 ο οποίος είναι σχεδιασμένος για δεδομένα σε ονομαστική κλίμακα. Ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov συχνά προτιμάται από τον έλεγχο χ^2 ως έλεγχος καλής προσαρμογής όταν το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό. Ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov είναι ακριβής ακόμη και για μικρά δείγματα, ενώ ο έλεγχος χ^2 υποθέτει ότι ο αριθμός των παρατηρήσεων είναι αρκετά μεγάλος ώστε η κατανομή χ^2 να παρέχει μια ικανοποιητική προσέγγιση της κατανομής της στατιστικής συνάρτησης. Υπάρχουν πολλές αντιφάσεις όσο αφορά το ποιος έλεγχος είναι περισσότερο ισχυρός, αλλά η γενική εντύπωση φαίνεται να είναι ότι ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov είναι ενδεχομένως περισσότερο ισχυρός από τον έλεγχο χ^2 στις περισσότερες περιπτώσεις. Ένας προβληματισμός για τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov αναφέρεται στο κατά πόσο αυτός αγνοεί πληροφορίες με το να χρησιμοποιεί μόνο την διαφορά με το μεγαλύτερο μέγεθος σε αντίθεση με τους ελέγχους οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη τους όλες τις διαφορές. Τα πλεονεκτήματα πάντως των τελευταίων δεν είναι και τόσα πολλά γιατί η τιμή της εμπειρικής αθροιστικής συνάρτησης εξαρτάται σε κάθε στάδιο από το πόσες παρατηρήσεις είναι μικρότερες από την συγκεκριμένη τιμή x . Επομένως, οι συγκρίσεις γίνονται με βάση τις συσσωρευμένες ενδείξεις μέχρι το συγκεκριμένο στάδιο.

3.1.2.9 Παραγοντική Ανάλυση

Η παραγοντική ανάλυση (Basilevski, 1994) αποτελεί μια πολυμεταβλητή στατιστική μέθοδο, βασικός σκοπός της οποίας είναι ο εντοπισμός μικρού αριθμού παραγόντων οι οποίοι είναι δυνατόν να χαρακτηρίζουν μια σειρά ερωτήσεων (περισσότερων σε πλήθος) στάσης ή/και άποψης των εργαζομένων. Η μελέτη των αποτελεσμάτων της παραγοντικής ανάλυσης οδηγεί περαιτέρω στην απόδοση ερμηνείας στους παράγοντες αυτούς.

Επιπλέον, με την παραγοντική ανάλυση επιτυγχάνεται

- Η μείωση των διαστάσεων του προβλήματος, καθόσον υφίσταται η δυνατότητα εργασίας με τους προκύπτοντες παράγοντες οι οποίοι είναι πολύ μικρότεροι σε αριθμό.
- Η ερμηνεία των συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων.

Στατιστικό Υπόβαθρο Παραγοντικής Ανάλυσης

Η παραγοντική ανάλυση που εφαρμόζεται στηρίζεται στο ακόλουθο ορθογώνιο μοντέλο, το οποίο υποθέτει ότι τα N items μπορούν να γραφτούν ως γραμμικός συνδυασμός k παραγόντων: $\mathbf{X} - \mu \mathbf{L}\mathbf{F} + \varepsilon$

όπου

\mathbf{X} είναι το διάνυσμα των αρχικών item μεγέθους $N \times 1$,

$\boldsymbol{\mu}$ είναι το διάνυσμα των μέσων μεγέθους $N \times 1$,

\mathbf{L} είναι ένας πίνακας $N \times k$ όπου το L_{ij} είναι η επιβάρυνση (loading) του παράγοντα F_j στο item X_i ,

\mathbf{F} είναι ένας $k \times 1$ πίνακας με τους παράγοντες και

$\boldsymbol{\varepsilon}$ είναι το σφάλμα ή μοναδικός παράγοντας.

Το σφάλμα ε_i είναι ο μοναδικός παράγοντας της i μεταβλητής και είναι το μέρος του item το οποίο δεν μπορεί να εξηγηθεί από τους παράγοντες.

Οι υποθέσεις του παραπάνω μοντέλου έχουν ως εξής:

$$E(\mathbf{F}) = \mathbf{0}$$

$$\text{Cov}(\mathbf{F}) = \mathbf{I}$$

$$E(\boldsymbol{\varepsilon}) = \mathbf{0}$$

$\text{Cov}(\boldsymbol{\varepsilon}) = \boldsymbol{\Psi}$ όπου $\boldsymbol{\Psi}$ είναι ένας διαγώνιος πίνακας της μορφής

$$\boldsymbol{\Psi} = \begin{bmatrix} \psi_1 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & \psi_2 & \dots & 0 \\ \dots & & & \\ 0 & 0 & \dots & \psi_p \end{bmatrix}$$

$\text{Cov}(\varepsilon_i, F_j) = 0$, για κάθε $i \neq j$.

Έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett

Για την παραγοντική ανάλυση είναι σημαντικό να υπάρχουν συσχετίσεις ανάμεσα στα items καθώς θα επιχειρηθεί η επεξήγηση των συσχετίσεων αυτών. Για τον συνολικό έλεγχο υπάρχουν συσχετίσεις και στα δεδομένα μας χρησιμοποιείται ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's test of sphericity), ο οποίος ελέγχει, ουσιαστικά την υπόθεση $H_0: \Sigma = \sigma^2 I_p$ έναντι της εναλλακτικής $H_1: \Sigma \neq \sigma^2 I_p$, όπου Σ είναι ο πίνακας διακύμανσης συνδιακύμανσης των items.

Εκτίμηση Παραγοντικού Μοντέλου

Για την εκτίμηση των παραμέτρων \mathbf{L} και $\boldsymbol{\Psi}$ του ορθογώνιου μοντέλου χρησιμοποιείται η μέθοδος των κυρίων συνιστωσών. Η μέθοδος αυτή προτιμήθηκε έναντι της επίσης συνήθους μεθόδου μέγιστης πιθανοφάνειας καθώς οι ερωτήσεις της ανάλυσής μας είναι κατηγορικά δεδομένα και δεν τηρούν τις υποθέσεις κανονικότητας που χρειάζεται η μέθοδος μέγιστης πιθανοφάνειας (αντίθετα η μέθοδος των κυρίων συνιστωσών δεν χρειάζεται καμία υπόθεση για την κατανομή των δεδομένων). Επίσης η μέθοδος κυρίων συνιστωσών έχει το πλεονέκτημα ότι δεν αλλάζει τις εκτιμήσεις των επιβαρύνσεων αν αυξηθεί ή μειωθεί ο αριθμός των παραγόντων και επομένως η λύση που προκύπτει είναι ανεξάρτητη από τον αριθμό των παραγόντων που θα επιλεγούν.

Για την περισσότερο αποτελεσματική χρήση των αποτελεσμάτων της παραγοντικής ανάλυσης των ερωτήσεων διενεργήθηκε η περιστροφή των παραγόντων. Η περιστροφή είναι μια στατιστική τεχνική 'μετασχηματισμού' των αρχικών

παραγόντων σε παράγοντες περισσότερο ερμηνεύσιμους, χωρίς να μεταβάλλονται βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου, όπως η καλή του προσαρμοστικότητα και το ποσό της διακύμανσης που ερμηνεύει το μοντέλο παρά μόνο οι τιμές των επιβαρύνσεων. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος *varimax*, η οποία προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν μεγάλες επιβαρύνσεις για κάθε παράγοντα.

3.1.2.10 Ανάλυση Συνδιακύμανσης

Η ανάλυση συνδιακύμανσης εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο των γραμμικών μοντέλων (Wildt et. al, 1978). Αποτελεί συνδυασμό και γενίκευση της γραμμικής παλινδρόμησης και της ανάλυσης διακύμανσης για μια εξαρτημένη μεταβλητή ως προς μια ή περισσότερες ποσοτικές (συνεχής) και ποιοτικές (κατηγορικές) επεξηγηματικές μεταβλητές. Οι κατηγορικές μεταβλητές χωρίζουν τον συνολικό υπο-μελέτη πληθυσμό σε ομάδες. Χρησιμοποιώντας ανάλυση συνδιακύμανσης ελέγχονται υποθέσεις σχετικά με την επίδραση άλλων μεταβλητών στους μέσους της εξαρτημένης μεταβλητής για τις διάφορες ομάδες. Επιπρόσθετα, διερευνάται η ύπαρξη αλληλεπιδράσεων τόσο μεταξύ κατηγορικών ή ποσοτικών μεταβλητών όσο και μεταξύ κατηγορικών και ποσοτικών μεταβλητών.

Εκτός από τον έλεγχο υποθέσεων που κάνει η ανάλυση συνδιακύμανσης, οδηγεί επίσης και σε εκτιμήσεις των παραμέτρων του γραμμικού μοντέλου. Οι εκτιμήσεις αυτές υποδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο μια κατηγορική ή συνεχής μεταβλητή δύναται να επηρεάσει την εξαρτημένη μεταβλητή (απόκριση).

Επιπλέον, από την στιγμή που ο συνολικός έλεγχος του μοντέλου F , υποδεικνύει σημαντικότητα, δηλαδή ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες υπο-ομάδες, μπορούμε να προχωρήσουμε σε ελέγχους πολλαπλών συγκρίσεων για τον εντοπισμό εκείνων των υπο-ομάδων που διαφέρουν στατιστικά σημαντικά.

Ένα μέτρο το οποίο δίνει μια διαισθητική εικόνα του πως επιδρούν οι διάφορες ερμηνευτικές μεταβλητές στην απόκριση είναι οι εκτιμώμενοι περιθώριοι μέσοι. Οι περιθώριοι εκτιμώμενοι μέσοι αποτελούν εκτιμήσεις των προβλεπόμενων μέσων τιμών των διαφόρων κατηγοριών που ορίζει το μοντέλο.

Αναλυτικότερα οι υποθέσεις του μοντέλου έχουν ως εξής : Η εξαρτημένη μεταβλητή πρέπει να είναι ποσοτική ενώ οι ανεξάρτητες – ερμηνευτικές μεταβλητές μπορεί να είναι είτε συνεχείς είτε κατηγορικές, τα δεδομένα πρέπει να αποτελούν τυχαίο δείγμα από κανονικό πληθυσμό, οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις σε όλες τις υπο-ομάδες πρέπει να είναι ίσες, η ανάλυση συνδιακύμανσης είναι ευσταθής ως προς αποκλίσεις από την υπόθεση της κανονικότητας, αλλά τα δεδομένα πρέπει να είναι τουλάχιστον συμμετρικά. Ένα εργαλείο για τον έλεγχο της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων αποτελεί ο έλεγχος Levene.

Τελικώς το χρησιμοποιούμενο μοντέλο προσδιορίζει ποιες από τις επεξηγηματικές μεταβλητές επηρεάζουν σημαντικά την υπό εξέταση μεταβλητή και με ποιο τρόπο, όταν ληφθούν όλες υπ' όψιν ταυτόχρονα. Ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζεται κάθε φορά το σετ των επεξηγηματικών μεταβλητών οι οποίες θεωρούνται σημαντικές για την υπο-εξέταση (εξαρτημένη) μεταβλητή είναι ο εξής :

Αρχικά, θεωρείται ότι όλες οι επεξηγηματικές μεταβλητές επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή (δηλαδή συμπεριλαμβάνονται όλες στο μοντέλο). Στην συνέχεια αρχίζει η εισαγωγή ομάδων αλληλεπιδράσεων διαφόρων μεταβλητών στο μοντέλο, το οποίο

επανεκτιμάται. Κάθε φορά εντοπίζονται ποιες μεταβλητές είναι στατιστικά ασήμαντες (δηλαδή έχουν παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεγαλύτερο του 0.050). Από αυτές αποκλείεται από το μοντέλο η μεταβλητή με το μεγαλύτερο παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας και επανεκτιμάται το μοντέλο. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται έως ότου ελεγχθούν όλες οι ανα-δύο αλληλεπιδράσεις των παραγόντων στο μοντέλο. Μετά τον προσδιορισμό οι αλληλεπιδράσεις που είναι στατιστικά σημαντικές ελέγχεται η στατιστική σημαντικότητα των βασικών επιδράσεων των μεταβλητών για τις οποίες δεν υπάρχει αλληλεπίδραση. Σημειώνεται δε ότι αν κάποια επεξηγηματική μορφή έχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση τότε και η κύρια επίδραση της μεταβλητής είναι απαραίτητη να μείνει μέσα στο μοντέλο ακόμα και αν αυτή παρουσιάζεται να είναι ασήμαντη. Έτσι, αποκλείονται και οι μεταβλητές που δεν έχουν ούτε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση ούτε στατιστικά σημαντική επίδραση, και καταλήγουμε σε ένα τελικό μοντέλο. Έτσι, χρησιμοποιούνται :

- **Levene's Test of Equality of Error Variances**
Ο πίνακας αυτός παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων Levene's για το τελικά παρουσιαζόμενο μοντέλο. Για να καταστεί ικανή η συμπερασματολογία θα πρέπει το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του ελέγχου (Sig.) να είναι μεγαλύτερο από 0.05. Αυτό ισχύει σε όλες τις εξεταζόμενες περιπτώσεις.
- **Tests of Between – Subjects Effects**
Ο πίνακας αυτός συνοψίζει τα αποτελέσματα των ελέγχων σημαντικότητας των επεξηγηματικών μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο. Στις περιπτώσεις των τελικών μας μοντέλων όπου έχουμε κρατήσει μόνο τις επεξηγηματικές μεταβλητές με τις στατιστικά σημαντικές επιδράσεις θα πρέπει Sig \leq 10%.
Επίσης ο πίνακας αυτός μας δίνει ένα συνολικό μέτρο της προσαρμοστικότητας του μοντέλου μέσω του Adj-R².
- **Parameter Estimates**
Τέλος στον πίνακα αυτό παραθέτονται οι εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου μας (B), οι οποίες δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε επεξηγηματική μεταβλητή επιδρά στην υπο-εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κ

3.3.9 Ανάλυση Ευαισθησίας για τον Υπολογισμό της Απόδοσης

Correlations

Spearman's rho

	A_FOR	A_F1	A_F2	A_F3	A_F4	A_F5	A_F6	A_F7	A_F8	A_F9	A_F10	A_F11	A_F12	A_F13	A_F14	A_F15	A_F16	A_F17
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,048	-0,049	-0,050	0,031	0,038	0,078	0,078	0,104	0,120	-0,088	-0,068	-0,042	-0,009	0,023	0,065	0,099	-0,092	-0,069
	Sig. 0,703	0,697	0,687	0,804	0,765	0,534	0,533	0,407	0,337	0,481	0,586	0,739	0,944	0,851	0,606	0,429	0,461	0,585
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,019	0,033	0,028	0,037	0,044	0,053	0,069	0,042	0,071	-0,020	-0,028	-0,022	-0,021	-0,005	-0,034	-0,050	-0,021	-0,020
	Sig. 0,879	0,793	0,825	0,766	0,727	0,673	0,583	0,735	0,572	0,872	0,825	0,862	0,868	0,967	0,785	0,692	0,865	0,876
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,058	-0,066	-0,100	-0,094	-0,109	-0,072	-0,091	-0,086	-0,109	-0,017	-0,034	-0,029	-0,046	-0,047	-0,051	-0,060	-0,035	-0,050
	Sig. 0,645	0,597	0,423	0,452	0,382	0,566	0,465	0,492	0,384	0,891	0,786	0,818	0,713	0,709	0,687	0,631	0,781	0,687
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,059	-0,050	-0,072	0,029	-0,002	0,059	0,042	0,111	0,078	-0,119	-0,102	-0,075	-0,033	0,015	0,031	0,053	-0,126	-0,108
	Sig. 0,636	0,690	0,565	0,820	0,985	0,637	0,741	0,375	0,535	0,343	0,414	0,547	0,791	0,906	0,807	0,675	0,313	0,389
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,106	-0,103	-0,117	-0,083	-0,104	-0,072	-0,064	-0,052	-0,057	-0,111	-0,119	-0,108	-0,093	-0,061	-0,077	-0,096	-0,114	-0,118
	Sig. 0,397	0,410	0,349	0,509	0,404	0,566	0,609	0,677	0,651	0,376	0,341	0,390	0,458	0,626	0,537	0,441	0,363	0,347
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,012	-0,006	-0,050	-0,022	-0,070	-0,001	-0,038	0,006	-0,039	0,034	0,011	0,004	-0,005	0,016	0,014	-0,009	0,014	-0,008
	Sig. 0,927	0,964	0,691	0,863	0,576	0,992	0,763	0,962	0,754	0,787	0,928	0,977	0,969	0,897	0,911	0,944	0,912	0,947
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,024	0,020	0,007	0,039	0,022	0,041	0,023	0,041	0,022	0,017	0,014	0,005	0,013	0,026	0,029	0,023	0,013	0,011
	Sig. 0,851	0,872	0,958	0,756	0,862	0,742	0,852	0,741	0,862	0,890	0,911	0,967	0,917	0,833	0,817	0,855	0,920	0,931
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,049	0,057	0,053	0,096	0,078	0,095	0,095	0,090	0,088	0,015	0,005	0,010	0,024	0,038	0,022	-0,001	0,008	-0,001
	Sig. 0,697	0,647	0,675	0,445	0,534	0,446	0,449	0,470	0,483	0,906	0,968	0,934	0,849	0,761	0,861	0,992	0,952	0,995
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,150	0,158	0,136	0,120	0,091	0,102	0,082	0,081	0,047	0,162	0,134	0,106	0,084	0,064	0,040	0,001	0,155	0,125
	Sig. 0,231	0,206	0,276	0,337	0,469	0,417	0,515	0,518	0,709	0,193	0,283	0,397	0,502	0,611	0,750	0,997	0,214	0,317
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,215	0,258	0,292	0,243	0,281	0,214	0,259	0,187	0,236	0,219	0,211	0,192	0,166	0,158	0,135	0,123	0,230	0,226
	Sig. 0,085	0,036	0,018	0,051	0,023	0,087	0,039	0,136	0,058	0,079	0,092	0,126	0,186	0,209	0,283	0,329	0,066	0,071
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,096	0,107	0,101	0,138	0,139	0,137	0,135	0,141	0,140	0,094	0,097	0,103	0,102	0,122	0,128	0,134	0,086	0,090
	Sig. 0,449	0,398	0,424	0,274	0,269	0,277	0,284	0,262	0,267	0,457	0,443	0,414	0,417	0,334	0,308	0,288	0,493	0,474
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,260	0,214	0,134	0,164	0,088	0,134	0,055	0,081	0,011	0,298	0,275	0,250	0,208	0,177	0,162	0,107	0,263	0,245
	Sig. 0,033	0,088	0,288	0,191	0,484	0,287	0,663	0,520	0,931	0,211	0,022	0,041	0,097	0,159	0,196	0,395	0,034	0,049
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. -0,012	-0,017	-0,026	-0,066	-0,074	-0,111	-0,114	-0,115	-0,130	0,003	-0,012	-0,030	-0,047	-0,080	-0,088	-0,105	-0,004	-0,011
	Sig. 0,921	0,889	0,837	0,598	0,555	0,376	0,361	0,357	0,299	0,984	0,926	0,808	0,709	0,526	0,484	0,400	0,972	0,928
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. -0,052	-0,042	-0,028	-0,045	-0,033	-0,070	-0,054	-0,069	-0,062	-0,061	-0,067	-0,064	-0,066	-0,089	-0,094	-0,099	-0,056	-0,058
	Sig. 0,676	0,738	0,822	0,718	0,790	0,575	0,669	0,582	0,620	0,629	0,594	0,608	0,598	0,476	0,453	0,430	0,655	0,642
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. -0,022	-0,015	-0,014	-0,108	-0,084	-0,138	-0,117	-0,138	-0,128	0,046	0,025	-0,023	-0,064	-0,108	-0,115	-0,123	0,049	0,026
	Sig. 0,862	0,904	0,912	0,389	0,502	0,270	0,348	0,268	0,304	0,712	0,841	0,852	0,612	0,389	0,359	0,324	0,699	0,838
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. 0,101	0,071	0,027	-0,039	-0,082	-0,100	-0,142	-0,142	-0,202	0,137	0,113	0,067	0,035	-0,025	-0,060	-0,120	0,121	0,104
	Sig. 0,418	0,570	0,829	0,757	0,511	0,423	0,254	0,254	0,104	0,273	0,366	0,593	0,782	0,844	0,633	0,339	0,334	0,406
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. -0,149	-0,159	-0,165	-0,174	-0,177	-0,213	-0,214	-0,210	-0,213	-0,156	-0,172	-0,178	-0,185	-0,201	-0,202	-0,199	-0,165	-0,172
	Sig. 0,232	0,203	0,184	0,162	0,155	0,087	0,085	0,090	0,086	0,211	0,168	0,152	0,137	0,106	0,105	0,110	0,185	0,166
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. -0,034	-0,051	-0,051	-0,120	-0,128	-0,130	-0,135	-0,118	-0,121	-0,007	-0,017	-0,047	-0,130	-0,076	-0,075	-0,068	-0,017	-0,026
	Sig. 0,787	0,685	0,683	0,337	0,305	0,296	0,282	0,344	0,331	0,957	0,889	0,707	0,629	0,543	0,551	0,586	0,893	0,833
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. 0,011	0,060	0,103	0,031	0,086	0,027	0,079	-0,005	0,052	0,063	0,064	0,060	0,033	0,045	0,027	0,017	0,087	0,089
	Sig. 0,928	0,632	0,413	0,802	0,491	0,832	0,526	0,965	0,677	0,618	0,607	0,631	0,790	0,721	0,827	0,892	0,486	0,475
Δείκτης Individualism	Corr. -0,235	-0,315	-0,390	-0,323	-0,364	-0,316	-0,375	-0,324	-0,384	-0,215	-0,219	-0,212	-0,214	-0,202	-0,181	-0,176	-0,242	-0,249
	Sig. 0,058	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,083	0,077	0,087	0,084	0,103	0,145	0,157	0,051	0,044
Δείκτης Collectivism	Corr. 0,189	0,290	0,354	0,259	0,333	0,250	0,337	0,223	0,298	0,232	0,235	0,222	0,193	0,192	0,150	0,131	0,273	0,273
	Sig. 0,128	0,037	0,007	0,003	0,003	0,003	0,003	0,072	0,073	0,061	0,058	0,073	0,121	0,123	0,230	0,296	0,026	0,023
Δείκτης Power Distance	Corr. -0,096	-0,126	-0,143	-0,229	-0,251	-0,291	-0,310	-0,334	-0,363	-0,044	-0,089	-0,130	-0,155	-0,196	-0,247	-0,291	-0,064	-0,104
	Sig. 0,445	0,314	0,252	0,064	0,04	0,003	0,003	0,003	0,003	0,723	0,479	0,299	0,213	0,114	0,045	0,014	0,612	0,406
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. 0,004	0,025	0,065	0,025	0,046	-0,004	0,049	0,008	0,052	0,045	0,057	0,071	0,083	0,084	0,072	0,071	0,069	0,083
	Sig. 0,977	0,844	0,603	0,843	0,703	0,972	0,698	0,951	0,678	0,721	0,651	0,570	0,509	0,505	0,566	0,574	0,582	0,508
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,098	-0,117	-0,121	-0,090	-0,092	-0,077	-0,085	-0,044	-0,041	-0,121	-0,106	-0,077	-0,067	-0,038	-0,007	0,027	-0,125	-0,108
	Sig. 0,434	0,349	0,333	0,472	0,460	0,538	0,498	0,724	0,741	0,334	0,397	0,538	0,596	0,764	0,955	0,827	0,316	0,386
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,162	-0,195	-0,224	-0,192	-0,220	-0,163	-0,189	-0,146	-0,145	-0,134	-0,150	-0,137	-0,136	-0,113	-0,073	-0,052	-0,150	-0,164
	Sig. 0,193	0,116	0,070	0,122	0,076	0,190	0,129	0,243	0,246	0,284	0,230	0,272	0,277	0,368	0,562	0,678	0,229	0,187
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,215	-0,234	-0,253	-0,185	-0,208	-0,162	-0,172	-0,143	-0,134	-0,220	-0,227	-0,215	-0,204	-0,175	-0,143	-0,114	-0,230	-0,239
	Sig. 0,082	0,056	0,020	0,137	0,094	0,193	0,168	0,253	0,283	0,076	0,066	0,083	0,100	0,161	0,252	0,361	0,063	0,054
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,198	0,232	0,270	0,198	0,232	0,168	0,200	0,138	0,145	0,202	0,201	0,176	0,163	0,124	0,082	0,044	0,218	0,215
	Sig. 0,111	0,061	0,021	0,110	0,061	0,177	0,107	0,268	0,245	0,103	0,105	0,157	0,192	0,323	0,513	0,723	0,079	0,082
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,175	-0,215	-0,211	-0,147	-0,170	-0,114	-0,126	-0,085	-0,098	-0,184	-0,164							

Correlations

Spearman's rho

	A_F18	A_F19	A_F20	A_F21	A_F22	A_F23	A_F24	A_F25	A_F26	A_F27	A_F28	A_F29	A_F30	A_F31	A_F32	A_F33	A_F34	A_F35	
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓	-0,032	-0,005	0,027	0,068	0,107	-0,093	-0,062	-0,028	0,006	0,031	0,088	0,115	-0,101	-0,069	-0,027	0,023	0,061	0,099
	Sig.	0,800	0,970	0,830	0,588	0,394	0,459	0,619	0,822	0,959	0,808	0,481	0,360	0,420	0,579	0,829	0,857	0,628	0,427
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓	-0,016	-0,015	-0,002	-0,027	-0,025	-0,016	-0,008	-0,005	-0,003	-0,007	-0,022	-0,030	-0,018	-0,017	-0,001	0,011	0,016	-0,010
	Sig.	0,897	0,907	0,988	0,827	0,842	0,897	0,952	0,971	0,979	0,956	0,862	0,812	0,888	0,894	0,996	0,929	0,885	0,935
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓	-0,044	-0,045	-0,042	-0,062	-0,061	-0,036	-0,046	-0,052	-0,048	-0,058	-0,066	-0,076	-0,046	-0,066	-0,053	-0,055	-0,058	-0,071
	Sig.	0,728	0,721	0,738	0,618	0,628	0,773	0,712	0,678	0,702	0,646	0,596	0,542	0,711	0,600	0,670	0,661	0,642	0,570
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓	-0,083	-0,034	0,003	0,034	0,069	-0,126	-0,111	-0,082	-0,039	0,008	0,034	0,067	-0,136	-0,123	-0,090	-0,031	0,010	0,032
	Sig.	0,508	0,786	0,978	0,787	0,584	0,313	0,376	0,584	0,754	0,947	0,789	0,591	0,275	0,324	0,474	0,802	0,936	0,797
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓	-0,114	-0,087	-0,063	-0,079	-0,080	-0,114	-0,115	-0,109	-0,083	-0,062	-0,074	-0,080	-0,111	-0,118	-0,105	-0,081	-0,051	-0,070
	Sig.	0,364	0,488	0,613	0,529	0,523	0,363	0,359	0,386	0,506	0,619	0,557	0,524	0,375	0,345	0,401	0,520	0,683	0,575
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓	-0,017	-0,002	0,013	0,001	0,006	0,014	-0,010	-0,021	-0,014	0,004	-0,008	-0,006	0,004	-0,031	-0,029	-0,026	-0,009	-0,019
	Sig.	0,891	0,989	0,916	0,997	0,962	0,913	0,937	0,864	0,910	0,973	0,949	0,960	0,972	0,804	0,818	0,834	0,941	0,878
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓	0,008	0,011	0,011	0,027	0,021	0,025	0,014	0,016	0,016	0,019	0,017	0,016	0,011	0,006	0,019	0,030	0,013	0,002
	Sig.	0,947	0,930	0,931	0,831	0,869	0,845	0,909	0,900	0,899	0,881	0,890	0,897	0,928	0,960	0,877	0,809	0,918	0,986
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓	0,001	0,022	0,028	0,016	0,008	0,014	0,014	0,022	0,035	0,040	0,021	0,012	0,013	0,012	0,026	0,046	0,048	0,017
	Sig.	0,993	0,861	0,821	0,896	0,951	0,910	0,908	0,858	0,781	0,751	0,868	0,926	0,918	0,925	0,836	0,715	0,700	0,893
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓	0,095	0,091	0,062	0,041	0,017	0,167	0,140	0,114	0,093	0,073	0,031	0,013	0,165	0,129	0,113	0,090	0,057	0,018
	Sig.	0,448	0,466	0,619	0,747	0,893	0,180	0,262	0,364	0,469	0,562	0,805	0,919	0,186	0,302	0,368	0,471	0,649	0,884
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓	0,214	0,201	0,180	0,164	0,154	0,246	0,248	0,238	0,224	0,203	0,193	0,176	0,248	0,253	0,258	0,257	0,244	0,215
	Sig.	0,088	0,108	0,150	0,193	0,222	0,049	0,044	0,056	0,072	0,105	0,123	0,160	0,047	0,042	0,038	0,039	0,050	0,085
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓	0,106	0,126	0,146	0,141	0,161	0,099	0,107	0,124	0,144	0,151	0,164	0,167	0,099	0,104	0,130	0,151	0,177	0,165
	Sig.	0,399	0,318	0,247	0,261	0,201	0,431	0,395	0,323	0,252	0,229	0,193	0,184	0,432	0,411	0,301	0,231	0,159	0,188
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓	0,225	0,196	0,158	0,120	0,098	0,247	0,229	0,209	0,168	0,133	0,090	0,062	0,222	0,196	0,180	0,144	0,104	0,062
	Sig.	0,072	0,119	0,209	0,341	0,437	0,048	0,066	0,094	0,181	0,291	0,475	0,625	0,076	0,117	0,151	0,254	0,411	0,622
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. ↓	-0,028	-0,058	-0,092	-0,107	-0,109	-0,007	-0,018	-0,036	-0,061	-0,086	-0,097	-0,108	-0,001	-0,019	-0,034	-0,061	-0,077	-0,101
	Sig.	0,824	0,643	0,463	0,394	0,385	0,955	0,886	0,756	0,626	0,490	0,440	0,387	0,993	0,879	0,785	0,625	0,539	0,422
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. ↓	-0,059	-0,064	-0,089	-0,093	-0,094	-0,054	-0,052	-0,053	-0,060	-0,076	-0,082	-0,089	-0,043	-0,045	-0,042	-0,043	-0,054	-0,069
	Sig.	0,641	0,610	0,479	0,460	0,451	0,666	0,678	0,671	0,634	0,543	0,513	0,477	0,731	0,718	0,736	0,730	0,669	0,582
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. ↓	-0,020	-0,072	-0,108	-0,124	-0,114	0,048	0,024	-0,022	-0,062	-0,101	-0,102	-0,106	0,049	0,020	-0,016	-0,058	-0,079	-0,091
	Sig.	0,871	0,566	0,386	0,320	0,364	0,705	0,848	0,861	0,620	0,418	0,415	0,398	0,694	0,872	0,900	0,646	0,529	0,467
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. ↓	0,059	0,012	-0,046	-0,093	-0,141	0,112	0,087	0,032	0,012	-0,054	-0,100	-0,145	0,111	0,071	0,022	-0,023	-0,079	-0,128
	Sig.	0,637	0,921	0,712	0,458	0,259	0,371	0,486	0,796	0,996	0,665	0,425	0,244	0,374	0,569	0,858	0,853	0,527	0,304
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. ↓	-0,176	-0,205	-0,224	-0,230	-0,212	-0,174	-0,185	-0,194	-0,213	-0,227	-0,225	-0,225	-0,163	-0,183	-0,196	-0,220	-0,228	-0,234
	Sig.	0,158	0,099	0,071	0,063	0,088	0,163	0,138	0,118	0,086	0,066	0,069	0,069	0,190	0,141	0,116	0,075	0,065	0,059
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. ↓	-0,052	-0,076	-0,090	-0,090	-0,077	-0,020	-0,046	-0,061	-0,082	-0,089	-0,087	-0,079	-0,036	-0,052	-0,072	-0,091	-0,086	-0,083
	Sig.	0,680	0,543	0,471	0,471	0,540	0,870	0,715	0,628	0,514	0,477	0,490	0,529	0,776	0,677	0,563	0,468	0,493	0,508
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. ↓	0,089	0,061	0,066	0,048	0,049	0,110	0,118	0,119	0,094	0,086	0,075	0,066	0,125	0,134	0,143	0,118	0,112	0,092
	Sig.	0,478	0,625	0,597	0,702	0,696	0,378	0,344	0,343	0,451	0,493	0,551	0,601	0,318	0,285	0,253	0,343	0,369	0,463
Δείκτης Individualism	Corr. ↓	-0,248	-0,249	-0,235	-0,234	-0,219	-0,270	-0,278	-0,277	-0,274	-0,264	-0,258	-0,246	-0,290	-0,302	-0,305	-0,308	-0,302	-0,286
	Sig.	0,011	0,011	0,057	0,059	0,078	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011
Δείκτης Collectivism	Corr. ↓	0,270	0,242	0,225	0,200	0,187	0,311	0,323	0,315	0,284	0,264	0,238	0,219	0,338	0,349	0,357	0,332	0,315	0,275
	Sig.	0,028	0,051	0,070	0,107	0,133	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Δείκτης Power Distance	Corr. ↓	-0,149	-0,173	-0,220	-0,280	-0,314	-0,077	-0,116	-0,156	-0,156	-0,220	-0,284	-0,324	-0,075	-0,122	-0,170	-0,210	-0,247	-0,300
	Sig.	0,232	0,164	0,076	0,022	0,022	0,539	0,355	0,211	0,136	0,075	0,021	0,021	0,547	0,331	0,171	0,090	0,046	0,014
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. ↓	0,089	0,089	0,090	0,066	0,065	0,077	0,083	0,091	0,100	0,098	0,094	0,104	0,096	0,104	0,105	0,108	0,119	0,112
	Sig.	0,478	0,480	0,471	0,599	0,497	0,538	0,506	0,468	0,427	0,434	0,454	0,405	0,442	0,405	0,401	0,387	0,343	0,370
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. ↓	-0,088	-0,075	-0,038	-0,009	0,026	-0,131	-0,117	-0,088	-0,075	-0,039	-0,012	0,022	-0,127	-0,108	-0,087	-0,069	-0,028	-0,011
	Sig.	0,483	0,547	0,763	0,944	0,835	0,293	0,348	0,482	0,552	0,755	0,925	0,863	0,310	0,367	0,486	0,583	0,823	0,931
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. ↓	-0,155	-0,153	-0,116	-0,090	-0,063	-0,171	-0,177	-0,173	-0,162	-0,135	-0,095	-0,073	-0,180	-0,189	-0,175	-0,172	-0,130	-0,093
	Sig.	0,213	0,220	0,353	0,471	0,617	0,170	0,154	0,165	0,195	0,279	0,446	0,563	0,147	0,129	0,161	0,167	0,298	0,456
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. ↓	-0,225	-0,208	-0,176	-0,157	-0,128	-0,242	-0,246	-0,233	-0,215	-0,189	-0,164	-0,142	-0,253	-0,257	-0,230	-0,210	-0,187	-0,164
	Sig.	0,070	0,094	0,158	0,208	0,304	0,050	0,050	0,059	0,084	0,129	0,189	0,256	0,071	0,071	0,064	0,090	0,132	0,188
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. ↓	0,194	0,179	0,125	0,096	0,055	0,237	0,229	0,207	0,184	0,145	0,107	0,075	0,249	0,239	0,208	0,186	0,141	0,116
	Sig.	0,119	0,150	0,317	0,446	0,659	0,055	0,064	0,096	0,139	0,246								

Correlations

Spearman's rho

	A_F36	A_F37	A_F38	A_F39	A_F40	A_F41	A_F42	A_F43	A_F44	A_F45	A_F46	A_F47	A_F48	A_F49	A_F50	B_FOR	B_F1
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. † 0,134	-0,099	-0,063	-0,029	0,018	0,057	0,101	0,126	-0,099	-0,062	-0,036	-0,012	0,024	0,071	0,105	0,061	0,058
	Sig. 0,284	0,430	0,615	0,820	0,886	0,651	0,419	0,312	0,427	0,623	0,774	0,924	0,851	0,573	0,404	0,624	0,641
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. † -0,014	-0,022	-0,021	-0,005	0,003	0,017	-0,002	-0,017	-0,025	-0,017	0,003	-0,005	-0,008	-0,024	-0,028	0,162	0,195
	Sig. 0,913	0,861	0,864	0,969	0,984	0,892	0,986	0,889	0,844	0,895	0,980	0,970	0,947	0,848	0,822	0,194	0,116
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. † -0,080	-0,066	-0,076	-0,075	-0,080	-0,080	-0,081	-0,095	-0,083	-0,089	-0,088	-0,105	-0,101	-0,105	-0,104	-0,076	-0,086
	Sig. 0,524	0,598	0,545	0,548	0,523	0,524	0,516	0,448	0,507	0,477	0,485	0,402	0,421	0,404	0,405	0,545	0,493
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. † 0,074	-0,150	-0,133	-0,110	-0,052	-0,005	0,031	0,046	-0,161	-0,142	-0,119	-0,078	-0,031	0,004	0,019	0,116	0,123
	Sig. 0,557	0,231	0,287	0,381	0,676	0,966	0,807	0,716	0,195	0,256	0,341	0,536	0,802	0,978	0,878	0,354	0,324
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. † -0,068	-0,124	-0,130	-0,110	-0,092	-0,063	-0,074	-0,087	-0,136	-0,138	-0,114	-0,104	-0,079	-0,078	-0,096	0,058	0,058
	Sig. 0,587	0,322	0,298	0,380	0,465	0,617	0,557	0,486	0,278	0,271	0,363	0,404	0,527	0,444	0,440	0,645	0,645
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. † -0,017	-0,021	-0,054	-0,058	-0,048	-0,030	-0,037	-0,042	-0,052	-0,076	-0,075	-0,082	-0,055	-0,063	-0,071	0,081	0,059
	Sig. 0,895	0,866	0,668	0,646	0,700	0,811	0,765	0,740	0,680	0,544	0,549	0,512	0,662	0,613	0,570	0,518	0,639
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. † 0,016	0,013	0,010	0,006	0,008	0,004	0,002	-0,004	0,006	0,006	-0,006	0,004	0,008	0,005	0,001	0,174	0,152
	Sig. 0,897	0,916	0,939	0,964	0,948	0,977	0,986	0,973	0,961	0,964	0,960	0,972	0,947	0,969	0,995	0,162	0,222
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. † 0,015	0,005	0,010	0,020	0,041	0,043	0,020	0,000	-0,004	0,004	0,014	0,027	0,026	0,007	-0,007	0,115	0,125
	Sig. 0,902	0,968	0,940	0,875	0,744	0,730	0,871	0,999	0,974	0,973	0,911	0,827	0,834	0,955	0,955	0,358	0,319
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. † 0,000	0,151	0,114	0,098	0,081	0,040	0,011	-0,019	0,135	0,107	0,090	0,061	0,030	-0,003	-0,030	0,183	0,186
	Sig. 0,997	0,226	0,363	0,435	0,516	0,752	0,927	0,877	0,280	0,394	0,474	0,626	0,811	0,983	0,811	0,141	0,134
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. † 0,202	0,264	0,270	0,260	0,266	0,249	0,226	0,205	0,272	0,279	0,264	0,254	0,232	0,221	0,196	0,251	0,298
	Sig. 0,106	0,033	0,030	0,039	0,039	0,054	0,070	0,101	0,072	0,073	0,089	0,094	0,063	0,077	0,118	0,044	0,076
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. † 0,167	0,097	0,101	0,121	0,146	0,165	0,156	0,154	0,088	0,094	0,119	0,133	0,145	0,145	0,146	0,119	0,107
	Sig. 0,184	0,444	0,422	0,336	0,244	0,189	0,214	0,219	0,486	0,457	0,344	0,292	0,249	0,250	0,245	0,345	0,396
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. † 0,033	0,190	0,164	0,146	0,107	0,068	0,033	0,000	0,153	0,139	0,119	0,067	0,035	0,002	-0,021	0,176	0,129
	Sig. 0,793	0,130	0,193	0,246	0,395	0,591	0,795	0,998	0,224	0,268	0,345	0,594	0,784	0,986	0,867	0,162	0,306
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. † -0,100	-0,010	-0,024	-0,036	-0,058	-0,084	-0,092	-0,108	-0,014	-0,024	-0,045	-0,062	-0,089	-0,099	-0,119	-0,019	-0,027
	Sig. 0,423	0,936	0,846	0,777	0,644	0,505	0,463	0,388	0,910	0,848	0,720	0,624	0,478	0,429	0,342	0,880	0,830
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. † -0,068	-0,045	-0,044	-0,039	-0,038	-0,058	-0,055	-0,071	-0,043	-0,042	-0,045	-0,047	-0,068	-0,068	-0,076	-0,013	-0,007
	Sig. 0,586	0,722	0,724	0,759	0,765	0,646	0,659	0,573	0,734	0,739	0,718	0,708	0,585	0,587	0,543	0,918	0,953
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. † -0,089	0,047	0,023	-0,013	-0,045	-0,078	-0,083	-0,091	0,047	0,028	-0,013	-0,054	-0,093	-0,101	-0,110	-0,039	-0,014
	Sig. 0,476	0,708	0,855	0,917	0,722	0,536	0,509	0,469	0,708	0,824	0,918	0,667	0,456	0,421	0,380	0,756	0,908
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. † -0,160	0,085	0,047	0,005	-0,033	-0,089	-0,133	-0,172	0,072	0,038	-0,006	-0,033	-0,091	-0,135	-0,182	0,103	0,061
	Sig. 0,200	0,497	0,709	0,966	0,791	0,478	0,286	0,166	0,563	0,759	0,962	0,795	0,469	0,279	0,144	0,410	0,629
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. † -0,223	-0,166	-0,178	-0,186	-0,221	-0,226	-0,228	-0,225	-0,169	-0,181	-0,190	-0,198	-0,205	-0,216	-0,211	-0,216	-0,250
	Sig. 0,072	0,184	0,153	0,135	0,075	0,068	0,066	0,069	0,175	0,146	0,127	0,111	0,098	0,082	0,088	0,081	0,043
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. † -0,078	-0,038	-0,054	-0,064	-0,091	-0,091	-0,072	-0,082	-0,036	-0,043	-0,065	-0,090	-0,100	-0,074	-0,089	0,003	0,000
	Sig. 0,536	0,759	0,669	0,608	0,469	0,469	0,567	0,512	0,776	0,734	0,605	0,473	0,423	0,553	0,478	0,982	1,000
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. † 0,085	0,142	0,157	0,162	0,142	0,134	0,110	0,106	0,160	0,173	0,181	0,161	0,149	0,124	0,125	-0,046	0,026
	Sig. 0,496	0,254	0,209	0,193	0,254	0,283	0,380	0,396	0,199	0,165	0,147	0,195	0,233	0,319	0,319	0,714	0,837
Δείκτης Individualism	Corr. † -0,281	-0,303	-0,310	-0,314	-0,321	-0,314	-0,304	-0,286	-0,311	-0,316	-0,314	-0,303	-0,301	-0,293	-0,270	-0,332	-0,405
	Sig. 0,022	0,020	0,019	0,019	0,019	0,020	0,020	0,020	0,019	0,019	0,019	0,019	0,019	0,019	0,019	0,007	0,001
Δείκτης Collectivism	Corr. † 0,264	0,357	0,369	0,372	0,354	0,338	0,303	0,279	0,374	0,384	0,382	0,355	0,338	0,302	0,284	0,211	0,315
	Sig. 0,032	0,003	0,002	0,002	0,014	0,019	0,033	0,042	0,012	0,012	0,012	0,003	0,005	0,014	0,021	0,089	0,010
Δείκτης Power Distance	Corr. † -0,345	-0,080	-0,124	-0,156	-0,201	-0,252	-0,308	-0,342	-0,086	-0,117	-0,150	-0,187	-0,242	-0,290	-0,331	-0,209	-0,243
	Sig. 0,005	0,525	0,320	0,211	0,106	0,033	0,016	0,016	0,490	0,350	0,230	0,132	0,051	0,019	0,007	0,092	0,042
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. † 0,127	0,101	0,109	0,130	0,136	0,134	0,126	0,138	0,108	0,119	0,138	0,139	0,142	0,132	0,141	-0,004	0,035
	Sig. 0,310	0,418	0,384	0,297	0,276	0,285	0,313	0,271	0,389	0,341	0,270	0,265	0,257	0,291	0,257	0,974	0,781
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. † 0,016	-0,134	-0,115	-0,085	-0,067	-0,033	-0,007	0,019	-0,125	-0,103	-0,086	-0,072	-0,030	-0,007	0,017	-0,096	-0,089
	Sig. 0,896	0,284	0,360	0,499	0,590	0,791	0,953	0,879	0,318	0,409	0,493	0,565	0,812	0,956	0,894	0,444	0,477
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. † -0,062	-0,197	-0,200	-0,194	-0,194	-0,135	-0,102	-0,069	-0,202	-0,206	-0,207	-0,219	-0,164	-0,126	-0,088	-0,019	-0,049
	Sig. 0,619	0,112	0,108	0,118	0,119	0,279	0,415	0,580	0,104	0,098	0,095	0,078	0,188	0,312	0,482	0,878	0,696
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. † -0,127	-0,257	-0,252	-0,236	-0,232	-0,193	-0,174	-0,135	-0,260	-0,261	-0,251	-0,248	-0,203	-0,190	-0,140	-0,067	-0,116
	Sig. 0,309	0,013	0,013	0,056	0,061	0,121	0,162	0,281	0,022	0,022	0,022	0,022	0,102	0,127	0,262	0,592	0,354
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. † 0,070	0,266	0,251	0,228	0,213	0,155	0,126	0,079	0,269	0,257	0,244	0,240	0,176	0,149	0,095	0,071	0,100
	Sig. 0,577	0,022	0,031	0,065	0,086	0,213	0,312	0,529	0,023	0,023	0,023	0,023	0,052	0,158	0,233	0,448	0,573
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. † -0,079	-0,236	-0,216	-0,175	-0,151	-0,128	-0,098	-0,088	-0,234	-0,214	-0,179	-0,154	-0,129	-0,101	-0,094	-0,208	-0,230
	Sig. 0,545	0,067	0,095	0,176	0,246	0,324	0,454	0,500	0,069	0,097	0,168	0,237	0,320	0,437	0,470	0,108	0,075
Προτιμώμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. † 0,066	0,122	0,123	0,138	0,149	0,120	0,109	0,070	0,113	0,121	0,131	0,139	0,119	0,106	0,065	0,115	0,088
	Sig. 0,613	0,349	0,344	0,289	0,251	0,356	0,404										

Correlations

Spearman's rho

	B_F2	B_F3	B_F4	B_F5	B_F6	B_F7	B_F8	B_F9	B_F10	B_F11	B_F12	B_F13	B_F14	B_F15	B_F16	B_F17	B_F18	B_F19
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓ 0,016	0,124	0,085	0,188	0,137	0,219	0,161	-0,025	-0,005	0,037	0,088	0,126	0,176	0,192	-0,023	-0,009	0,025	0,066
	Sig. 0,896	0,319	0,498	0,130	0,271	0,078	0,198	0,840	0,970	0,771	0,481	0,314	0,158	0,122	0,854	0,945	0,840	0,599
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓ 0,181	0,195	0,195	0,195	0,191	0,189	0,177	0,092	0,108	0,122	0,100	0,088	0,104	0,101	0,105	0,109	0,129	0,108
	Sig. 0,145	0,116	0,117	0,117	0,125	0,129	0,154	0,461	0,388	0,328	0,425	0,483	0,407	0,419	0,399	0,385	0,302	0,388
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓ -0,120	-0,092	-0,129	-0,093	-0,126	-0,096	-0,133	-0,056	-0,060	-0,055	-0,076	-0,079	-0,071	-0,068	-0,064	-0,076	-0,073	-0,095
	Sig. 0,338	0,461	0,301	0,455	0,313	0,444	0,288	0,654	0,632	0,658	0,543	0,529	0,571	0,588	0,611	0,542	0,559	0,448
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓ 0,092	0,159	0,104	0,164	0,125	0,160	0,113	0,001	0,002	0,015	0,011	0,044	0,051	0,067	0,018	0,012	0,030	0,029
	Sig. 0,464	0,201	0,408	0,189	0,319	0,201	0,364	0,996	0,989	0,907	0,932	0,725	0,686	0,591	0,888	0,923	0,814	0,815
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓ 0,039	0,051	0,015	0,034	0,010	0,021	-0,010	-0,015	0,006	0,035	0,015	-0,009	-0,018	-0,018	0,001	-0,001	0,037	0,022
	Sig. 0,755	0,684	0,904	0,789	0,939	0,867	0,934	0,903	0,965	0,780	0,905	0,942	0,885	0,886	0,996	0,995	0,766	0,860
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓ -0,002	0,067	-0,002	0,066	-0,001	0,052	-0,013	0,034	0,047	0,074	0,057	0,059	0,053	0,043	0,020	0,026	0,059	0,047
	Sig. 0,988	0,592	0,986	0,598	0,996	0,677	0,919	0,787	0,706	0,553	0,648	0,640	0,672	0,729	0,876	0,834	0,638	0,710
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓ 0,127	0,203	0,148	0,212	0,161	0,183	0,123	0,112	0,126	0,127	0,127	0,135	0,123	0,106	0,118	0,126	0,134	0,140
	Sig. 0,308	0,102	0,236	0,087	0,197	0,140	0,324	0,372	0,313	0,308	0,309	0,281	0,325	0,399	0,344	0,315	0,283	0,262
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓ 0,110	0,149	0,112	0,146	0,124	0,127	0,101	-0,001	-0,007	-0,009	-0,014	0,007	-0,006	-0,008	0,012	-0,005	0,004	0,002
	Sig. 0,380	0,232	0,372	0,242	0,320	0,309	0,418	0,994	0,957	0,940	0,913	0,956	0,963	0,950	0,923	0,967	0,974	0,987
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓ 0,161	0,177	0,147	0,150	0,128	0,108	0,092	0,133	0,119	0,107	0,081	0,076	0,038	0,011	0,135	0,124	0,125	0,096
	Sig. 0,197	0,155	0,240	0,229	0,304	0,387	0,464	0,286	0,342	0,393	0,518	0,547	0,761	0,928	0,280	0,323	0,318	0,442
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓ 0,314	0,312	0,325	0,299	0,315	0,290	0,295	0,188	0,176	0,165	0,151	0,158	0,170	0,173	0,219	0,199	0,185	0,169
	Sig. 0,011	0,012	0,009	0,011	0,011	0,013	0,015	0,134	0,160	0,190	0,201	0,208	0,215	0,217	0,168	0,080	0,112	0,141
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓ 0,095	0,164	0,167	0,226	0,205	0,249	0,220	0,081	0,089	0,124	0,161	0,215	0,257	0,267	0,073	0,095	0,135	0,174
	Sig. 0,454	0,142	0,183	0,071	0,101	0,044	0,078	0,629	0,480	0,327	0,200	0,085	0,039	0,031	0,566	0,452	0,282	0,167
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓ 0,056	0,116	0,047	0,098	0,028	0,094	0,016	0,242	0,233	0,226	0,223	0,223	0,226	0,200	0,216	0,210	0,208	0,199
	Sig. 0,658	0,357	0,709	0,436	0,825	0,457	0,897	0,052	0,062	0,071	0,074	0,074	0,078	0,101	0,084	0,093	0,097	0,112
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. ↓ -0,037	-0,049	-0,054	-0,047	-0,051	-0,055	-0,060	-0,078	-0,117	-0,126	-0,120	-0,087	-0,090	-0,080	-0,055	-0,083	-0,105	-0,099
	Sig. 0,767	0,693	0,667	0,708	0,682	0,658	0,633	0,533	0,505	0,514	0,336	0,488	0,471	0,525	0,662	0,507	0,403	0,428
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. ↓ -0,004	0,008	0,011	0,021	0,032	0,028	0,028	-0,098	-0,105	-0,095	-0,081	-0,047	-0,029	-0,012	-0,066	-0,079	-0,078	-0,069
	Sig. 0,974	0,946	0,931	0,865	0,796	0,821	0,821	0,433	0,404	0,450	0,518	0,705	0,820	0,925	0,599	0,528	0,533	0,584
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. ↓ -0,003	-0,058	-0,034	-0,054	-0,045	-0,066	-0,048	-0,041	-0,096	-0,119	-0,141	-0,121	-0,127	-0,113	-0,013	-0,053	-0,091	-0,111
	Sig. 0,978	0,646	0,789	0,665	0,718	0,597	0,705	0,742	0,442	0,339	0,258	0,333	0,311	0,366	0,919	0,672	0,469	0,377
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. ↓ 0,026	-0,018	-0,049	-0,045	-0,084	-0,095	-0,125	0,102	0,054	0,021	0,000	-0,010	-0,056	-0,087	0,092	0,062	0,025	0,003
	Sig. 0,833	0,887	0,698	0,719	0,502	0,450	0,316	0,413	0,669	0,864	0,997	0,939	0,652	0,488	0,464	0,621	0,845	0,978
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. ↓ -0,299	-0,295	-0,313	-0,308	-0,310	-0,298	-0,301	-0,217	-0,244	-0,264	-0,237	-0,207	-0,212	-0,184	-0,216	-0,239	-0,266	-0,253
	Sig. 0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,080	0,056	0,056	0,087	0,096	0,087	0,139	0,081	0,053	0,031	0,044
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. ↓ -0,324	-0,321	-0,330	-0,320	-0,340	-0,333	-0,344	-0,069	-0,090	-0,090	-0,113	-0,094	-0,102	-0,102	-0,064	-0,076	-0,089	-0,099
	Sig. 0,851	0,870	0,809	0,873	0,750	0,793	0,727	0,584	0,471	0,473	0,368	0,455	0,416	0,413	0,608	0,543	0,479	0,428
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. ↓ 0,073	0,008	0,063	0,009	0,054	0,002	0,061	0,035	0,031	0,007	0,015	0,000	0,011	0,011	0,042	0,041	0,024	0,019
	Sig. 0,562	0,952	0,616	0,943	0,668	0,989	0,628	0,782	0,806	0,954	0,902	0,998	0,928	0,928	0,740	0,742	0,848	0,881
Δείκτης Individualism	Corr. ↓ -0,455	-0,417	-0,455	-0,399	-0,450	-0,390	-0,420	-0,330	-0,340	-0,340	-0,305	-0,295	-0,267	-0,247	-0,383	-0,378	-0,352	-0,353
	Sig. 0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Δείκτης Collectivism	Corr. ↓ 0,383	0,303	0,362	0,291	0,351	0,264	0,325	0,255	0,272	0,250	0,227	0,204	0,194	0,176	0,308	0,302	0,289	0,258
	Sig. 0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Δείκτης Power Distance	Corr. ↓ -0,237	-0,341	-0,342	-0,371	-0,370	-0,366	-0,386	-0,149	-0,182	-0,216	-0,255	-0,282	-0,288	-0,300	-0,167	-0,194	-0,227	-0,259
	Sig. 0,055	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,231	0,143	0,079	0,039	0,022	0,019	0,019	0,180	0,119	0,067	0,036
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. ↓ 0,094	0,037	0,094	0,038	0,097	0,041	0,098	0,092	0,110	0,140	0,150	0,137	0,126	0,136	0,137	0,145	0,161	0,176
	Sig. 0,451	0,770	0,454	0,760	0,439	0,746	0,436	0,461	0,379	0,261	0,230	0,272	0,338	0,276	0,273	0,247	0,195	0,157
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. ↓ -0,082	-0,045	-0,026	-0,005	0,009	0,027	0,039	-0,142	-0,126	-0,099	-0,082	-0,056	-0,021	0,036	-0,144	-0,136	-0,112	-0,077
	Sig. 0,515	0,718	0,838	0,967	0,941	0,833	0,755	0,255	0,313	0,429	0,513	0,658	0,997	0,775	0,250	0,278	0,372	0,539
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. ↓ -0,104	-0,062	-0,113	-0,061	-0,103	-0,041	-0,087	-0,111	-0,128	-0,104	-0,121	-0,139	-0,110	-0,096	-0,129	-0,146	-0,140	-0,138
	Sig. 0,406	0,620	0,366	0,626	0,412	0,742	0,486	0,373	0,307	0,408	0,332	0,265	0,379	0,444	0,304	0,242	0,263	0,270
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. ↓ -0,176	-0,099	-0,166	-0,100	-0,158	-0,082	-0,143	-0,109	-0,103	-0,085	-0,070	-0,080	-0,049	-0,028	-0,126	-0,122	-0,112	-0,097
	Sig. 0,158	0,431	0,183	0,424	0,206	0,511	0,253	0,382	0,409	0,499	0,576	0,695	0,821	0,315	0,409	0,330	0,369	0,439
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. ↓ 0,161	0,091	0,147	0,072	0,125	0,047	0,106	0,133	0,133	0,110	0,110	0,117	0,073	0,043	0,154	0,157	0,146	0,125
	Sig. 0,198	0,468	0,238	0,565	0,319	0,710	0,396	0,286	0,287	0,381	0,381	0,350	0,562	0,730	0,218	0,208	0,244	0,316
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. ↓ -0,235	-0,194	-0,198	-0,186	-0,185	-0,179	-0,174	-0,241	-0,245	-0,239	-0,216							

Correlations

Spearman's rho

		B_F20	B_F21	B_F22	B_F23	B_F24	B_F25	B_F26	B_F27	B_F28	B_F29	B_F30	B_F31	B_F32	B_F33	B_F34	B_F35	B_F36	B_F37
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓	0,109	0,163	0,177	-0,022	0,001	0,031	0,083	0,117	0,158	0,181	-0,024	-0,003	0,019	0,072	0,114	0,144	0,165	-0,058
	Sig.	0,382	0,191	0,155	0,862	0,997	0,807	0,506	0,349	0,205	0,147	0,850	0,981	0,883	0,565	0,364	0,249	0,185	0,644
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓	0,106	0,105	0,097	0,122	0,123	0,147	0,138	0,123	0,118	0,083	0,121	0,131	0,150	0,155	0,140	0,111	0,068	0,101
	Sig.	0,396	0,403	0,440	0,331	0,324	0,240	0,270	0,327	0,345	0,510	0,331	0,294	0,229	0,214	0,262	0,376	0,589	0,418
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓	-0,102	-0,091	-0,089	-0,073	-0,077	-0,080	-0,103	-0,114	-0,108	-0,101	-0,083	-0,084	-0,087	-0,112	-0,118	-0,130	-0,122	-0,105
	Sig.	0,415	0,468	0,480	0,562	0,539	0,525	0,411	0,363	0,387	0,420	0,509	0,503	0,489	0,370	0,346	0,298	0,329	0,402
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓	0,047	0,067	0,068	0,030	0,011	0,017	0,029	0,039	0,058	0,045	0,029	0,017	0,021	0,029	0,038	0,033	0,028	-0,003
	Sig.	0,708	0,595	0,590	0,810	0,929	0,890	0,819	0,758	0,643	0,722	0,818	0,891	0,867	0,816	0,763	0,790	0,825	0,983
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓	-0,012	-0,026	-0,031	0,010	0,003	0,040	0,028	-0,011	-0,037	-0,057	0,007	0,006	0,044	0,032	-0,011	-0,056	-0,078	-0,009
	Sig.	0,921	0,838	0,807	0,934	0,983	0,752	0,825	0,931	0,767	0,651	0,954	0,960	0,728	0,797	0,931	0,653	0,533	0,943
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓	0,030	0,030	0,027	0,023	0,017	0,047	0,033	0,016	0,007	-0,007	0,015	0,013	0,022	0,012	-0,007	-0,019	-0,039	-0,021
	Sig.	0,810	0,809	0,829	0,856	0,892	0,706	0,794	0,900	0,958	0,953	0,906	0,919	0,858	0,923	0,957	0,881	0,756	0,867
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓	0,116	0,114	0,101	0,101	0,100	0,110	0,115	0,100	0,075	0,069	0,092	0,088	0,091	0,092	0,079	0,045	0,044	0,064
	Sig.	0,353	0,364	0,417	0,422	0,424	0,381	0,358	0,423	0,551	0,584	0,461	0,481	0,470	0,464	0,528	0,720	0,729	0,608
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓	-0,014	-0,006	-0,001	0,019	0,003	0,009	0,008	-0,008	-0,021	-0,018	0,025	0,018	0,015	0,018	-0,009	-0,042	-0,036	0,010
	Sig.	0,912	0,962	0,992	0,880	0,979	0,944	0,951	0,952	0,866	0,883	0,843	0,885	0,904	0,885	0,945	0,739	0,776	0,935
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓	0,060	0,036	0,017	0,147	0,128	0,116	0,088	0,048	0,024	-0,005	0,156	0,134	0,111	0,088	0,039	0,008	-0,013	0,144
	Sig.	0,631	0,775	0,891	0,238	0,305	0,353	0,484	0,702	0,851	0,967	0,211	0,284	0,373	0,482	0,756	0,950	0,915	0,249
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓	0,182	0,197	0,190	0,245	0,232	0,210	0,194	0,202	0,221	0,215	0,264	0,253	0,231	0,219	0,218	0,220	0,207	0,263
	Sig.	0,147	0,116	0,130	0,063	0,093	0,121	0,106	0,076	0,086	0,063	0,063	0,062	0,064	0,080	0,081	0,078	0,098	0,038
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓	0,217	0,262	0,268	0,082	0,098	0,138	0,184	0,218	0,253	0,272	0,082	0,101	0,129	0,188	0,207	0,240	0,258	0,069
	Sig.	0,083	0,033	0,033	0,514	0,438	0,272	0,141	0,081	0,022	0,022	0,517	0,423	0,307	0,134	0,098	0,054	0,035	0,585
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓	0,192	0,195	0,188	0,196	0,200	0,188	0,176	0,172	0,165	0,159	0,181	0,185	0,163	0,155	0,133	0,123	0,114	0,147
	Sig.	0,126	0,120	0,134	0,117	0,111	0,133	0,161	0,172	0,190	0,205	0,149	0,141	0,193	0,218	0,290	0,329	0,367	0,243
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. ↓	-0,087	-0,083	-0,072	-0,038	-0,060	-0,108	-0,102	-0,090	-0,089	-0,087	-0,025	-0,056	-0,084	-0,072	-0,079	-0,081	-0,077	-0,028
	Sig.	0,486	0,509	0,566	0,763	0,631	0,390	0,414	0,471	0,476	0,487	0,845	0,654	0,504	0,565	0,530	0,516	0,539	0,822
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. ↓	-0,048	-0,026	-0,009	-0,050	-0,053	-0,074	-0,060	-0,044	-0,028	-0,017	-0,037	-0,048	-0,045	-0,025	-0,023	-0,027	-0,003	-0,039
	Sig.	0,701	0,835	0,945	0,688	0,675	0,555	0,633	0,728	0,823	0,890	0,767	0,702	0,720	0,841	0,852	0,827	0,980	0,755
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. ↓	-0,100	-0,100	-0,094	0,020	-0,014	-0,066	-0,088	-0,082	-0,071	-0,078	0,039	-0,003	-0,039	-0,046	-0,056	-0,043	-0,055	0,043
	Sig.	0,422	0,426	0,451	0,874	0,911	0,598	0,484	0,515	0,570	0,535	0,755	0,982	0,755	0,715	0,658	0,731	0,661	0,733
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. ↓	-0,024	-0,067	-0,099	0,090	0,059	-0,003	-0,027	-0,042	-0,092	-0,125	0,090	0,045	-0,011	-0,033	-0,063	-0,100	-0,125	0,086
	Sig.	0,846	0,592	0,431	0,472	0,640	0,978	0,830	0,823	0,461	0,317	0,471	0,717	0,932	0,793	0,613	0,426	0,317	0,492
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. ↓	-0,238	-0,235	-0,196	-0,235	-0,242	-0,283	-0,270	-0,263	-0,261	-0,233	-0,235	-0,243	-0,268	-0,268	-0,272	-0,268	-0,238	-0,242
	Sig.	0,054	0,058	0,115	0,058	0,050	0,037	0,039	0,034	0,059	0,058	0,050	0,029	0,030	0,027	0,028	0,054	0,050	
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. ↓	-0,087	-0,089	-0,097	-0,046	-0,070	-0,088	-0,103	-0,089	-0,083	-0,097	-0,043	-0,081	-0,085	-0,094	-0,084	-0,080	-0,097	-0,061
	Sig.	0,487	0,477	0,437	0,712	0,574	0,481	0,410	0,475	0,506	0,437	0,730	0,520	0,495	0,454	0,503	0,524	0,441	0,626
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. ↓	0,010	0,012	0,024	0,074	0,063	0,058	0,055	0,038	0,049	0,046	0,091	0,095	0,084	0,077	0,078	0,080	0,069	0,120
	Sig.	0,939	0,921	0,848	0,554	0,616	0,643	0,663	0,759	0,695	0,714	0,467	0,448	0,502	0,541	0,532	0,523	0,584	0,335
Δείκτης Individualism	Corr. ↓	-0,353	-0,316	-0,281	-0,424	-0,423	-0,410	-0,392	-0,388	-0,355	-0,315	-0,446	-0,445	-0,444	-0,428	-0,419	-0,370	-0,332	-0,444
	Sig.	0,002	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Δείκτης Collectivism	Corr. ↓	0,246	0,218	0,202	0,361	0,353	0,335	0,313	0,288	0,272	0,227	0,393	0,394	0,384	0,356	0,340	0,303	0,257	0,410
	Sig.	0,002	0,078	0,103	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,066	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Δείκτης Power Distance	Corr. ↓	-0,288	-0,294	-0,293	-0,179	-0,198	-0,238	-0,280	-0,292	-0,310	-0,294	-0,182	-0,209	-0,247	-0,274	-0,309	-0,307	-0,302	-0,160
	Sig.	0,001	0,001	0,001	0,150	0,110	0,054	0,023	0,027	0,027	0,027	0,143	0,093	0,029	0,025	0,017	0,021	0,014	0,201
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. ↓	0,165	0,144	0,161	0,179	0,199	0,210	0,209	0,195	0,180	0,194	0,208	0,233	0,266	0,257	0,235	0,223	0,216	0,241
	Sig.	0,185	0,249	0,198	0,151	0,109	0,090	0,093	0,116	0,149	0,118	0,094	0,060	0,054	0,037	0,058	0,072	0,081	0,051
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. ↓	-0,057	0,002	0,053	-0,146	-0,139	-0,117	-0,086	-0,055	-0,001	0,042	-0,139	-0,137	-0,107	-0,062	-0,028	0,030	0,068	-0,133
	Sig.	0,651	0,988	0,674	0,241	0,265	0,351	0,493	0,661	0,996	0,736	0,264	0,272	0,391	0,624	0,821	0,811	0,586	0,285
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. ↓	-0,150	-0,123	-0,109	-0,147	-0,157	-0,153	-0,151	-0,150	-0,136	-0,117	-0,164	-0,181	-0,173	-0,164	-0,149	-0,133	-0,119	-0,193
	Sig.	0,230	0,326	0,383	0,238	0,209	0,220	0,227	0,230	0,278	0,349	0,188	0,145	0,164	0,188	0,231	0,289	0,341	0,121
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. ↓	-0,105	-0,071	-0,050	-0,163	-0,155	-0,133	-0,117	-0,124	-0,107	-0,071	-0,191	-0,181	-0,152	-0,141	-0,138	-0,137	-0,108	-0,217
	Sig.	0,401	0,572	0,693	0,191	0,214	0,286	0,351	0,320	0,392	0,571	0,124	0,146	0,224	0,259	0,268	0,272	0,389	0,081
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. ↓	0,132	0,090	0,055	0,184	0,184	0,166	0,145	0,139	0,116	0,080	0,204	0,206	0,184	0,156	0,139	0,115	0,085	0,234
	Sig.	0,290	0,472	0,663	0,139	0,139	0,182	0,244	0,264	0,355	0,524	0,100	0,09						

Correlations

Spearman's rho

	B_F38	B_F39	B_F40	B_F41	B_F42	B_F43	B_F44	B_F45	B_F46	B_F47	B_F48	B_F49	B_F50	C_FOR	C_F1	C_F2	C_F3
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓ -0,039	-0,021	0,027	0,068	0,106	0,137	-0,093	-0,067	-0,043	-0,011	0,053	0,080	0,122	0,152	0,128	0,131	0,133
	Sig. 0,759	0,870	0,832	0,586	0,397	0,274	0,458	0,592	0,731	0,931	0,674	0,521	0,331	0,222	0,307	0,296	0,286
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓ 0,114	0,130	0,121	0,115	0,084	0,067	0,085	0,098	0,121	0,113	0,110	0,082	0,067	0,122	0,114	0,124	0,113
	Sig. 0,364	0,300	0,333	0,358	0,503	0,596	0,499	0,433	0,334	0,367	0,380	0,515	0,592	0,331	0,363	0,322	0,367
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. ↓ -0,113	-0,115	-0,135	-0,151	-0,153	-0,134	-0,118	-0,122	-0,129	-0,140	-0,156	-0,160	-0,144	-0,161	-0,178	-0,208	-0,192
	Sig. 0,366	0,358	0,280	0,226	0,221	0,285	0,344	0,330	0,301	0,261	0,212	0,201	0,248	0,195	0,152	0,093	0,122
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓ -0,016	-0,004	-0,007	-0,002	0,000	0,007	-0,027	-0,035	-0,021	-0,031	-0,028	-0,006	0,006	0,170	0,163	0,135	0,146
	Sig. 0,897	0,977	0,958	0,989	0,997	0,956	0,827	0,782	0,864	0,803	0,821	0,962	0,962	0,174	0,192	0,279	0,242
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓ -0,011	0,022	0,005	-0,036	-0,082	-0,088	-0,030	-0,026	0,014	-0,016	-0,055	-0,081	-0,096	-0,015	-0,019	-0,041	-0,008
	Sig. 0,931	0,859	0,966	0,776	0,511	0,482	0,813	0,833	0,914	0,897	0,660	0,517	0,444	0,904	0,882	0,741	0,947
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. ↓ -0,024	-0,012	-0,022	-0,047	-0,068	-0,079	-0,045	-0,051	-0,038	-0,054	-0,072	-0,079	-0,105	0,022	0,004	-0,027	0,005
	Sig. 0,850	0,925	0,858	0,708	0,585	0,526	0,719	0,682	0,762	0,669	0,564	0,527	0,402	0,860	0,976	0,829	0,971
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓ 0,052	0,059	0,049	0,039	0,013	0,008	0,038	0,040	0,034	0,030	0,036	0,017	0,007	0,110	0,115	0,073	0,100
	Sig. 0,677	0,636	0,694	0,753	0,917	0,948	0,760	0,751	0,787	0,814	0,775	0,893	0,954	0,380	0,357	0,562	0,424
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓ -0,011	-0,004	-0,012	-0,042	-0,070	-0,070	-0,015	-0,018	-0,008	-0,031	-0,052	-0,065	-0,064	0,083	0,086	0,106	0,070
	Sig. 0,929	0,974	0,924	0,739	0,576	0,574	0,906	0,889	0,949	0,804	0,681	0,602	0,608	0,022	0,004	-0,027	0,005
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. ↓ 0,120	0,115	0,083	0,031	-0,009	-0,036	0,127	0,116	0,110	0,068	0,023	-0,007	-0,038	0,120	0,125	0,118	0,109
	Sig. 0,336	0,359	0,509	0,805	0,943	0,773	0,310	0,352	0,381	0,588	0,852	0,958	0,759	0,337	0,316	0,345	0,382
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓ 0,238	0,224	0,202	0,215	0,218	0,205	0,242	0,228	0,213	0,194	0,203	0,210	0,193	0,176	0,175	0,197	0,145
	Sig. 0,056	0,073	0,106	0,085	0,082	0,102	0,052	0,068	0,089	0,122	0,105	0,093	0,123	0,161	0,164	0,116	0,250
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓ 0,087	0,112	0,155	0,195	0,227	0,244	0,035	0,070	0,107	0,140	0,188	0,219	0,228	0,171	0,171	0,148	0,155
	Sig. 0,492	0,376	0,216	0,120	0,069	0,058	0,780	0,579	0,395	0,265	0,133	0,079	0,067	0,173	0,174	0,240	0,217
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. ↓ 0,145	0,125	0,114	0,089	0,080	0,072	0,116	0,117	0,095	0,079	0,067	0,054	0,038	0,054	0,031	-0,020	0,025
	Sig. 0,249	0,319	0,364	0,480	0,528	0,570	0,358	0,351	0,450	0,534	0,594	0,668	0,768	0,669	0,808	0,873	0,841
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. ↓ -0,061	-0,096	-0,079	-0,077	-0,077	-0,074	-0,046	-0,049	-0,078	-0,083	-0,073	-0,067	-0,066	0,102	0,098	0,066	0,055
	Sig. 0,626	0,441	0,528	0,540	0,540	0,556	0,716	0,695	0,535	0,505	0,560	0,592	0,598	0,415	0,435	0,598	0,660
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. ↓ -0,051	-0,050	-0,029	-0,018	-0,002	0,016	-0,050	-0,035	-0,033	-0,036	-0,016	0,003	0,027	0,061	0,068	0,043	0,026
	Sig. 0,686	0,687	0,817	0,888	0,985	0,900	0,690	0,777	0,791	0,773	0,900	0,979	0,827	0,625	0,590	0,731	0,837
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. ↓ 0,004	-0,047	-0,053	-0,057	-0,049	-0,047	0,036	0,013	-0,025	-0,052	-0,046	-0,037	-0,037	-0,017	-0,027	-0,021	-0,047
	Sig. 0,972	0,708	0,671	0,647	0,698	0,706	0,776	0,918	0,843	0,678	0,712	0,768	0,769	0,895	0,830	0,866	0,706
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. ↓ 0,039	-0,020	-0,029	-0,057	-0,119	-0,151	0,066	0,037	-0,017	-0,046	-0,072	-0,119	-0,156	0,137	0,128	0,079	0,070
	Sig. 0,753	0,870	0,816	0,651	0,342	0,227	0,600	0,768	0,892	0,711	0,568	0,341	0,212	0,272	0,307	0,528	0,577
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. ↓ -0,249	-0,275	-0,296	-0,274	-0,266	-0,259	-0,234	-0,241	-0,265	-0,259	-0,281	-0,272	-0,266	0,024	0,003	-0,035	-0,027
	Sig. 0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,058	0,051	0,058	0,058	0,058	0,058	0,058	0,846	0,982	0,783	0,831
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. ↓ -0,084	-0,107	-0,110	-0,103	-0,103	-0,096	-0,082	-0,091	-0,104	-0,115	-0,093	-0,099	-0,090	-0,071	-0,076	-0,074	-0,097
	Sig. 0,504	0,394	0,378	0,411	0,409	0,442	0,515	0,466	0,404	0,356	0,456	0,429	0,472	0,573	0,546	0,553	0,438
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. ↓ 0,112	0,100	0,095	0,099	0,105	0,080	0,139	0,131	0,112	0,115	0,120	0,115	0,087	-0,033	-0,035	0,013	-0,019
	Sig. 0,373	0,425	0,448	0,428	0,402	0,521	0,266	0,294	0,372	0,358	0,337	0,358	0,467	0,791	0,781	0,919	0,881
Δείκτης Individualism	Corr. ↓ -0,457	-0,454	-0,436	-0,421	-0,371	-0,344	-0,441	-0,445	-0,446	-0,427	-0,411	-0,367	-0,344	-0,276	-0,293	-0,342	-0,290
	Sig. 0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,025	0,017	0,005	0,018
Δείκτης Collectivism	Corr. ↓ 0,408	0,397	0,368	0,354	0,317	0,272	0,427	0,417	0,400	0,377	0,361	0,321	0,277	0,203	0,215	0,270	0,218
	Sig. 0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,103	0,083	0,026	0,078
Δείκτης Power Distance	Corr. ↓ -0,191	-0,232	-0,253	-0,284	-0,312	-0,305	-0,155	-0,173	-0,206	-0,247	-0,264	-0,289	-0,299	-0,156	-0,146	-0,149	-0,168
	Sig. 0,124	0,061	0,024	0,001	0,001	0,001	0,213	0,164	0,097	0,033	0,019	0,013	0,013	0,211	0,244	0,232	0,177
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. ↓ 0,261	0,285	0,288	0,259	0,251	0,257	0,252	0,279	0,303	0,298	0,274	0,276	0,271	-0,097	-0,093	-0,061	-0,037
	Sig. 0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,438	0,457	0,629	0,770
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. ↓ -0,133	-0,105	-0,052	-0,007	0,064	0,099	-0,132	-0,103	-0,076	-0,042	0,021	0,100	0,122	-0,095	-0,074	-0,079	-0,063
	Sig. 0,288	0,401	0,677	0,953	0,607	0,430	0,290	0,411	0,545	0,739	0,865	0,423	0,329	0,448	0,556	0,528	0,618
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. ↓ -0,202	-0,211	-0,196	-0,187	-0,156	-0,126	-0,210	-0,216	-0,221	-0,221	-0,192	-0,165	-0,133	-0,343	-0,366	-0,398	-0,356
	Sig. 0,104	0,089	0,115	0,132	0,212	0,313	0,090	0,082	0,075	0,075	0,123	0,187	0,287	0,005	0,003	0,001	0,003
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. ↓ -0,207	-0,188	-0,182	-0,190	-0,161	-0,132	-0,240	-0,228	-0,214	-0,211	-0,210	-0,188	-0,163	-0,146	-0,161	-0,206	-0,167
	Sig. 0,095	0,130	0,144	0,127	0,198	0,292	0,052	0,066	0,085	0,090	0,091	0,130	0,190	0,243	0,196	0,099	0,180
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. ↓ 0,238	0,224	0,197	0,175	0,123	0,087	0,256	0,243	0,235	0,217	0,178	0,126	0,095	0,260	0,270	0,319	0,262
	Sig. 0,055	0,070	0,113	0,160	0,325	0,486	0,038	0,049	0,058	0,080	0,153	0,312	0,448	0,035	0,028	0,008	0,033
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. ↓ -0,267	-0,243	-0,213	-0,210	-0,188	-0,168	-0,254	-0,256	-0,226	-0,212	-0,206	-0,179	-0,163	-0,270	-0,274	-0,240	-0,261
	Sig. 0,001	0,059	0,099	0,105	0,147	0,193	0,001	0,001	0,080	0,100	0,112	0,167	0,210	0,013	0,013	0,063	0,042
Προτιμώμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. ↓ 0,041	0,063	0,060	0,030	-0,028	-0,044	0,002	0,012	0,027	0,028	0,005	-0,041	-0,064	0,000	0,002	0,001	0,010
	Sig. 0,755	0,629	0,645	0,820	0,828	0,737	0,989	0,926	0,839								

Correlations

Spearman's rho

	C_F4	C_F5	C_F6	C_F7	C_F8	C_F9	C_F10	C_F11	C_F12	C_F13	C_F14	C_F15	C_F16	C_F17	C_F18	C_F19	C_F20	C_F21	
Συναίσθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,139	0,139	0,152	0,143	0,157	0,074	0,077	0,095	0,112	0,120	0,139	0,147	0,051	0,062	0,080	0,106	0,117	0,124	
	Sig.	0,265	0,267	0,223	0,252	0,208	0,556	0,540	0,447	0,371	0,337	0,266	0,240	0,687	0,623	0,396	0,360	0,321	
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,125	0,097	0,105	0,090	0,110	0,046	0,048	0,040	0,039	0,034	0,039	0,025	0,019	0,029	0,036	0,020	0,025	0,018	0,004
	Sig.	0,317	0,441	0,401	0,473	0,377	0,715	0,700	0,748	0,754	0,784	0,841	0,880	0,819	0,772	0,875	0,843	0,887	0,974
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,220	-0,201	-0,227	-0,204	-0,222	-0,108	-0,131	-0,153	-0,156	-0,148	-0,148	-0,153	-0,120	-0,143	-0,158	-0,154	-0,154	-0,155	
	Sig.	0,076	0,105	0,067	0,100	0,073	0,386	0,295	0,221	0,210	0,236	0,235	0,219	0,335	0,251	0,205	0,217	0,216	0,214
Συναίσθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,117	0,139	0,114	0,132	0,120	0,056	0,036	0,036	0,051	0,049	0,057	0,062	0,038	0,022	0,037	0,048	0,045	0,048	
	Sig.	0,349	0,267	0,360	0,290	0,338	0,656	0,775	0,774	0,683	0,694	0,619	0,764	0,858	0,771	0,700	0,721	0,701	
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,040	-0,013	-0,050	-0,012	-0,032	-0,053	-0,047	-0,048	-0,040	-0,039	-0,053	-0,055	-0,064	-0,054	-0,062	-0,047	-0,051	-0,067	
	Sig.	0,750	0,915	0,691	0,922	0,800	0,674	0,710	0,699	0,750	0,754	0,671	0,659	0,609	0,667	0,622	0,709	0,686	0,595
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,028	-0,002	-0,024	0,011	-0,008	0,050	0,034	0,031	0,039	0,049	0,035	0,030	0,027	0,024	0,023	0,032	0,035	0,020	
	Sig.	0,824	0,985	0,847	0,930	0,947	0,691	0,787	0,805	0,754	0,699	0,777	0,812	0,829	0,849	0,854	0,800	0,779	0,871
Συναίσθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,069	0,111	0,082	0,105	0,076	0,049	0,030	0,016	0,023	0,015	0,019	0,015	0,030	0,012	0,007	0,014	0,004	-0,002	
	Sig.	0,581	0,374	0,515	0,400	0,543	0,694	0,813	0,898	0,851	0,906	0,878	0,905	0,811	0,925	0,953	0,914	0,975	0,990
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,090	0,062	0,079	0,054	0,078	-0,024	-0,040	-0,072	-0,069	-0,088	-0,102	-0,108	-0,045	-0,061	-0,077	-0,079	-0,101	-0,121	
	Sig.	0,474	0,619	0,526	0,670	0,532	0,485	0,390	0,458	0,581	0,415	0,390	0,721	0,628	0,538	0,526	0,421	0,334	
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,108	0,096	0,101	0,097	0,098	0,132	0,099	0,064	0,054	0,038	0,020	0,011	0,118	0,090	0,067	0,048	0,036	0,015	
	Sig.	0,388	0,441	0,418	0,437	0,434	0,292	0,427	0,612	0,666	0,764	0,872	0,929	0,345	0,470	0,595	0,700	0,775	0,905
Συναίσθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,175	0,131	0,168	0,120	0,156	0,197	0,175	0,161	0,157	0,148	0,140	0,138	0,197	0,169	0,161	0,158	0,150	0,140	
	Sig.	0,164	0,297	0,181	0,341	0,214	0,117	0,164	0,201	0,212	0,240	0,266	0,275	0,117	0,179	0,201	0,209	0,234	0,265
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,146	0,142	0,144	0,147	0,153	0,233	0,241	0,243	0,242	0,251	0,240	0,236	0,234	0,247	0,244	0,248	0,251	0,237	
	Sig.	0,247	0,258	0,252	0,242	0,224	0,061	0,053	0,051	0,052	0,054	0,059	0,060	0,058	0,050	0,045	0,044	0,057	
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. -0,021	0,010	-0,016	0,018	-0,021	0,116	0,100	0,081	0,067	0,073	0,057	0,050	0,098	0,086	0,071	0,065	0,062	0,048	
	Sig.	0,865	0,939	0,900	0,885	0,867	0,357	0,428	0,522	0,594	0,651	0,695	0,440	0,497	0,571	0,617	0,624	0,703	
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. 0,017	0,026	0,000	0,013	-0,003	0,038	0,017	0,007	-0,001	-0,012	-0,024	-0,031	0,032	0,014	0,003	-0,005	-0,014	-0,034	
	Sig.	0,894	0,835	0,997	0,917	0,981	0,764	0,892	0,957	0,996	0,926	0,851	0,805	0,802	0,908	0,983	0,967	0,908	0,784
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. 0,003	0,001	-0,017	-0,015	-0,019	0,012	-0,015	-0,033	-0,041	-0,054	-0,067	-0,071	0,008	-0,020	-0,036	-0,040	-0,050	-0,072	
	Sig.	0,978	0,996	0,892	0,903	0,878	0,923	0,903	0,795	0,746	0,665	0,594	0,569	0,949	0,874	0,775	0,751	0,691	0,564
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. -0,055	-0,065	-0,064	-0,076	-0,068	0,005	-0,005	-0,013	-0,023	-0,029	-0,038	-0,046	-0,005	-0,006	-0,012	-0,022	-0,034	-0,047	
	Sig.	0,659	0,606	0,611	0,547	0,589	0,966	0,966	0,915	0,858	0,818	0,760	0,713	0,979	0,961	0,924	0,858	0,787	0,705
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. 0,016	0,040	-0,006	0,024	-0,021	0,156	0,123	0,098	0,078	0,047	0,021	0,002	0,155	0,119	0,087	0,064	0,040	0,012	
	Sig.	0,898	0,752	0,960	0,846	0,865	0,210	0,326	0,432	0,533	0,706	0,865	0,990	0,214	0,342	0,485	0,611	0,748	0,926
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. -0,088	-0,044	-0,082	-0,049	-0,091	-0,156	-0,152	-0,143	-0,146	-0,154	-0,164	-0,165	-0,163	-0,153	-0,155	-0,167	-0,166	-0,176	
	Sig.	0,585	0,726	0,511	0,697	0,468	0,210	0,222	0,252	0,242	0,189	0,185	0,210	0,220	0,214	0,179	0,182	0,157	
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. -0,110	-0,105	-0,112	-0,111	-0,098	-0,106	-0,123	-0,120	-0,116	-0,107	-0,095	-0,095	-0,118	-0,127	-0,121	-0,115	-0,111	-0,104	
	Sig.	0,380	0,400	0,372	0,374	0,434	0,398	0,325	0,336	0,354	0,392	0,448	0,450	0,345	0,309	0,334	0,358	0,373	0,405
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. 0,046	-0,012	0,058	0,003	0,061	0,070	0,072	0,080	0,073	0,074	0,057	0,058	0,086	0,091	0,079	0,076	0,074	0,054	
	Sig.	0,716	0,927	0,646	0,978	0,626	0,576	0,564	0,521	0,561	0,553	0,647	0,642	0,494	0,467	0,530	0,544	0,554	0,665
Δείκτης Individualism	Corr. -0,324	-0,280	-0,308	-0,264	-0,299	-0,221	-0,231	-0,217	-0,222	-0,220	-0,227	-0,219	-0,214	-0,231	-0,226	-0,225	-0,227	-0,235	
	Sig.	0,003	0,003	0,002	0,003	0,003	0,074	0,062	0,080	0,074	0,076	0,067	0,077	0,084	0,062	0,068	0,069	0,066	0,058
Δείκτης Collectivism	Corr. 0,284	0,213	0,281	0,212	0,279	0,245	0,245	0,235	0,223	0,219	0,202	0,192	0,251	0,258	0,235	0,225	0,220	0,200	
	Sig.	0,003	0,087	0,003	0,088	0,003	0,058	0,072	0,078	0,104	0,123	0,142	0,043	0,058	0,069	0,076	0,107		
Δείκτης Power Distance	Corr. -0,185	-0,198	-0,220	-0,207	-0,210	-0,136	-0,143	-0,138	-0,149	-0,175	-0,190	-0,190	-0,126	-0,139	-0,143	-0,156	-0,174	-0,185	
	Sig.	0,137	0,112	0,076	0,096	0,091	0,276	0,253	0,268	0,232	0,160	0,126	0,127	0,305	0,264	0,252	0,211	0,163	0,138
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. -0,018	-0,026	-0,002	-0,007	0,021	0,050	0,090	0,125	0,135	0,162	0,165	0,163	0,069	0,119	0,132	0,146	0,166	0,172	
	Sig.	0,888	0,834	0,989	0,957	0,869	0,687	0,474	0,316	0,279	0,193	0,186	0,191	0,583	0,342	0,290	0,241	0,182	0,167
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,058	-0,064	-0,048	-0,057	-0,035	-0,078	-0,056	-0,023	0,008	0,023	0,033	0,038	-0,065	-0,031	-0,008	0,024	0,039	0,041	
	Sig.	0,641	0,607	0,704	0,651	0,780	0,536	0,653	0,854	0,852	0,855	0,792	0,763	0,603	0,808	0,947	0,846	0,757	0,743
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,379	-0,340	-0,357	-0,325	-0,341	-0,373	-0,348	-0,301	-0,281	-0,240	-0,214	-0,195	-0,290	-0,248	-0,314	-0,280	-0,245	-0,228	
	Sig.	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,207	-0,165	-0,205	-0,160	-0,197	-0,257	-0,237	-0,212	-0,209	-0,183	-0,176	-0,169	-0,262	-0,252	-0,224	-0,213	-0,194	-0,190	
	Sig.	0,095	0,201	0,098	0,199	0,113	0,055	0,087	0,092	0,142	0,157	0,174	0,033	0,042	0,071	0,086	0,119	0,127	
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,295	0,255	0,290	0,247	0,268	0,310	0,273	0,228	0,209	0,171	0,155	0,141	0,310	0,272	0,236	0,205	0,176	0,168	
	Sig.	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,065	0,092	0,170	0,214	0,257	0,101	0,007	0,057	0,099	0,158	0,178		
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,245	-0,239	-0,225	-0,229	-0,219	-0,261	-0,249	-0,246	-0,234	-0,208	-0,195	-0,194	-0,256</						

Correlations

Spearman's rho

	C_F22	C_F23	C_F24	C_F25	C_F26	C_F27	C_F28	C_F29	C_F30	C_F31	C_F32	C_F33	C_F34	C_F35	C_F36	C_F37	C_F38	C_F39
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,143	0,032	0,039	0,066	0,090	0,098	0,120	0,138	0,034	0,048	0,068	0,099	0,108	0,121	0,135	0,048	0,057	0,079
	Sig. 0,253	0,797	0,757	0,599	0,474	0,431	0,337	0,269	0,787	0,701	0,585	0,428	0,388	0,334	0,281	0,700	0,647	0,529
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,006	0,017	0,012	0,013	0,006	-0,002	-0,005	-0,001	0,008	0,014	0,015	-0,002	-0,005	0,004	0,023	0,017	0,000	0,000
	Sig. 0,959	0,890	0,926	0,919	0,964	0,990	0,967	0,993	0,947	0,911	0,913	0,905	0,985	0,967	0,976	0,854	0,894	0,999
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,153	-0,127	-0,157	-0,166	-0,165	-0,160	-0,162	-0,164	-0,139	-0,163	-0,163	-0,164	-0,171	-0,174	-0,169	-0,152	-0,185	-0,184
	Sig. 0,219	0,311	0,208	0,184	0,184	0,201	0,195	0,188	0,268	0,190	0,190	0,189	0,169	0,163	0,174	0,222	0,137	0,140
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,058	0,034	0,012	0,031	0,037	0,034	0,039	0,047	0,018	0,007	0,014	0,037	0,030	0,033	0,039	0,005	-0,003	-0,007
	Sig. 0,646	0,784	0,921	0,807	0,769	0,786	0,755	0,709	0,886	0,956	0,912	0,770	0,812	0,790	0,753	0,971	0,981	0,955
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,057	-0,068	-0,069	-0,062	-0,066	-0,063	-0,071	-0,066	-0,081	-0,081	-0,073	-0,064	-0,077	-0,081	-0,071	-0,081	-0,088	-0,105
	Sig. 0,648	0,586	0,581	0,620	0,601	0,616	0,570	0,599	0,516	0,519	0,561	0,608	0,539	0,519	0,569	0,520	0,485	0,401
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,020	0,017	0,009	0,011	0,013	0,014	0,004	0,003	-0,002	-0,002	0,001	0,008	-0,006	-0,009	-0,011	-0,010	-0,024	-0,029
	Sig. 0,872	0,890	0,940	0,930	0,919	0,908	0,972	0,979	0,985	0,988	0,996	0,946	0,959	0,945	0,930	0,939	0,850	0,814
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,009	0,028	0,008	0,001	0,000	-0,005	-0,001	0,007	0,015	-0,006	-0,017	-0,008	-0,019	-0,008	-0,006	-0,010	-0,037	-0,052
	Sig. 0,940	0,823	0,951	0,993	0,999	0,970	0,992	0,956	0,904	0,962	0,894	0,951	0,882	0,946	0,960	0,934	0,767	0,678
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,114	-0,053	-0,078	-0,084	-0,095	-0,114	-0,117	-0,113	-0,062	-0,077	-0,089	-0,083	-0,107	-0,108	-0,108	-0,047	-0,070	-0,103
	Sig. 0,363	0,674	0,534	0,502	0,447	0,362	0,348	0,367	0,621	0,540	0,475	0,507	0,394	0,390	0,390	0,707	0,575	0,410
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,005	0,121	0,087	0,065	0,048	0,030	0,012	0,003	0,111	0,082	0,055	0,042	0,020	0,011	-0,004	0,106	0,064	0,036
	Sig. 0,969	0,334	0,486	0,605	0,701	0,812	0,926	0,979	0,374	0,513	0,662	0,736	0,873	0,932	0,973	0,396	0,611	0,777
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,136	0,194	0,159	0,159	0,155	0,130	0,127	0,130	0,200	0,175	0,162	0,181	0,139	0,141	0,131	0,220	0,192	0,174
	Sig. 0,281	0,122	0,206	0,205	0,219	0,300	0,315	0,302	0,111	0,164	0,197	0,200	0,269	0,264	0,297	0,078	0,125	0,165
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,238	0,230	0,241	0,249	0,241	0,239	0,231	0,235	0,238	0,250	0,253	0,250	0,243	0,236	0,231	0,246	0,240	0,237
	Sig. 0,057	0,065	0,053	0,045	0,053	0,055	0,064	0,059	0,056	0,049	0,042	0,044	0,051	0,059	0,065	0,049	0,043	0,058
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,036	0,084	0,069	0,060	0,053	0,040	0,031	0,029	0,068	0,061	0,045	0,055	0,018	0,020	0,006	0,051	0,029	0,017
	Sig. 0,773	0,504	0,587	0,633	0,675	0,751	0,807	0,819	0,592	0,627	0,707	0,759	0,889	0,877	0,962	0,686	0,819	0,892
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. -0,036	0,023	0,008	0,003	-0,003	-0,022	-0,036	-0,033	0,022	0,001	-0,017	-0,015	-0,030	-0,043	-0,047	0,014	-0,010	-0,032
	Sig. 0,776	0,854	0,947	0,978	0,981	0,860	0,773	0,791	0,861	0,993	0,893	0,906	0,809	0,730	0,710	0,908	0,934	0,801
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. -0,070	0,007	-0,025	-0,032	-0,036	-0,050	-0,066	-0,062	0,012	-0,028	-0,038	-0,037	-0,048	-0,066	-0,064	0,010	-0,025	-0,047
	Sig. 0,577	0,956	0,841	0,797	0,777	0,691	0,600	0,622	0,921	0,825	0,765	0,766	0,702	0,597	0,609	0,936	0,842	0,706
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. -0,049	-0,013	-0,013	-0,019	-0,026	-0,044	-0,049	-0,046	-0,009	-0,011	-0,030	-0,032	-0,040	-0,049	-0,054	0,007	0,000	-0,021
	Sig. 0,694	0,919	0,920	0,882	0,834	0,723	0,694	0,711	0,942	0,933	0,810	0,799	0,750	0,697	0,665	0,954	0,999	0,867
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. -0,006	0,140	0,111	0,087	0,072	0,035	0,000	-0,016	0,134	0,094	0,059	0,041	0,006	-0,017	-0,034	0,112	0,059	0,030
	Sig. 0,963	0,264	0,374	0,486	0,564	0,778	0,998	0,897	0,283	0,451	0,636	0,744	0,965	0,895	0,789	0,369	0,640	0,811
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. -0,176	-0,169	-0,165	-0,158	-0,171	-0,174	-0,179	-0,174	-0,188	-0,182	-0,185	-0,190	-0,193	-0,199	-0,193	-0,221	-0,208	-0,206
	Sig. 0,158	0,176	0,184	0,204	0,171	0,163	0,150	0,163	0,130	0,144	0,137	0,126	0,121	0,110	0,120	0,074	0,095	0,097
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. -0,101	-0,121	-0,118	-0,121	-0,120	-0,123	-0,111	-0,109	-0,127	-0,127	-0,133	-0,117	-0,113	-0,106	-0,108	-0,110	-0,117	-0,135
	Sig. 0,418	0,334	0,347	0,335	0,337	0,326	0,374	0,383	0,309	0,308	0,286	0,349	0,367	0,395	0,390	0,381	0,349	0,281
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. 0,057	0,082	0,095	0,088	0,077	0,064	0,055	0,060	0,093	0,114	0,104	0,092	0,079	0,077	0,069	0,134	0,137	0,135
	Sig. 0,651	0,514	0,450	0,484	0,537	0,609	0,662	0,634	0,459	0,364	0,407	0,462	0,529	0,540	0,582	0,284	0,274	0,281
Δείκτης Individualism	Corr. -0,229	-0,237	-0,231	-0,232	-0,234	-0,235	-0,241	-0,235	-0,237	-0,244	-0,239	-0,244	-0,247	-0,248	-0,247	-0,258	-0,262	-0,256
	Sig. 0,065	0,056	0,062	0,061	0,059	0,058	0,052	0,057	0,055	0,049	0,053	0,049	0,045	0,045	0,045	0,037	0,034	0,033
Δείκτης Collectivism	Corr. 0,192	0,261	0,257	0,244	0,230	0,212	0,203	0,200	0,267	0,277	0,258	0,244	0,227	0,223	0,210	0,311	0,303	0,284
	Sig. 0,123	0,000	0,000	0,000	0,063	0,087	0,102	0,108	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Δείκτης Power Distance	Corr. -0,193	-0,135	-0,127	-0,135	-0,153	-0,163	-0,177	-0,194	-0,127	-0,131	-0,144	-0,154	-0,172	-0,184	-0,193	-0,110	-0,131	-0,148
	Sig. 0,120	0,280	0,310	0,279	0,221	0,190	0,156	0,118	0,118	0,311	0,295	0,248	0,216	0,167	0,140	0,380	0,293	0,235
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. 0,178	0,076	0,116	0,143	0,155	0,177	0,178	0,187	0,081	0,124	0,156	0,166	0,185	0,183	0,187	0,114	0,148	0,174
	Sig. 0,153	0,545	0,355	0,252	0,215	0,156	0,153	0,132	0,518	0,323	0,210	0,182	0,138	0,141	0,133	0,362	0,236	0,163
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. 0,051	-0,057	-0,010	0,009	0,035	0,052	0,054	0,066	-0,043	-0,001	0,020	0,044	0,061	0,066	0,073	-0,016	0,015	0,028
	Sig. 0,685	0,649	0,937	0,940	0,778	0,681	0,665	0,600	0,730	0,991	0,874	0,723	0,624	0,600	0,562	0,901	0,905	0,826
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,199	-0,380	-0,344	-0,315	-0,287	-0,249	-0,231	-0,204	-0,382	-0,345	-0,306	-0,279	-0,244	-0,232	-0,202	-0,349	-0,303	-0,294
	Sig. 0,109	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,062	0,101	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,061	0,104	0,000	0,000	0,000
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,170	-0,262	-0,257	-0,232	-0,231	-0,202	-0,191	-0,178	-0,267	-0,261	-0,235	-0,232	-0,212	-0,197	-0,180	-0,282	-0,283	-0,251
	Sig. 0,173	0,000	0,000	0,061	0,062	0,104	0,124	0,154	0,000	0,000	0,057	0,061	0,088	0,113	0,147	0,022	0,021	0,042
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,139	0,309	0,266	0,233	0,214	0,177	0,167	0,142	0,310	0,267	0,226	0,207	0,175	0,166	0,141	0,300	0,273	0,232
	Sig. 0,265	0,000	0,000	0,060	0,085	0,155	0,180	0,256	0,000	0,000	0,067	0,095	0,160	0,183	0,260	0,000	0,000	0,000
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,189	-0,263	-0,241	-0,233	-0,231	-0,208	-0,196	-0,192	-0,259	-0,240								

Correlations

Spearman's rho

	D_F6	D_F7	D_F8	D_F9	D_F10	D_F11	D_F12	D_F13	D_F14	D_F15	D_F16	D_F17	D_F18	D_F19	D_F20	D_F21	D_F22	D_F23	
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,190	0,203	0,195	0,005	0,029	0,057	0,083	0,104	0,118	0,128	-0,019	0,000	0,039	0,067	0,093	0,090	0,107	-0,035	
	Sig.	0,127	0,102	0,117	0,967	0,814	0,648	0,505	0,407	0,345	0,306	0,880	0,977	0,757	0,591	0,457	0,473	0,390	0,779
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,147	0,127	0,139	-0,019	0,013	0,032	0,029	0,033	0,041	0,029	-0,024	-0,001	0,009	0,013	0,015	0,011	0,009	-0,032	
	Sig.	0,240	0,308	0,266	0,877	0,920	0,802	0,818	0,795	0,746	0,817	0,847	0,996	0,943	0,918	0,906	0,929	0,944	0,796
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,135	-0,118	-0,145	-0,189	-0,167	-0,156	-0,147	-0,140	-0,122	-0,117	-0,192	-0,167	-0,168	-0,163	-0,150	-0,152	-0,130	-0,198	
	Sig.	0,280	0,346	0,246	0,129	0,181	0,210	0,237	0,349	0,327	0,180	0,178	0,220	0,230	0,224	0,230	0,300	0,110	
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,221	0,217	0,210	-0,013	0,012	0,021	0,014	0,014	0,015	0,018	-0,018	0,002	0,010	0,009	0,008	0,006	0,009	-0,030	
	Sig.	0,074	0,080	0,090	0,916	0,923	0,870	0,912	0,911	0,903	0,884	0,884	0,986	0,938	0,942	0,949	0,959	0,941	0,808
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,041	0,062	0,032	-0,118	-0,072	-0,059	-0,058	-0,053	-0,043	-0,055	-0,112	-0,080	-0,074	-0,068	-0,067	-0,062	-0,066	-0,118	
	Sig.	0,746	0,622	0,796	0,344	0,563	0,640	0,644	0,671	0,731	0,661	0,370	0,523	0,553	0,589	0,593	0,621	0,597	0,344
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,045	0,080	0,033	-0,039	-0,011	0,000	0,004	0,017	0,031	0,036	-0,043	-0,026	-0,023	-0,010	-0,004	0,001	0,008	-0,055	
	Sig.	0,720	0,524	0,793	0,757	0,927	0,998	0,972	0,894	0,805	0,775	0,734	0,837	0,856	0,939	0,973	0,996	0,948	0,662
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,199	0,201	0,187	-0,020	-0,030	-0,034	-0,028	-0,019	-0,011	-0,003	-0,021	-0,052	-0,042	-0,037	-0,026	-0,030	-0,014	-0,048	
	Sig.	0,110	0,105	0,133	0,874	0,810	0,785	0,823	0,880	0,932	0,984	0,869	0,681	0,738	0,767	0,837	0,809	0,913	0,702
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,191	0,154	0,173	-0,100	-0,087	-0,101	-0,101	-0,102	-0,092	-0,093	-0,114	-0,108	-0,112	-0,117	-0,115	-0,114	-0,106	-0,146	
	Sig.	0,124	0,217	0,166	0,423	0,487	0,421	0,421	0,415	0,465	0,459	0,361	0,387	0,369	0,348	0,359	0,363	0,398	0,241
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,156	0,146	0,131	0,061	0,051	0,034	0,033	0,030	0,026	0,027	0,062	0,048	0,037	0,030	0,023	0,020	0,026	0,042	
	Sig.	0,212	0,242	0,293	0,629	0,682	0,785	0,793	0,813	0,834	0,831	0,619	0,701	0,770	0,814	0,857	0,875	0,836	0,738
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,311	0,242	0,282	0,129	0,113	0,114	0,106	0,102	0,095	0,094	0,135	0,114	0,108	0,101	0,091	0,084	0,079	0,140	
	Sig.	0,012	0,052	0,012	0,306	0,370	0,365	0,399	0,420	0,454	0,459	0,285	0,364	0,390	0,425	0,472	0,505	0,533	0,265
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,179	0,190	0,169	0,162	0,182	0,202	0,227	0,247	0,263	0,268	0,171	0,179	0,200	0,214	0,237	0,244	0,260	0,168	
	Sig.	0,154	0,129	0,179	0,198	0,147	0,107	0,069	0,053	0,035	0,172	0,154	0,109	0,087	0,056	0,050	0,055	0,182	
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. -0,024	0,009	-0,042	0,136	0,145	0,140	0,142	0,142	0,155	0,160	0,127	0,123	0,115	0,125	0,124	0,130	0,135	0,104	
	Sig.	0,849	0,942	0,742	0,281	0,250	0,266	0,260	0,259	0,218	0,203	0,313	0,329	0,362	0,321	0,325	0,303	0,284	0,409
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. 0,005	0,012	-0,013	-0,012	-0,021	-0,038	-0,044	-0,031	-0,038	-0,034	-0,014	-0,026	-0,026	-0,039	-0,032	-0,031	-0,038	-0,009	
	Sig.	0,965	0,921	0,916	0,924	0,869	0,759	0,728	0,805	0,764	0,787	0,909	0,835	0,834	0,766	0,800	0,805	0,764	0,941
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. 0,074	0,067	0,062	-0,036	-0,020	-0,028	-0,030	-0,015	-0,017	-0,014	-0,031	-0,024	-0,013	-0,021	-0,009	-0,013	-0,009	-0,026	
	Sig.	0,553	0,592	0,620	0,771	0,876	0,826	0,809	0,906	0,894	0,908	0,807	0,850	0,915	0,869	0,945	0,918	0,944	0,834
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. -0,029	-0,049	-0,045	-0,032	-0,052	-0,055	-0,059	-0,051	-0,062	-0,065	-0,036	-0,046	-0,046	-0,057	-0,063	-0,057	-0,066	-0,028	
	Sig.	0,816	0,693	0,721	0,800	0,679	0,660	0,637	0,682	0,619	0,603	0,772	0,715	0,712	0,652	0,616	0,651	0,598	0,821
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. -0,007	0,016	-0,048	0,135	0,085	0,046	0,021	0,014	-0,003	-0,011	0,129	0,080	0,050	0,024	0,007	-0,004	-0,026	0,117	
	Sig.	0,953	0,900	0,700	0,279	0,498	0,711	0,868	0,911	0,930	0,304	0,526	0,691	0,849	0,955	0,975	0,834	0,349	
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. -0,269	-0,221	-0,265	-0,109	-0,106	-0,131	-0,133	-0,131	-0,130	-0,126	-0,125	-0,122	-0,132	-0,137	-0,140	-0,137	-0,144	-0,114	
	Sig.	0,004	0,074	0,004	0,384	0,396	0,295	0,286	0,296	0,298	0,313	0,318	0,328	0,291	0,271	0,263	0,272	0,248	0,362
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. 0,006	-0,006	0,009	-0,152	-0,148	-0,149	-0,154	-0,145	-0,147	-0,137	-0,129	-0,157	-0,169	-0,151	-0,163	-0,142	-0,134	-0,129	-0,154
	Sig.	0,961	0,962	0,941	0,222	0,236	0,232	0,216	0,246	0,273	0,303	0,207	0,175	0,225	0,190	0,255	0,283	0,301	0,218
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. -0,073	-0,108	-0,082	0,044	0,024	0,014	0,016	0,009	0,005	0,004	0,051	0,036	0,014	0,018	0,008	-0,001	-0,006	0,065	
	Sig.	0,558	0,387	0,514	0,728	0,849	0,912	0,901	0,940	0,970	0,957	0,683	0,776	0,849	0,888	0,948	0,993	0,960	0,603
Δείκτης Individualism	Corr. -0,359	-0,312	-0,373	-0,193	-0,200	-0,229	-0,231	-0,228	-0,218	-0,208	-0,219	-0,231	-0,235	-0,239	-0,236	-0,230	-0,231	-0,237	
	Sig.	0,001	0,004	0,001	0,120	0,108	0,064	0,063	0,066	0,079	0,094	0,077	0,062	0,057	0,053	0,057	0,063	0,062	0,055
Δείκτης Collectivism	Corr. 0,188	0,131	0,188	0,193	0,173	0,173	0,165	0,149	0,137	0,130	0,210	0,197	0,181	0,173	0,152	0,134	0,126	0,233	
	Sig.	0,130	0,295	0,130	0,121	0,164	0,165	0,186	0,232	0,271	0,300	0,091	0,112	0,146	0,165	0,222	0,283	0,312	0,060
Δείκτης Power Distance	Corr. -0,358	-0,344	-0,376	-0,091	-0,107	-0,132	-0,159	-0,173	-0,172	-0,172	-0,166	-0,089	-0,116	-0,136	-0,157	-0,164	-0,150	-0,149	-0,097
	Sig.	0,003	0,005	0,002	0,466	0,392	0,290	0,203	0,166	0,168	0,183	0,478	0,353	0,278	0,207	0,190	0,229	0,231	0,437
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. -0,134	-0,123	-0,103	0,080	0,110	0,136	0,146	0,153	0,159	0,156	0,096	0,136	0,154	0,165	0,159	0,178	0,176	0,126	
	Sig.	0,284	0,324	0,411	0,525	0,380	0,277	0,242	0,219	0,204	0,210	0,446	0,275	0,216	0,186	0,202	0,152	0,158	0,314
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. 0,000	-0,009	-0,002	-0,135	-0,095	-0,063	-0,043	-0,010	0,001	0,006	-0,123	-0,087	-0,036	-0,021	0,006	0,013	0,024	-0,105	
	Sig.	0,998	0,940	0,988	0,282	0,446	0,616	0,731	0,938	0,986	0,964	0,325	0,487	0,774	0,866	0,959	0,917	0,848	0,401
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,058	-0,036	-0,056	-0,403	-0,363	-0,303	-0,273	-0,236	-0,213	-0,193	-0,401	-0,362	-0,318	-0,282	-0,247	-0,235	-0,208	-0,403	
	Sig.	0,645	0,775	0,654	0,001	0,001	0,001	0,057	0,085	0,120	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,058	0,094	0,001	
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,096	-0,067	-0,098	-0,220	-0,187	-0,156	-0,130	-0,121	-0,102	-0,077	-0,222	-0,195	-0,178	-0,148	-0,134	-0,129	-0,102	-0,232	
	Sig.	0,442	0,593	0,434	0,075	0,132	0,211	0,297	0,333	0,417	0,537	0,074	0,116	0,154	0,236	0,283	0,302	0,413	0,061
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,097	0,074	0,101	0,342	0,298	0,244	0,216	0,182	0,174	0,142	0,337	0,295	0,252	0,219	0,189	0,184	0,154	0,340	
	Sig.	0,437	0,555	0,419	0,001	0,001	0,001	0,081	0,145	0,196	0,255	0,001	0,001	0,001	0,077	0,128	0,139	0,001	
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,130	-0,138	-0,126	-0,219	-0,21														

Correlations

Spearman's rho

	D_F42	D_F43	D_F44	D_F45	D_F46	D_F47	D_F48	D_F49	D_F50
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,096	0,099	0,006	0,043	0,067	0,083	0,111	0,121	0,121
	Sig. 0,445	0,431	0,965	0,733	0,593	0,507	0,375	0,332	0,332
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,003	0,006	-0,009	0,016	0,020	0,007	0,014	0,023	0,021
	Sig. 0,982	0,965	0,945	0,900	0,876	0,956	0,908	0,853	0,866
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,178	-0,159	-0,222	-0,200	-0,193	-0,185	-0,175	-0,169	-0,153
	Sig. 0,153	0,201	0,073	0,107	0,120	0,137	0,160	0,174	0,219
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,027	-0,025	-0,042	-0,032	-0,036	-0,045	-0,042	-0,040	-0,038
	Sig. 0,832	0,840	0,738	0,796	0,774	0,718	0,738	0,749	0,763
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,100	-0,091	-0,118	-0,102	-0,098	-0,110	-0,109	-0,110	-0,103
	Sig. 0,426	0,467	0,345	0,415	0,433	0,378	0,385	0,381	0,409
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,063	-0,057	-0,123	-0,112	-0,096	-0,093	-0,094	-0,085	-0,073
	Sig. 0,618	0,647	0,325	0,370	0,443	0,456	0,452	0,500	0,561
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,060	-0,056	-0,125	-0,124	-0,108	-0,093	-0,080	-0,071	-0,066
	Sig. 0,634	0,657	0,317	0,323	0,390	0,459	0,522	0,570	0,596
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,121	-0,113	-0,128	-0,107	-0,100	-0,108	-0,103	-0,101	-0,095
	Sig. 0,333	0,365	0,304	0,392	0,422	0,389	0,410	0,420	0,446
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,014	-0,017	-0,021	-0,020	-0,019	-0,020	-0,028	-0,027	-0,027
	Sig. 0,911	0,893	0,868	0,876	0,877	0,871	0,824	0,832	0,832
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,095	0,100	0,193	0,174	0,161	0,134	0,137	0,119	0,117
	Sig. 0,452	0,426	0,124	0,166	0,200	0,289	0,276	0,344	0,355
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,233	0,247	0,174	0,184	0,209	0,219	0,232	0,230	0,242
	Sig. 0,062	0,077	0,165	0,143	0,095	0,080	0,063	0,066	0,052
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,066	0,075	0,030	0,025	0,031	0,041	0,043	0,047	0,054
	Sig. 0,600	0,552	0,810	0,842	0,804	0,743	0,737	0,709	0,667
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. -0,063	-0,068	-0,014	-0,036	-0,046	-0,055	-0,054	-0,067	-0,069
	Sig. 0,615	0,590	0,909	0,774	0,713	0,662	0,665	0,592	0,580
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. -0,014	-0,012	0,007	0,007	0,001	-0,009	0,000	-0,004	-0,005
	Sig. 0,913	0,921	0,956	0,955	0,992	0,941	0,999	0,974	0,971
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. -0,062	-0,071	0,026	0,012	-0,004	-0,008	-0,016	-0,037	-0,043
	Sig. 0,622	0,572	0,834	0,923	0,976	0,948	0,897	0,766	0,733
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. -0,064	-0,082	0,013	-0,024	-0,046	-0,069	-0,088	-0,109	-0,123
	Sig. 0,612	0,514	0,917	0,846	0,717	0,580	0,484	0,382	0,326
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. -0,200	-0,198	-0,197	-0,221	-0,226	-0,230	-0,226	-0,222	-0,222
	Sig. 0,108	0,110	0,112	0,074	0,068	0,063	0,068	0,073	0,073
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. -0,142	-0,141	-0,104	-0,123	-0,124	-0,123	-0,120	-0,122	-0,117
	Sig. 0,254	0,260	0,407	0,323	0,321	0,327	0,336	0,329	0,349
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. 0,036	0,029	0,122	0,101	0,107	0,088	0,078	0,064	0,059
	Sig. 0,773	0,816	0,331	0,419	0,392	0,484	0,535	0,611	0,639
Δείκτης Individualism	Corr. -0,266	-0,264	-0,304	-0,312	-0,295	-0,294	-0,288	-0,288	-0,278
	Sig. 0,031	0,032	0,015	0,014	0,013	0,012	0,010	0,009	0,008
Δείκτης Collectivism	Corr. 0,178	0,164	0,306	0,288	0,272	0,245	0,226	0,212	0,195
	Sig. 0,152	0,188	0,022	0,023	0,027	0,036	0,068	0,088	0,117
Δείκτης Power Distance	Corr. -0,178	-0,176	-0,083	-0,128	-0,140	-0,174	-0,194	-0,196	-0,189
	Sig. 0,153	0,157	0,506	0,308	0,263	0,162	0,119	0,114	0,128
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. 0,208	0,211	0,245	0,245	0,251	0,250	0,248	0,236	0,243
	Sig. 0,094	0,088	0,039	0,037	0,032	0,036	0,056	0,066	0,063
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. 0,048	0,050	-0,050	-0,017	-0,017	0,039	0,056	0,059	0,074
	Sig. 0,704	0,690	0,690	0,894	0,891	0,754	0,654	0,639	0,555
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,224	-0,208	-0,329	-0,304	-0,284	-0,243	-0,225	-0,213	-0,195
	Sig. 0,071	0,093	0,002	0,003	0,002	0,011	0,069	0,086	0,117
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,156	-0,129	-0,251	-0,225	-0,223	-0,195	-0,174	-0,162	-0,136
	Sig. 0,211	0,300	0,002	0,069	0,072	0,117	0,163	0,194	0,276
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,178	0,159	0,308	0,271	0,250	0,209	0,185	0,175	0,151
	Sig. 0,154	0,202	0,022	0,022	0,023	0,092	0,137	0,160	0,225
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,168	-0,154	-0,245	-0,214	-0,207	-0,173	-0,162	-0,157	-0,137
	Sig. 0,196	0,237	0,057	0,098	0,109	0,182	0,212	0,226	0,293
Προτιμώμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,020	-0,023	-0,023	-0,028	-0,032	-0,033	-0,037	-0,027	-0,032
	Sig. 0,876	0,858	0,863	0,832	0,808	0,800	0,779	0,838	0,807
Προτιμώμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,026	-0,041	0,059	0,028	0,009	-0,026	-0,033	-0,044	-0,062
	Sig. 0,843	0,755	0,653	0,831	0,948	0,840	0,803	0,738	0,636
Προτιμώμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,080	0,090	0,037	0,050	0,064	0,079	0,085	0,088	0,098
	Sig. 0,542	0,491	0,779	0,704	0,622	0,544	0,513	0,499	0,454
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Clan	Corr. 0,076	0,060	0,119	0,101	0,109	0,094	0,089	0,083	0,070
	Sig. 0,560	0,645	0,362	0,439	0,403	0,472	0,496	0,523	0,593
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Adhocracy	Corr. -0,134	-0,125	-0,190	-0,171	-0,158	-0,137	-0,127	-0,130	-0,118
	Sig. 0,302	0,339	0,142	0,188	0,224	0,291	0,329	0,317	0,363
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Market	Corr. 0,014	0,042	-0,105	-0,064	-0,051	-0,008	0,009	0,025	0,052
	Sig. 0,917	0,746	0,420	0,623	0,694	0,953	0,943	0,849	0,691
Απόκλιση υφιστάμενης-προτιμώμενης κουλτούρας: Hierarchy	Corr. 0,118	0,100	0,225	0,196	0,174	0,138	0,123	0,116	0,097
	Sig. 0,364	0,442	0,082	0,130	0,180	0,287	0,344	0,374	0,455

Correlations

Spearman's rho

	D_F24	D_F25	D_F26	D_F27	D_F28	D_F29	D_F30	D_F31	D_F32	D_F33	D_F34	D_F35	D_F36	D_F37	D_F38	D_F39	D_F40	D_F41
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,004	0,028	0,066	0,092	0,098	0,094	-0,031	-0,006	0,028	0,060	0,086	0,097	0,095	-0,027	0,002	0,023	0,055	0,088
	Sig. 0,974	0,826	0,600	0,462	0,432	0,452	0,806	0,959	0,826	0,632	0,490	0,437	0,447	0,828	0,989	0,852	0,661	0,484
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,013	-0,006	0,011	0,018	0,012	0,012	-0,035	-0,014	-0,008	-0,001	0,003	0,003	0,011	-0,017	-0,005	-0,008	-0,009	-0,003
	Sig. 0,917	0,961	0,932	0,884	0,922	0,926	0,781	0,911	0,950	0,995	0,984	0,981	0,933	0,889	0,965	0,952	0,942	0,980
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,177	-0,176	-0,160	-0,153	-0,147	-0,145	-0,214	-0,189	-0,181	-0,178	-0,166	-0,162	-0,156	-0,218	-0,190	-0,196	-0,187	-0,179
	Sig. 0,154	0,159	0,200	0,219	0,238	0,245	0,084	0,128	0,145	0,152	0,182	0,194	0,212	0,079	0,127	0,114	0,132	0,149
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,000	0,000	0,007	0,009	0,007	0,001	-0,028	-0,009	-0,001	0,004	0,002	-0,001	0,005	-0,028	-0,017	-0,023	-0,018	-0,017
	Sig. 0,999	0,999	0,954	0,943	0,954	0,994	0,823	0,940	0,992	0,973	0,987	0,994	0,970	0,824	0,894	0,855	0,887	0,890
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,090	-0,090	-0,069	-0,071	-0,067	-0,073	-0,119	-0,093	-0,089	-0,090	-0,091	-0,082	-0,078	-0,112	-0,096	-0,102	-0,104	-0,106
	Sig. 0,473	0,470	0,582	0,573	0,595	0,563	0,343	0,458	0,477	0,473	0,467	0,514	0,536	0,372	0,445	0,417	0,405	0,396
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,045	-0,031	-0,026	-0,020	-0,017	-0,018	-0,078	-0,071	-0,052	-0,045	-0,043	-0,038	-0,030	-0,102	-0,078	-0,074	-0,070	-0,066
	Sig. 0,720	0,803	0,837	0,872	0,894	0,887	0,533	0,570	0,676	0,717	0,734	0,762	0,809	0,417	0,535	0,556	0,577	0,600
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,056	-0,048	-0,048	-0,031	-0,024	-0,020	-0,063	-0,072	-0,053	-0,048	-0,035	-0,031	-0,029	-0,094	-0,099	-0,085	-0,074	-0,061
	Sig. 0,656	0,702	0,704	0,804	0,849	0,876	0,613	0,563	0,670	0,700	0,780	0,806	0,820	0,450	0,428	0,497	0,557	0,625
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,133	-0,132	-0,123	-0,122	-0,111	-0,111	-0,150	-0,138	-0,125	-0,125	-0,121	-0,112	-0,109	-0,138	-0,129	-0,135	-0,129	-0,120
	Sig. 0,287	0,293	0,327	0,331	0,373	0,375	0,229	0,269	0,317	0,316	0,332	0,371	0,382	0,269	0,301	0,281	0,300	0,336
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,029	0,033	0,022	0,012	0,013	0,010	0,024	0,012	0,022	0,015	0,007	0,004	0,005	0,006	0,006	-0,002	0,002	-0,006
	Sig. 0,814	0,793	0,863	0,927	0,916	0,934	0,846	0,925	0,864	0,902	0,956	0,974	0,966	0,960	0,960	0,985	0,985	0,963
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,116	0,103	0,097	0,093	0,084	0,088	0,150	0,125	0,124	0,107	0,093	0,088	0,090	0,168	0,146	0,131	0,119	0,102
	Sig. 0,357	0,413	0,442	0,461	0,506	0,484	0,234	0,320	0,325	0,397	0,461	0,486	0,477	0,181	0,245	0,297	0,347	0,418
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,173	0,192	0,218	0,233	0,246	0,254	0,173	0,179	0,204	0,212	0,230	0,242	0,248	0,181	0,193	0,203	0,221	0,232
	Sig. 0,169	0,126	0,081	0,061	0,045	0,034	0,167	0,153	0,103	0,090	0,065	0,052	0,045	0,150	0,123	0,106	0,077	0,063
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,098	0,099	0,108	0,108	0,110	0,118	0,092	0,073	0,081	0,090	0,090	0,096	0,099	0,070	0,066	0,057	0,058	0,061
	Sig. 0,436	0,430	0,394	0,392	0,382	0,345	0,468	0,562	0,523	0,475	0,445	0,434	0,431	0,581	0,604	0,650	0,645	0,631
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. -0,015	-0,032	-0,041	-0,037	-0,041	-0,043	-0,002	-0,023	-0,024	-0,034	-0,033	-0,035	-0,043	-0,007	-0,029	-0,047	-0,042	-0,041
	Sig. 0,907	0,801	0,744	0,769	0,742	0,731	0,985	0,854	0,847	0,785	0,793	0,781	0,731	0,954	0,814	0,707	0,735	0,742
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. -0,006	-0,020	-0,011	-0,010	-0,008	-0,013	-0,015	-0,008	-0,005	-0,015	-0,005	-0,001	-0,007	-0,004	-0,004	-0,024	-0,016	-0,007
	Sig. 0,961	0,873	0,933	0,934	0,948	0,919	0,906	0,962	0,968	0,905	0,969	0,994	0,958	0,951	0,974	0,851	0,897	0,957
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. -0,038	-0,047	-0,061	-0,062	-0,068	-0,066	-0,010	-0,039	-0,030	-0,041	-0,048	-0,057	-0,065	0,005	-0,023	-0,031	-0,028	-0,039
	Sig. 0,764	0,705	0,625	0,619	0,585	0,599	0,935	0,757	0,812	0,741	0,702	0,647	0,606	0,967	0,853	0,821	0,759	0,853
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. 0,076	0,047	0,007	-0,008	-0,026	-0,034	0,105	0,052	0,034	0,009	-0,011	-0,032	-0,046	0,069	0,025	-0,002	-0,015	-0,038
	Sig. 0,547	0,705	0,958	0,948	0,835	0,788	0,401	0,676	0,786	0,941	0,931	0,800	0,716	0,583	0,841	0,986	0,902	0,762
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. -0,126	-0,145	-0,156	-0,157	-0,162	-0,156	-0,127	-0,147	-0,169	-0,168	-0,170	-0,166	-0,170	-0,162	-0,184	-0,196	-0,197	-0,196
	Sig. 0,314	0,244	0,211	0,209	0,194	0,211	0,311	0,238	0,174	0,178	0,172	0,182	0,173	0,193	0,138	0,115	0,112	0,115
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. -0,153	-0,153	-0,152	-0,135	-0,132	-0,137	-0,154	-0,151	-0,138	-0,139	-0,130	-0,127	-0,123	-0,136	-0,141	-0,138	-0,137	-0,129
	Sig. 0,220	0,220	0,224	0,278	0,291	0,274	0,218	0,226	0,268	0,267	0,299	0,308	0,325	0,276	0,259	0,271	0,274	0,301
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. 0,035	0,030	0,022	0,012	0,005	0,005	0,075	0,049	0,041	0,033	0,016	0,008	0,013	0,079	0,071	0,068	0,057	0,041
	Sig. 0,782	0,809	0,863	0,926	0,966	0,968	0,551	0,697	0,743	0,795	0,897	0,947	0,915	0,526	0,571	0,586	0,650	0,747
Δείκτης Individualism	Corr. -0,252	-0,252	-0,254	-0,255	-0,246	-0,242	-0,247	-0,263	-0,264	-0,266	-0,263	-0,255	-0,253	-0,276	-0,282	-0,277	-0,280	-0,277
	Sig. 0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,050	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024
Δείκτης Collectivism	Corr. 0,211	0,195	0,181	0,165	0,149	0,142	0,241	0,222	0,212	0,196	0,169	0,152	0,154	0,263	0,250	0,230	0,214	0,188
	Sig. 0,089	0,117	0,146	0,187	0,233	0,255	0,051	0,073	0,088	0,116	0,175	0,222	0,217	0,000	0,000	0,063	0,084	0,130
Δείκτης Power Distance	Corr. -0,125	-0,138	-0,154	-0,171	-0,158	-0,163	-0,103	-0,112	-0,134	-0,156	-0,166	-0,165	-0,167	-0,074	-0,113	-0,131	-0,164	-0,173
	Sig. 0,319	0,269	0,216	0,171	0,205	0,191	0,411	0,371	0,283	0,211	0,182	0,185	0,179	0,553	0,366	0,294	0,189	0,164
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. 0,151	0,155	0,171	0,174	0,185	0,190	0,160	0,172	0,189	0,189	0,193	0,201	0,204	0,197	0,205	0,209	0,222	0,215
	Sig. 0,226	0,215	0,170	0,162	0,137	0,127	0,199	0,167	0,128	0,129	0,120	0,105	0,100	0,112	0,099	0,092	0,074	0,083
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,062	-0,030	-0,006	0,016	0,031	0,030	-0,086	-0,044	-0,007	0,010	0,040	0,050	0,050	-0,076	-0,031	-0,010	0,028	0,046
	Sig. 0,620	0,814	0,960	0,899	0,803	0,812	0,494	0,726	0,954	0,939	0,752	0,687	0,693	0,545	0,803	0,936	0,824	0,714
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,356	-0,319	-0,278	-0,236	-0,222	-0,218	-0,386	-0,347	-0,312	-0,276	-0,239	-0,223	-0,216	-0,362	-0,329	-0,305	-0,269	-0,238
	Sig. 0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,210	-0,190	-0,159	-0,142	-0,132	-0,119	-0,237	-0,207	-0,201	-0,184	-0,163	-0,144	-0,129	-0,244	-0,221	-0,210	-0,194	-0,176
	Sig. 0,090	0,126	0,203	0,256	0,291	0,343	0,056	0,096	0,105	0,140	0,190	0,248	0,300	0,049	0,074	0,091	0,110	0,157
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,290	0,255	0,218	0,182	0,167	0,159	0,327	0,281	0,251	0,224	0,185	0,171	0,159	0,317	0,278	0,258	0,228	0,191
	Sig. 0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,238	-0,219	-0,208	-0,196	-0,178	-0,174	-0,251	-0,239	-0,225	-0,209</								

Correlations

Spearman's rho

	C_F40	C_F41	C_F42	C_F43	C_F44	C_F45	C_F46	C_F47	C_F48	C_F49	C_F50	D_FOR	D_F1	D_F2	D_F3	D_F4	D_F5
Συναισθηματική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,109	0,120	0,136	0,149	0,065	0,085	0,108	0,135	0,129	0,158	0,172	0,194	0,158	0,160	0,180	0,178	0,202
	Sig. 0,383	0,337	0,275	0,232	0,605	0,499	0,390	0,281	0,302	0,204	0,167	0,119	0,205	0,199	0,149	0,152	0,103
Κανονιστική δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. 0,000	-0,001	-0,005	-0,003	0,028	0,021	0,007	0,011	0,003	0,013	0,016	0,130	0,119	0,148	0,127	0,152	0,126
	Sig. 0,998	0,996	0,967	0,982	0,821	0,867	0,954	0,932	0,984	0,917	0,901	0,300	0,343	0,235	0,311	0,222	0,315
Αδιάσπαστη δέσμευση με θέση εργασίας	Corr. -0,181	-0,176	-0,184	-0,183	-0,150	-0,174	-0,181	-0,179	-0,173	-0,176	-0,174	-0,079	-0,088	-0,110	-0,118	-0,130	-0,124
	Sig. 0,146	0,157	0,140	0,141	0,228	0,163	0,145	0,150	0,166	0,158	0,163	0,531	0,485	0,377	0,346	0,300	0,320
Συναισθηματική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. 0,009	0,003	0,005	0,014	-0,011	-0,021	-0,017	-0,008	-0,012	0,003	0,010	0,228	0,225	0,222	0,231	0,224	0,227
	Sig. 0,946	0,979	0,967	0,914	0,929	0,868	0,893	0,951	0,925	0,978	0,935	0,065	0,069	0,074	0,062	0,071	0,067
Κανονιστική δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,101	-0,093	-0,095	-0,097	-0,087	-0,102	-0,108	-0,098	-0,096	-0,091	-0,089	0,056	0,046	0,037	0,060	0,043	0,061
	Sig. 0,422	0,460	0,446	0,440	0,487	0,415	0,387	0,434	0,445	0,466	0,478	0,656	0,715	0,769	0,633	0,731	0,627
Αδιάσπαστη δέσμευση με συναδέλφους	Corr. -0,026	-0,022	-0,031	-0,038	-0,025	-0,041	-0,044	-0,044	-0,039	-0,037	-0,041	0,093	0,064	0,031	0,084	0,052	0,078
	Sig. 0,834	0,860	0,805	0,761	0,842	0,746	0,727	0,728	0,753	0,770	0,744	0,460	0,611	0,804	0,504	0,679	0,535
Συναισθηματική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,034	-0,041	-0,036	-0,024	-0,040	-0,065	-0,065	-0,053	-0,058	-0,040	-0,033	0,196	0,200	0,182	0,211	0,203	0,224
	Sig. 0,789	0,745	0,775	0,850	0,751	0,604	0,604	0,670	0,642	0,750	0,793	0,115	0,107	0,145	0,089	0,103	0,071
Κανονιστική δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. -0,092	-0,099	-0,109	-0,101	-0,028	-0,059	-0,076	-0,069	-0,078	-0,075	-0,077	0,158	0,162	0,198	0,170	0,201	0,172
	Sig. 0,464	0,431	0,382	0,420	0,826	0,637	0,544	0,582	0,535	0,552	0,541	0,204	0,195	0,111	0,172	0,105	0,167
Αδιάσπαστη δέσμευση με προϊστάμενο	Corr. 0,025	0,011	-0,007	-0,011	0,084	0,047	0,025	0,011	0,006	-0,005	-0,015	0,166	0,169	0,163	0,177	0,171	0,163
	Sig. 0,841	0,930	0,958	0,932	0,501	0,708	0,844	0,930	0,964	0,971	0,906	0,182	0,175	0,192	0,166	0,171	0,192
Συναισθηματική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,173	0,151	0,148	0,139	0,243	0,202	0,190	0,185	0,166	0,165	0,164	0,309	0,309	0,309	0,272	0,327	0,267
	Sig. 0,166	0,229	0,240	0,269	0,051	0,106	0,130	0,140	0,187	0,188	0,193	0,012	0,012	0,011	0,021	0,005	0,032
Κανονιστική δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,244	0,239	0,233	0,226	0,235	0,234	0,234	0,241	0,232	0,235	0,231	0,199	0,182	0,165	0,166	0,180	0,191
	Sig. 0,050	0,055	0,062	0,070	0,060	0,061	0,061	0,053	0,063	0,059	0,064	0,112	0,148	0,190	0,138	0,151	0,128
Αδιάσπαστη δέσμευση με εταιρί	Corr. 0,013	0,007	-0,001	-0,018	0,026	-0,007	-0,009	-0,018	-0,021	-0,021	-0,029	0,017	-0,007	-0,042	0,000	-0,028	0,009
	Sig. 0,918	0,957	0,995	0,887	0,838	0,958	0,944	0,889	0,867	0,871	0,818	0,895	0,956	0,740	0,997	0,823	0,942
Συνολικός δείκτης αντίληψης	Corr. -0,037	-0,040	-0,058	-0,060	0,001	-0,014	-0,032	-0,043	-0,057	-0,068	-0,064	0,060	0,063	0,031	0,044	0,006	0,041
	Sig. 0,767	0,750	0,644	0,635	0,996	0,910	0,801	0,733	0,650	0,586	0,607	0,630	0,615	0,804	0,726	0,959	0,741
Δείκτης αντίληψης Λήψεων Αποφάσεων	Corr. -0,049	-0,054	-0,069	-0,067	0,010	-0,010	-0,027	-0,034	-0,044	-0,059	-0,055	0,083	0,095	0,076	0,083	0,066	0,088
	Sig. 0,696	0,689	0,584	0,595	0,939	0,934	0,829	0,789	0,724	0,636	0,664	0,510	0,446	0,543	0,507	0,597	0,480
Δείκτης αντίληψης Περιεχομένου Εργασίας	Corr. -0,030	-0,030	-0,042	-0,046	0,026	0,027	0,004	-0,014	-0,025	-0,032	-0,031	0,004	-0,001	0,009	-0,014	-0,026	-0,022
	Sig. 0,813	0,809	0,740	0,712	0,835	0,827	0,975	0,913	0,839	0,798	0,803	0,972	0,993	0,942	0,908	0,839	0,864
Δείκτης αντίληψης Κανόνων Εργασίας	Corr. 0,007	-0,018	-0,045	-0,065	0,070	0,023	-0,005	-0,030	-0,059	-0,089	-0,097	0,126	0,113	0,061	0,074	0,008	0,059
	Sig. 0,957	0,884	0,720	0,605	0,579	0,854	0,965	0,812	0,636	0,475	0,439	0,312	0,367	0,626	0,557	0,950	0,640
Δείκτης αντίληψης Ορίου Διοίκησης	Corr. -0,217	-0,207	-0,217	-0,220	-0,257	-0,239	-0,243	-0,259	-0,254	-0,255	-0,252	-0,185	-0,190	-0,254	-0,213	-0,278	-0,217
	Sig. 0,080	0,095	0,076	0,080	0,053	0,053	0,053	0,053	0,053	0,053	0,053	0,138	0,127	0,040	0,085	0,084	0,080
Δείκτης αντίληψης Επικοινωνίας	Corr. -0,120	-0,118	-0,115	-0,108	-0,095	-0,108	-0,115	-0,108	-0,110	-0,101	-0,096	0,012	0,007	0,019	0,010	0,011	0,005
	Sig. 0,336	0,346	0,357	0,390	0,450	0,389	0,356	0,388	0,381	0,419	0,445	0,921	0,955	0,881	0,938	0,927	0,970
Δείκτης Individualism-Collectivism	Corr. 0,116	0,111	0,099	0,092	0,166	0,165	0,157	0,144	0,132	0,124	0,116	-0,092	-0,088	-0,062	-0,112	-0,074	-0,106
	Sig. 0,354	0,375	0,428	0,461	0,183	0,184	0,208	0,248	0,290	0,321	0,353	0,462	0,484	0,624	0,371	0,553	0,396
Δείκτης Individualism	Corr. -0,259	-0,253	-0,257	-0,282	-0,270	-0,280	-0,288	-0,293	-0,298	-0,292	-0,278	-0,267	-0,272	-0,332	-0,306	-0,361	-0,304
	Sig. 0,038	0,040	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,037	0,027	0,036	0,043	0,003	0,033
Δείκτης Collectivism	Corr. 0,253	0,255	0,241	0,233	0,240	0,233	0,239	0,288	0,277	0,269	0,260	0,129	0,145	0,200	0,129	0,192	0,130
	Sig. 0,033	0,033	0,051	0,059	0,040	0,040	0,033	0,033	0,033	0,033	0,033	0,300	0,245	0,108	0,303	0,122	0,299
Δείκτης Power Distance	Corr. -0,158	-0,168	-0,186	-0,195	-0,117	-0,133	-0,151	-0,153	-0,170	-0,190	-0,196	0,271	0,277	0,267	0,308	0,336	0,331
	Sig. 0,204	0,177	0,136	0,116	0,351	0,287	0,225	0,220	0,172	0,126	0,114	0,025	0,024	0,020	0,012	0,006	0,007
Δείκτης Uncertainty Avoidance	Corr. 0,174	0,201	0,211	0,209	0,160	0,191	0,202	0,207	0,228	0,238	0,238	-0,229	-0,216	-0,195	-0,175	-0,156	-0,160
	Sig. 0,163	0,105	0,089	0,092	0,200	0,125	0,103	0,096	0,066	0,060	0,054	0,065	0,079	0,117	0,160	0,211	0,199
Υφιστάμενη κουλτούρα: Clan	Corr. 0,049	0,063	0,070	0,085	-0,007	0,043	0,052	0,074	0,084	0,090	0,099	-0,042	-0,012	-0,007	-0,013	-0,011	-0,003
	Sig. 0,697	0,615	0,577	0,498	0,953	0,734	0,677	0,557	0,503	0,472	0,430	0,735	0,924	0,955	0,920	0,927	0,983
Υφιστάμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. -0,275	-0,244	-0,222	-0,199	-0,322	-0,302	-0,276	-0,254	-0,233	-0,211	-0,188	-0,038	-0,056	-0,060	-0,041	-0,056	-0,036
	Sig. 0,025	0,038	0,073	0,109	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,764	0,658	0,632	0,746	0,654	0,776
Υφιστάμενη κουλτούρα: Market	Corr. -0,245	-0,227	-0,205	-0,198	-0,283	-0,284	-0,291	-0,247	-0,233	-0,206	-0,197	-0,064	-0,075	-0,107	-0,068	-0,091	-0,063
	Sig. 0,044	0,067	0,099	0,111	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,610	0,547	0,391	0,588	0,469	0,616
Υφιστάμενη κουλτούρα: Hierarchy	Corr. 0,214	0,187	0,171	0,145	0,393	0,254	0,225	0,203	0,184	0,162	0,141	0,078	0,079	0,101	0,077	0,099	0,069
	Sig. 0,084	0,133	0,171	0,245	0,025	0,025	0,068	0,102	0,139	0,193	0,259	0,533	0,527	0,421	0,540	0,431	0,581
Προτιμώμενη κουλτούρα: Clan	Corr. -0,215	-0,194	-0,185	-0,178	-0,208	-0,205	-0,198	-0,187	-0,174	-0,158	-0,142	-0,171	-0,158	-0,126	-0,142	-0,127	-0,142
	Sig. 0,096	0,134	0,154	0,169	0,107	0,112	0,125	0,148	0,179	0,223	0,215	0,189	0,223	0,332	0,275	0,331	0,276
Προτιμώμενη κουλτούρα: Adhocracy	Corr. 0,061	0,069	0,065	0,066	0,088	0,058	0,057	0,060	0,068	0,060	0,055	0,076	0,068	0,063	0,071	0,070	0,078
	Sig. 0,640	0,598	0,618	0,667	0,499	0,657	0,6										



«Μελέτη της σχέσης μεταξύ της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και επιλεγμένων ενδογενών οργανωτικών παραμέτρων που την επηρεάζουν»

Αντιβάρχεις Νικόλαος του Αναργύρου

Περίληψη

Ο στόχος της διατριβής είναι ο προσδιορισμός των μεταβλητών που επηρεάζουν την ατομική απόδοση αφ' εαυτών ή μέσω συνεργικών ακολουθιών έτσι ώστε ο οργανισμός να καταστεί ικανός να προτεραιοποιήσει στις εν λόγω μεταβλητές. Για την υλοποίηση του στόχου αυτού, η διατριβή διαρθρώνεται σε τρία κύρια μέρη :

Στο πρώτο μέρος αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο και η ακολουθούμενη μεθοδολογία βάση της οποίας θα διενεργηθεί ο βαθμός εγκυρότητας του θεωρητικού μοντέλου.

Το δεύτερο μέρος επιλαμβάνεται της έρευνας πεδίου και των συνεπακόλουθων συνιστωσών όπως του σχεδιασμού του δείγματος, την στατιστική μεθοδολογία και την στατιστική επεξεργασία των πρωτογενών στοιχείων.

Το τρίτο μέρος αναφέρεται στα συμπεράσματα που απορρέουν από την έρευνα πεδίου όπου διαπιστώνονται άμεσοι και ευθείς συσχετισμοί μεταξύ της ατομικής απόδοσης και δεικτών Δέσμευσης, Αντίληψης, Προσωπικότητας και Οργανωτικής Κουλτούρας καθώς και συσχετισμοί της ατομικής απόδοσης με συνεργικές ακολουθίες των δεικτών Ατομικισμού, Συναισθηματικής Δέσμευσης με τον Οργανισμό και Κανονιστικής Δέσμευσης με τον Οργανισμό.

Λέξεις Κλειδιά : Ατομική Απόδοση, Οργανωτική Κουλτούρα, Δέσμευση, Ατομικισμός- Συλλογικότητα, Σχεδιασμός Εργασίας

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων δεν υποδηλώνει απαραίτητα και αποδοχή της . (Ν.5343/1932 άρθρο 20, παρ.2)





ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



005200026405