



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



Αξιολόγηση και Αποδοτικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού στον e-Ε.Φ.Κ.Α.

Μελέτη περίπτωσης: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης

ΜΟΣΧΑΝΘΗ ΘΕΟΔΩΡΟΥ

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

Αιγάλεω, Φεβρουάριος 2021



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



Αξιολόγηση και Αποδοτικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού στον e-Ε.Φ.Κ.Α.

Μελέτη περίπτωσης: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης

ΜΟΣΧΑΝΘΗ ΘΕΟΔΩΡΟΥ Α.Μ.: 01218

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

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

Αιγάλεω, Φεβρουάριος 2021



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



Evaluation and Efficiency of Human Resources in e-E.F.K.A.
Case study: Regional Insurance Control Centers (PEKA)

MOSCHANTHI THEODOROU, R.N.: 01218

Supervisor: ANDREAS ALEXOPOULOS, Assistant Professor,
University of West Attica,
Department of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, February 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Τίτλος εργασίας

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 18/03/2021

Α/Α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
	ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΑΠΑΗΛΙΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΠΑΝΑΓΟΥ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΜΟΣΧΑΝΘΗ του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 01218 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

Η Δηλούσα



Θεοδώρα Μοσχάνθη

Στον πατέρα μου

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά όλους τους καθηγητές μου (κ.κ. Παπαηλία Θεόδωρο, Βαβούρα Ιωάννη, Πανάγου Βασίλειο, Κωστελέτου Νικολίνα, Χυζ Αλίνα, Στρόμπλο Νικόλαο, Τσούντα Κωνσταντίνο, Συκιανάκη Νικόλαο, Παπαδέα Παναγιώτη, Δεδούλη Αικατερίνη, Ιμπριζή Ελένη, Κωνσταντόπουλο Νικόλαο, Αλεξόπουλο Ανδρέα, Μηλιώρη Κωνσταντίνο), καθένας από τους οποίους έβαλε το λιθαράκι του, ώστε να διευρυνθούν οι γνώσεις και κυρίως ο τρόπος σκέψης μου, καθώς και όλο το προσωπικό της γραμματείας για την ευγένεια, την άμογη εξυπηρέτηση αλλά και την υπομονή τους.

Ιδιαίτερη μνεία αξίζει στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αλεξόπουλο Ανδρέα, που ασχολήθηκε άμεσα και ουσιαστικά με τη διπλωματική μου εργασία και, που με την κάθε φορά άμεση και ευεργετική καθοδήγησή του (πάντα με υπομονή και χωρίς να με αγχώνει), ήταν πολύτιμος αρωγός στην ολοκλήρωσή της.

Ξεχωριστές ευχαριστίες τους συναδέλφους μου του Τμήματος Αποτελεσμάτων (της Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων του e-ΕΦΚΑ) που αποτελείται από τον προϊστάμενό μου κ.Γκοβέση Γιώργο και την καλή μου φίλη κ.Φίκου Ευρυδίκη και που παρά τον φόρτο εργασίας και την έλλειψη προσωπικού στο τμήμα μας, δε δυσανασχήτησαν στο ελάχιστο όποτε χρειάστηκε να λείπω προκειμένου να ολοκληρώσω το ΠΜΣ. Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ και στο διευθυντή μου κ.Βλασσόπουλο Αριστείδη που ενέκρινε να χρησιμοποιήσω κάποια γενικά στοιχεία που τηρούμε στην Υπηρεσία μας σχετικά με τα ΠΕΚΑ τα οποία ήταν απαραίτητα να αποτυπωθούν στην εργασία μου.

Επίσης, πολλά ευχαριστώ στους φίλους και συναδέλφους των ΠΕΚΑ που συμμετείχαν πρόθυμα και αδιαμαρτύρητα στην έρευνα, παρόλη την πίεση του χρόνου λόγω του όγκου της δουλειάς που επωμίζονται καθημερινά, χωρίς αυτούς δεν θα ήταν εφικτό το επακολούθημα της έρευνάς μου. Και σε όλους τους φίλους μου και ιδιαίτερος τη Χριστίνα, που με στηρίζουν και πιστεύουν σε μένα.

Τελευταία και πιο σημαντικά πρόσωπα που αγαπώ και ευγνωμονώ, είναι για μένα η οικογένειά μου, κυρίως η κορούλα μου Ιωάννα που με στερήθηκε πολλές φορές λόγω πολλαπλών υποχρεώσεων, η μητέρα μου Αναστασία-Τακάκο που είναι πάντα δίπλα μου προσέχοντας και την κορούλα μου και φυσικά η αδερφούλα μου Ελευθερία που είναι το στήριγμά μου και μου συμπαραστέκεται πάντα σε όλους τους τομείς της ζωής μου.

Αξιολόγηση και Αποδοτικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού στον e-Ε.Φ.Κ.Α.

Μελέτη περίπτωσης: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης

Περίληψη

Στο πλαίσιο των προσπαθειών εκσυγχρονισμού και μεγάλων διαρθρωτικών και ουσιαστικών αλλαγών στο ασφαλιστικό σύστημα της χώρας με τη δημιουργία του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), του μεγαλύτερου ενοποιημένου ασφαλιστικού οργανισμού, μεγάλη πρόκληση αποτελεί η ενσωμάτωση και η πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του νέου φορέα.

Η εφαρμογή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), οι σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι κάποια από τα θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει και να εφαρμόσει από την ίδρυσή του ο e-ΕΦΚΑ, σε συνδυασμό με τα λοιπά λειτουργικά, οργανωτικά αλλά και πρακτικά προβλήματα που απορρέουν σε κάθε μεγάλη μετασχηματιστική προσπάθεια.

Ένα ακόμα μεγάλο στοίχημα, που αποτυπώνεται στον ιδρυτικό νόμο του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) και με τη σύσταση των νέων ελεγκτικών του μονάδων, των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), είναι η αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, όπου δίνεται μεγάλη έμφαση για τη δημιουργία κουλτούρας συμμόρφωσης σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί η επίδραση της εφαρμογής των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα των διαδικασιών αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού των ΠΕΚΑ. Η απόδοση του δικτύου των ΠΕΚΑ ως ελεγκτικού μηχανισμού του e-ΕΦΚΑ κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος της χώρας και την απόδοση των αντίστοιχων παροχών στους δικαιούχους.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, Αξιολόγηση, Απόδοση, Νέα Δημόσια Διοίκηση.

Evaluation and Efficiency of Human Resource of e-EFKA

Case Study: Regional Insurance Control Centers

Abstract

In the context of modernization efforts and major structural and substantial changes in the country's insurance system, with the creation of the Electronic National Social Security Agency (e-EFKA), the largest unified insurance company in the country, the major challenge has been the integration and the most effective use of human resources of the new institution.

The application of the principles of New Public Management, the modern theories and practices of Human Resource Management and more specifically the application of staff evaluation, are some of the issues that EFKA is called upon to face and apply since its original inception of EFKA, in combination with any operational, organizational and practical problems arising from every major transformation effort that occurs.

Another important challenge, which is reflected in the founding law of the Unified Social Security Agency (EFKA) and with the establishment of its new control units, the Regional Insurance Control Centers (PEKA), is the great emphasis placed on tackling social security contribution evasion, by means of creating a culture of compliance for all stakeholders.

In the present dissertation, an attempt will be made to present the research effort that will be implemented in order to analyze the impact of the implementation of Human Resources Management practices and, more specifically of the evaluation procedures on the efficiency of PEKA staff. The performance of the PEKA network, as a control mechanism of e-EFKA, is considered particularly important for the viability of the country's insurance system and the return of the respective benefits to the beneficiaries.

Key Words: Human Resources Management, Human Resources Practices, Appraisal, Performance, New Public Management.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	xv
Abstract	xvii
Κατάλογος Πινάκων.....	xxiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxvii
Συντομογραφίες & ακρωνύμια	xxxii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	3
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	3
1.1 Ιστορική αναδρομή	3
1.2 Θεωρίες και μελέτες στη σύγχρονη πραγματικότητα.....	4
1.3 Μοντέλα και πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	7
1.3.1 Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	7
1.3.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	8
1.4 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένου	8
1.4.1 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης.....	10
1.4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αξιολόγησης.....	11
1.5 Αποδοτικότητα και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	12
1.6 Σύνδεση αξιολόγησης και αποδοτικότητας	14
1.7 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα.....	16
1.8 Αξιολόγηση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	21
Ο ΝΕΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	21
2.1 Η εξέλιξη της Κοινωνικής Ασφάλισης.....	21
2.2 Σύγχρονη Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα.....	22
2.3 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	24
2.4 Γενική Διεύθυνση Ελέγχων	25
2.4.1 Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων.....	25
2.4.2 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης.....	28
2.4.2.1 Δομή και αρμοδιότητες Τμημάτων ΠΕΚΑ	28
2.4.2.2 Δίκτυο Διευθύνσεων ΠΕΚΑ.....	30
2.4.2.3 Ελεγκτικοί στόχοι και αποτελέσματα.....	31

2.5	Αξιολόγηση και αποδοτικότητα στον e-ΕΦΚΑ.....	32
2.5.1	Αξιολόγηση και αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....		37
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....		37
3.1	Ερευνητικός στόχος και ερωτήματα.....	37
3.2	Ερευνητικό σχέδιο-Ερευνητικό εργαλείο-Ερευνητική Διαδικασία.....	38
3.3	Δομή και διανομή ερωτηματολογίου.....	39
3.4	Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		41
ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....		41
4.1	Βαθμός συμμετοχής στην έρευνα.....	41
4.2	Ανάλυση δεδομένων.....	42
4.2.1	Σύνθεση δείγματος-Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	42
4.2.2	Διαδικασία Αξιολόγησης.....	52
4.2.3	Βελτίωση Αξιολόγησης με την ηλεκτρονική Δημόσια Διακυβέρνηση....	90
4.3	Επαγωγική Στατιστική-Συσχετίσεις μεταβλητών.....	93
4.3.1	Συσχετίσεις με την ηλικία.....	94
4.3.2	Συσχετίσεις με το μορφωτικό επίπεδο.....	104
4.3.3	Συσχετίσεις με τη θέση στη διοικητική ιεραρχία.....	111
4.3.4	Συνάψεις με έτη υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ.....	123
4.3.5	Συνάψεις με έτη στη συγκεκριμένη θέση.....	139
4.3.6	Συνάψεις με έτη στον ιδιωτικό τομέα.....	147
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....		149
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....		149
5.1	Συμπεράσματα.....	149
5.2	Προτάσεις.....	152
5.3	Περαιτέρω έρευνα.....	153
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		155
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....		155
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....		156
Ηλεκτρονικές Πηγές.....		160
Νομοθεσία.....		160

Λοιπές πηγές	160
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	161
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	161
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	167
ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	167

Πίνακας 4.1: Βαθμός συμμετοχής υπαλλήλων ΠΕΚΑ	41
Πίνακας 4.2: Ηλικία	43
Πίνακας 4.3: Φύλο	44
Πίνακας 4.4: Οικογενειακή κατάσταση	45
Πίνακας 4.5: Μορφωτικό επίπεδο	46
Πίνακας 4.6: Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ	47
Πίνακας 4.7: Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα	48
Πίνακας 4.8: Θέση στη διοικητική ιεραρχία	49
Πίνακας 4.9: Έτη στην παρούσα διοικητική θέση	50
Πίνακας 4.10: Έτη σε ελεγκτική θέση	51
Πίνακας 4.11: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	53
Πίνακας 4.12: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογούμενος/η	54
Πίνακας 4.13: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια	55
Πίνακας 4.14: Συμμετοχή σε απεργία/αποχή για την αξιολόγηση	56
Πίνακας 4.15: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκεκριμένο	57
Πίνακας 4.16: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο ...	58
Πίνακας 4.17: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	59
Πίνακας 4.18: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	60
Πίνακας 4.19: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκρίσιμο μεταξύ αξιολογούμενων	61
Πίνακας 4.20: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συναφές με θέση εργασίας	62
Πίνακας 4.21: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Σχετικό με συγκεκριμένες παραμέτρους επίδοσης	63
Πίνακας 4.22: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συνδεδεμένο με άλλα επιχειρησιακά συστήματα	64
Πίνακας 4.23: Άποψη: παροχή ακριβούς μέτρησης απόδοσης με παρόν σύστημα αξιολόγησης	65
Πίνακας 4.24: Άποψη: καλύτερα χαρακτηριστικά τελευταίου συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με προηγούμενα	66

Πίνακας 4.25: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	67
Πίνακας 4.26: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	69
Πίνακας 4.27: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	70
Πίνακας 4.28: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	71
Πίνακας 4.29: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	72
Πίνακας 4.30: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με καθορισμό ετήσιων στόχων	73
Πίνακας 4.31: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για καθορισμό στόχων σε επίπεδο τμήματος	74
Πίνακας 4.32: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	75
Πίνακας 4.33: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση ατομικής απόδοσης	76
Πίνακας 4.34: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	77
Πίνακας 4.35: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία & δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	78
Πίνακας 4.36: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης	79
Πίνακας 4.37: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά	80
Πίνακας 4.38: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση ..	81
Πίνακας 4.39: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους	83
Πίνακας 4.40: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από πολίτες	84
Πίνακας 4.41: Βαθμός επίδρασης αποτελεσμάτων αξιολόγησης στην εργασιακή απόδοση	85
Πίνακας 4.42: Διενέργεια επίσημης αμφισβήτησης αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης	86
Πίνακας 4.43: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	87
Πίνακας 4.44: Άποψη: αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με στόχους Διεύθυνσης/Διοίκησης	88

Πίνακας 4.45: Βαθμός ικανοποίησης από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης	89
Πίνακας 4.46: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση βελτιώνει διαδικασία αξιολόγησης	90
Πίνακας 4.47: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση είναι περισσότερο αντικειμενική	91
Πίνακας 4.48: Άποψη: νέες τεχνολογίες βελτιώνουν αποτελεσματικότητα ανθρώπινου δυναμικού	92
Πίνακας 4.49: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης*Ηλικία Crosstabulation	94
Πίνακας 4.50: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια*Ηλικία Crosstabulation	96
Πίνακας 4.51: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο*Ηλικία Crosstabulation	98
Πίνακας 4.52: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένηστοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων*Ηλικία Crosstabulation	100
Πίνακας 4.53: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση*Ηλικία Crosstabulation	102
Πίνακας 4.54: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποιές-απόλυση*Μορφωτικό επίπεδο Crosstabulation	104
Πίνακας 4.55: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων*Μορφωτικό επίπεδο Crosstabulation	107
Πίνακας 4.56: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων*Μορφωτικό επίπεδο Crosstabulation	109
Πίνακας 4.57: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation	111
Πίνακας 4.58: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation	113
Πίνακας 4.59: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation	115
Πίνακας 4.60: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation	117
Πίνακας 4.61: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation	119

Πίνακας 4.62: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation.....	121
Πίνακας 4.63: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation.....	123
Πίνακας 4.64: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation	125
Πίνακας 4.65: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation	127
Πίνακας 4.66: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation.....	129
Πίνακας 4.67: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation ..	131
Πίνακας 4.68: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation.....	133
Πίνακας 4.69: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation	135
Πίνακας 4.70: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών*Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation.....	137
Πίνακας 4.71: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια*Έτη στην παρούσα διοικητική θέση Crosstabulation	139
Πίνακας 4.72: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο*Έτη στην παρούσα διοικητική θέση Crosstabulation.....	141
Πίνακας 4.73: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας*Έτη στην παρούσα διοικητική θέση Crosstabulation.....	143
Πίνακας 4.74: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά*Έτη στην παρούσα διοικητική θέση Crosstabulation ..	145
Πίνακας 4.75: Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων*Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα Crosstabulation.....	147

Γράφημα 1.1: Ποσοστό προσωπικού που αξιολογείται μέσω τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης (Ελλάδα, 2009).....	15
Γράφημα 1.2: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς	16
Γράφημα 4.1: Κατανομή ως προς την ηλικία.....	43
Γράφημα 4.2: Κατανομή ως προς το φύλο	44
Γράφημα 4.3: Κατανομή ως προς την οικογενειακή κατάσταση	45
Γράφημα 4.4: Κατανομή ως προς το μορφωτικό επίπεδο.....	46
Γράφημα 4.5: Κατανομή ως προς τα έτη υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ	47
Γράφημα 4.6: Κατανομή ως προς τα έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα.....	48
Γράφημα 4.7: Κατανομή ως προς τη θέση στη διοικητική ιεραρχία ..	49
Γράφημα 4.8: Κατανομή ως προς τα έτη στην παρούσα διοικητική θέση.....	50
Γράφημα 4.9: Κατανομή ως προς τα έτη σε ελεγκτική θέση	52
Γράφημα 4.10: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης	53
Γράφημα 4.11: Συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού ως αξιολογούμενος/η	54
Γράφημα 4.12: Συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού ως αξιολογητής/τρια.....	55
Γράφημα 4.13: Συμμετοχή σε απεργία-αποχή για την αξιολόγηση.....	56
Γράφημα 4.14: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκεκριμένο	57
Γράφημα 4.15: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο .	58
Γράφημα 4.16: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξίopiστο	59
Γράφημα 4.17: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	60
Γράφημα 4.18: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκρίσιμο μεταξύ αξιολογούμενων	61
Γράφημα 4.19: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συναφές με θέση εργασίας	62
Γράφημα 4.20: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Σχετικό με συγκεκριμένες παραμέτρους επίδοσης.....	63
Γράφημα 4.21: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συνδεδεμένο με άλλα επιχειρησιακά συστήματα.....	64

Γράφημα 4.22: Άποψη: παροχή ακριβούς μέτρησης απόδοσης με παρόν σύστημα αξιολόγησης.....	65
Γράφημα 4.23: Άποψη: καλύτερα χαρακτηριστικά τελευταίου συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με προηγούμενα.....	66
Γράφημα 4.24: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	68
Γράφημα 4.25: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές.....	69
Γράφημα 4.26: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία.....	70
Γράφημα 4.27: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων.....	71
Γράφημα 4.28: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	72
Γράφημα 4.29: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με καθορισμό ετήσιων στόχων.....	73
Γράφημα 4.30: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για καθορισμό στόχων σε επίπεδο τμήματος.....	74
Γράφημα 4.31: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση Συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας.....	75
Γράφημα 4.32: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση ατομικής απόδοσης.....	76
Γράφημα 4.33: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	77
Γράφημα 4.34: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία & δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	78
Γράφημα 4.35: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	79
Γράφημα 4.36: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά	80
Γράφημα 4.37: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	81
Γράφημα 4.38: Προτιμήσεις Μεθόδων Αξιολόγησης.....	82
Γράφημα 4.39: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους	83
Γράφημα 4.40: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από πολίτες.....	84
Γράφημα 4.41: Βαθμός επίδρασης αποτελεσμάτων αξιολόγησης στην εργασιακή απόδοση.....	85

Γράφημα 4.42: Διενέργεια επίσημης αμφισβήτησης αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης.....	86
Γράφημα 4.43: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	87
Γράφημα 4.44: Άποψη: αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με στόχους Διεύθυνσης–Διοίκησης.....	88
Γράφημα 4.45: Βαθμός ικανοποίησης από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης	89
Γράφημα 4.46: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση βελτιώνει διαδικασία αξιολόγησης	90
Γράφημα 4.47: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση είναι περισσότερο αντικειμενική	91
Γράφημα 4.48: Άποψη: νέες τεχνολογίες βελτιώνουν αποτελεσματικότητα ανθρώπινου δυναμικού	92
Γράφημα 4.49: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	95
Γράφημα 4.50: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια	97
Γράφημα 4.51: Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	99
Γράφημα 4.52: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	101
Γράφημα 4.53: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	103
Γράφημα 4.54: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	106
Γράφημα 4.55: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με καθορισμό ετήσιων στόχων.....	108
Γράφημα 4.56: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	110
Γράφημα 4.57: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	112
Γράφημα 4.58: Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο.....	114
Γράφημα 4.59: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	116
Γράφημα 4.60: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	118
Γράφημα 4.61: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση	120
Γράφημα 4.62: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους	122

Γράφημα 4.63: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	124
Γράφημα 4.64: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	126
Γράφημα 4.65: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	128
Γράφημα 4.66: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	130
Γράφημα 4.67: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	132
Γράφημα 4.68: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	134
Γράφημα 4.69: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση	136
Γράφημα 4.70: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	138
Γράφημα 4.71: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια	140
Γράφημα 4.72: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	142
Γράφημα 4.73: Άποψη: Αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	144
Γράφημα 4.74: Προτίμησης Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά	146
Γράφημα 4.75: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	148

Συντομογραφίες & ακρωνύμια

ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημόσιων Υπαλλήλων
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (αλλά και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού)
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΣΣΕ	Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων
ΕΤΑΑ	Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων
ΕΤΑΤ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
ΕΤΑΠ-ΜΜΕ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
ΕΤΕΑΠΕΤ	Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών
ΕΦΚΑ	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
e-ΕΦΚΑ	Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
ΚΑΑΝ	Κεφάλαιο Ανεργίας-Ασθένειας Ναυτικών
ΚΕΑΟ	Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
ΝΑΤ	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΣΚ	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
ΟΑΕΕ	Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών
ΟΓΑ	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΕΚΑ	Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης
ΠΥΣΥ	Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης
ΤΑΝ-ΤΑΣ	Τομέας Ασφάλισης Νομικών
ΤΑΥΤΕΚΩ	Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών & Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας
ΤΕΑΔΥ	Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Δημοσίων Υπαλλήλων
ΤΕΒΕ	Ταμείο Επαγγελματιών & Βιοτεχνών Ελλάδος
ΤΣΜΕΔΕ	Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών & Εργοληπτών Δημοσίων Έργων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με το παρόν πόνημα επιχειρείται η σύνδεση της πρακτικής αξιολόγησης προσωπικού με την αποδοτικότητα και την απόδοση των ελεγκτικών οργάνων του νέου δημόσιου οργανισμού ασφάλισης e-ΕΦΚΑ, των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης. Η αξιολόγηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων υπάγονται κυρίως στο θεωρητικό πλαίσιο της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και έχουν μεγάλο πρακτικό αλλά και ερευνητικό ενδιαφέρον η μελέτη τους κάτω από το πρίσμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον μεγαλύτερο ασφαλιστικό φορέα της χώρας.

Η δομή της συγκεκριμένης έρευνας έχει διαχωριστεί νοητά σε δύο μέρη:

- στο πρώτο, που αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο έχει στηριχτεί η έρευνα και αποτελείται από τα δύο πρώτα κεφάλαια, όπου αναφέρονται σημαντικά στοιχεία της βιβλιογραφίας και της θεωρητικής τεκμηρίωσης καθώς και η παρουσίαση του φορέα που διεξάχθηκε η έρευνα και
- στο δεύτερο μέρος, δηλαδή τα υπόλοιπα τρία κεφάλαια, παρουσιάζεται το ερευνητικό πλαίσιο, όπου αναφέρονται η μεθοδολογία έρευνας και ο σκοπός της, και προβάλλονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται οι σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις στον τομέα της σύγχρονης ΔΑΠ, των πρακτικών της και κυρίως η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση. Επιπλέον, επιχειρείται μια πρώτη προσπάθεια θεωρητικής και εμπειρικής σύνδεσης της διαχείρισης του προσωπικού και των πρακτικών ΔΑΠ με την αποδοτικότητα του προσωπικού και την απόδοση επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών, με αφετηρία την εξερεύνηση θεωριών και μελετών προηγούμενων ερευνητών. Επιπροσθέτως, εξετάζεται η σύνδεση αξιολόγησης και αποδοτικότητας καθώς και ο θεσμός της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο σύστασης του νέου e-ΕΦΚΑ, ως μετεξέλιξη του ΕΦΚΑ, το βασικό νομικό πλαίσιο, το οργανόγραμμα καθώς και η σύσταση των ΠΕΚΑ, ως ο νέος ελεγκτικός μηχανισμός του νέου οργανισμού. Τα ΠΕΚΑ είναι οι Υπηρεσίες του νέου οργανισμού, που λόγω της μεγάλης σημασίας τους, επιλέχθηκαν ως δείγμα της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, εξετάζονται η αξιολόγηση και η αποδοτικότητα στον e-ΕΦΚΑ συγκεκριμένα, όπως έχει θεσπιστεί με τις πιο πρόσφατες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο. Το πρίσμα που θα εξεταστεί η αξιολόγηση στα ΠΕΚΑ έχει σχέση με την απόδοση των ελεγκτών και των υπαλλήλων τους, καθώς

επίσης εξετάζεται η σύνδεση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της σύγχρονης βιβλιογραφίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η ερευνητική μεθοδολογία που υιοθετήθηκε, ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρείται να απαντηθούν, ο τρόπος συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων, καθώς και η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε.

Στο τέταρτο και μεγαλύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που έχουν προκύψει από την πρωτογενή συλλογή στοιχείων. Μέσω των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν και τις συσχετίσεις μεταξύ των δεδομένων θα επιχειρηθεί να απαντηθούν τα ερωτήματα που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της έρευνας. Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά με τη χρήση των κατάλληλων στατιστικών εργαλείων (περιγραφικά και επαγωγικά) τα επεξεργασμένα δεδομένα της έρευνας και δομείται όλη η ερευνητική διαδικασία με την επαλήθευση ή μη των ερωτημάτων.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο και με βάση την προηγούμενη ανάλυση, τόσο των στοιχείων της έρευνας όσο και με τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και αντίστοιχων εμπειρικών προσπαθειών από άλλους μελετητές, προκύπτουν τα τελικά συμπεράσματα όλης της παρούσης ερευνητικής προσπάθειας και η απάντηση των αντίστοιχων ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί. Ακολουθούν προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών της αξιολόγησης, της μέτρησης αποδοτικότητας και άλλων παραμέτρων που προκύπτουν από την έρευνα και δίνεται το έναυσμα ερωτημάτων για ανάλυση από μελλοντικούς ερευνητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Ενώ η Διοίκηση Προσωπικού άτυπα έχει τις ρίζες της, χιλιετίες πριν, στις πρώιμες κοινωνίες, επίσημα αναγνωρίστηκε το 1946 από το Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού (Institute of Personnel Management) με τη μορφή που γνωρίζουμε σήμερα, κυρίως λόγω της ανάγκης εξειδικευμένων επαγγελματιών του κλάδου (Senyucel,2009:15).

Η πιο επιστημονική προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα στην οργάνωση της εργασίας όμως, εμφανίστηκε πολύ αργότερα στο τέλος του 19^{ου} αιώνα. Πρωτεργάτης των πρώτων θεωριών διαχείρισης του εργατικού δυναμικού ήταν ο Frederick Taylor, ο οποίος ήταν υπέρμαχος της ευημερίας, τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου. Συγκεκριμένα, κύριο αντικείμενο των θεωριών του ήταν η ανάδειξη των πρακτικών που θα συνέβαλαν στη μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρείας με επακόλουθη αύξηση των μισθών των εργαζόμενων (όπως αναφέρεται σε Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010:7-9). Ακόμα, ήταν από τους πρώτους που έθεσε την παράμετρο της προσωπικής ανάπτυξης του εργαζομένου και όχι μόνο τον παράγοντα του μισθολογικού. Σημαντική έρευνα για την εξέλιξη του κλάδου είναι τα πειράματα και οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τον Elton Mayo στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company στο Σικάγο το 1926 με 1932. Πιο αναλυτικά, με τα συμπεράσματα που προέκυψαν, έγινε η αρχή για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς και της ύπαρξης «άτυπων» ομάδων που επηρεάζουν, όσο και οι τυπικές, την οργανωσιακή κουλτούρα και οργάνωση ενός οργανισμού, καθώς και η σημαντικότητα άλλων παραγόντων που μέχρι τότε δε λαμβάνονταν υπόψη για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, όπως κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010:12-14).

Στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχουν συνεισφέρει πέρα από ερευνητές και πολλοί επιχειρηματίες, οι οποίοι με την διαφορετική οπτική τους, όσον αφορά την εργασία και την παραγωγικότητα, πρόσφεραν στη διαμόρφωση καινοτόμων δράσεων για την εποχή τους. Πολύ γνωστό παράδειγμα ήταν ο Henry Ford, της γνωστής Αμερικανικής αυτοκινητοβιομηχανίας, ο οποίος με βάση τις παρατηρήσεις των αποχωρήσεων και την επίδραση που είχαν οι παροχές και οι αμοιβές του προσωπικού

ίδρυσε το 1914 «κοινωνιολογικό τμήμα» στην επιχείρησή του, που θεωρείται πρώιμο στάδιο τμήματος διοίκησης προσωπικού (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010:10).

Κάθε δεκαετία που ακολούθησε, επαγγελματίες και επιστήμονες σε αυτόν το νέο κλάδο έβαλαν το λιθαράκι τους για να φτάσουμε σήμερα στις πιο σύγχρονες θεωρίες και να εξελιχθεί αυτός ο κλάδος Διοίκησης ραγδαία. Τις τρεις δεκαετίες από το 1950 έως το 1970, ειδικά στη Μ.Βρετανία, ψηφίστηκαν νομοθεσίες που θέσπισαν πολλά δικαιώματα των εργαζόμενων και βελτίωσαν σημαντικά τις συνθήκες εργασίας σε σχέση με την περίθαλψη, τα δικαιώματα των εργαζομένων, την ασφάλεια στην εργασία και τις χορηγούμενες άδειες.

Τη δεκαετία του 1960 ξεκίνησαν και οι πρώτες θεωρίες από τους Maslow, Argyris και Herzberg (όπως αναφέρονται στον Senyucel,2009:15) που έφεραν στην επιφάνεια έννοιες που σήμερα χρησιμοποιούνται ευρύτατα στον κλάδο όπως υποκίνηση, κίνητρα, δέσμευση, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Την επόμενη δεκαετία τέθηκαν οι βάσεις για τη ΔΑΠ, θεσπίστηκαν νέες πρωτοπόρες νομοθεσίες και θεσπίστηκε η ισότητα στην εργασία. Ακολούθησε στη δεκαετία του 1980 και μετέπειτα στα 90s, μεγάλη κριτική για την παραδοσιακή μέχρι τότε Διοίκηση Προσωπικού, καθώς πλέον δεν κάλυπτε όλα τα προβλήματα και τα θέματα εργασίας με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούσαν. Σαν επακόλουθο, η ΔΑΠ, με τη σύγχρονη ματιά και τις πιο εξελιγμένες θεωρίες και μοντέλα, υιοθέτησε μια πιο ολιστική προσέγγιση του management, θέτοντας επιπλέον υπόψη μια επίκαιρη σκοπιά με γνώμονα τους γενικούς στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης και σε συνδυασμό με πιο πρόσφατες θεωρίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε η επιχείρηση να είναι πιο δυναμική, να παρέχει πιο επωφελείς υπηρεσίες στους πελάτες της και κατ'επέκταση να είναι πιο ανταγωνιστική στον κλάδο της, εδραιώνοντας έτσι τη θέση της με ανοδική πορεία ανάπτυξης.

1.2 Θεωρίες και μελέτες στη σύγχρονη πραγματικότητα

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μετεξελιχθεί από την Διοίκηση Προσωπικού προς μία κατεύθυνση αποδέσμευσης από τη λογική του ελέγχου του εργαζόμενου με παράλληλη προσπάθεια κινητοποίησής του με άλλους τρόπους, όπως η αφοσίωση και η δέσμευση στην εταιρεία και τους σκοπούς της. Η μεταστροφή αυτή έχει σχέση και με το χρονικό πλαίσιο της διοίκησης που πλέον κινείται με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό σε σχέση με το γενικό στρατηγικό πλαίσιο (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010:6-8). Από την άλλη

πλευρά, ο Χυτήρης (2001:18) προτιμά τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ως ευρύτερο, του οποίου το περιεχόμενο περιλαμβάνει «ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο του».

Η σημερινή αγορά εργασίας, σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010:7), βρίσκεται αντιμέτωπη με πολλές προκλήσεις λόγω της ένταξης των νέων τεχνολογιών και του οξύτατου ανταγωνισμού που επικρατεί στις αγορές. Οι πιο σημαντικές σύγχρονες τάσεις στην απασχόληση είναι η απαίτηση μεγαλύτερης ευελιξίας, με υπεργολαβίες και θεσμούς όπως η ημιαπασχόληση και η εκ περιτροπής εργασία, η απαξίωση του συνδικαλισμού, η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων στους οργανισμούς και του αριθμού του προσωπικού τους, οι καινοτόμες μέθοδοι διοίκησης με πιο συνεργατική λήψη αποφάσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καθώς και η εμφάνιση μεγάλων αλλαγών στο νομοθετικό πλαίσιο της εργασίας τα τελευταία χρόνια.

Πολλοί μελετητές βρήκαν ερευνητικό ενδιαφέρον στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και πρότειναν πολλές θεωρίες και μοντέλα κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών για να διερευνηθούν περαιτέρω και να κριθούν για την ορθότητά τους σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο, τόσο από άλλους ερευνητές, όσο και από δύσπιστους επιχειρηματίες και διευθυντές. Το πεδίο έρευνας από τη μία αναγνωρίστηκε αλλά από την άλλη αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό. Σε κάθε περίπτωση όμως αποτελεί ένα θέμα αυξημένου ενδιαφέροντος το οποίο έχει προσελκύσει πολλές θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες και από τις δύο πλευρές. Με την πάροδο του χρόνου, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού έγιναν αποδεκτές στον ακαδημαϊκό κόσμο και ως αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις και διευθυντές έχουν υιοθετήσει τις νέες και πρωτοποριακές θεωρίες του τομέα, αν και όχι πάντα με το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Πολλοί ακαδημαϊκοί στον τομέα, εκφράζουν την άποψη ότι χρειάζονται ακόμη πιο στοχευμένες εμπειρικές μελέτες προκειμένου να υποστηριχθεί αναμφίβολα ο θετικός σύνδεσμος της αξιολόγησης προσωπικού με την απόδοση της εταιρείας (Brewster,2004:365-382; Zhu,2004:337-348).

Ο τομέας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και η εφαρμογή των σχετικών πρακτικών έχουν εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες σε μεγάλη κλίμακα από τις πρώιμες θεωρίες της διαχείρισης προσωπικού. Με επιρροές άλλων τομέων σπουδών, όπως η ψυχολογία, η οργανωσιακή συμπεριφορά, τα οικονομικά και τα πρώτα μοντέλα βιομηχανικών σχέσεων, η ΔΑΠ έχει αναδυθεί και έχει σχηματίσει ένα νέο ξεχωριστό

ακαδημαϊκό και με πρακτικές εφαρμογές επιστημονικό πεδίο (Boxall et al.,2007:33-35). Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επιλογή, η στελέχωση, η τοποθέτηση, η αμοιβή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και άλλες, θεωρούνται μερικά από τα πιο σημαντικά συστατικά της επιτυχίας μιας εταιρείας. Υπάρχει μια τάση στη βιβλιογραφία που μετατόπισε το ενδιαφέρον από την εστίαση σε μεμονωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε μια πιο ολιστική οπτική (Fey et al., 2000: 1-18). Ένα από τα βασικά στοιχεία αυτής της επιτυχίας είναι η κοινή συνειδητοποίηση, τόσο από τους διευθυντές όσο και από τους υπαλλήλους, ότι πρέπει να ενισχυθούν τα δυνατά σημεία κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό (Mone & London,2000:8-9).

Η ΔΑΠ εμφανίστηκε ευρέως τη δεκαετία του 1980, τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο και αντλεί θεωρίες από πολλούς τομείς σπουδών, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της οικονομίας και άλλων (Senyucel,2009:14-15). Στα τέλη της δεκαετίας του '80 και στις αρχές του '90, όπως αναφέρθηκε, η ΔΑΠ δέχτηκε κριτική από τον επιχειρηματικό κόσμο και τους ακαδημαϊκούς επειδή απέτυχε να εξελιχθεί αρκετά για να προσαρμοστεί στην νέα οργανωτική πραγματικότητα, ήταν ανεπαρκής και δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στις πολυπλοκότητες του πραγματικού κόσμου (Senyucel,2009:15). Έτσι προέκυψε η ιδέα ενός πιο εξελιγμένου τύπου θεωρίας προκειμένου να ληφθούν υπόψη τόσο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όσο και τα ζητήματα απόδοσης.

Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος της ΔΑΠ μετατοπίστηκε από τις πιο συναλλακτικές και καθημερινές λειτουργίες σε πιο απαιτητικές εργασίες, που στοχεύουν στην διαχείριση σύγχρονων ζητημάτων, όπως η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες, αλλά και η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης και πολλά άλλα. Ο σημερινός διευθυντής ασχολείται με τη «μεγάλη εικόνα» και ο στρατηγικός προσανατολισμός κατέχει βασικό ρόλο σε μια εταιρεία ή οργανισμό (Dessler,2013:17). Η τρέχουσα αντίληψη για το προσωπικό είναι ότι οι άνθρωποι είναι μια πολύτιμη επένδυση για τον οργανισμό. Επομένως, η εκπαίδευση και η γενική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα προσθέτει αξία στην εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, εξακολουθεί να υπάρχει μια άποψη και αντιμετώπιση των εργαζομένων ως μεταβλητό κόστος, σε αντίθεση με τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία από ορισμένες εταιρείες (Greer,2001:236). Ο Greer (2001:2-3) υποστηρίζει ότι η παραπάνω αντίληψη είναι κοντόφθαλμη και ξεπερασμένη.

Αν και στον επιστημονικό κόσμο η σύνδεση μεταξύ ΔΑΠ και εταιρικής απόδοσης είναι γενικά αποδεκτή, ο ακριβής τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν αυτοί οι παράγοντες είναι ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον και ταυτόχρονα αμφιλεγόμενο θέμα (Voo

et al.,2018:2244). Ορισμένοι ερευνητές, όπως ο Hamid (2013:184-201), υποστήριξαν την άποψη ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο που διαμορφώνει στρατηγικό πλεονέκτημα για την εταιρεία, ενώ άλλοι υποστηρίζουν την προσέγγιση έκτακτης ανάγκης, η οποία δε δέχεται άμεση σχέση μεταξύ της απόδοσης και των πρακτικών ΔΑΠ (Katou & Budhwar,2006:1223-1253).

1.3 Μοντέλα και πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

1.3.1 Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Δύο από τα πιο γνωστά και επιδραστικά μοντέλα ΔΑΠ είναι αυτό που προτείνεται από τους μελετητές της Σχολής Επιχειρήσεων του Μίσιγκαν και αυτό που αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ από τον Beer (1984). Το πρώτο είναι ευρέως γνωστό ως «σκληρό» μοντέλο ερμηνείας της ΔΑΠ, σε αντίθεση με το δεύτερο που αναφέρεται ως «μαλακό» μοντέλο. Το λεγόμενο «σκληρό μοντέλο» της ΔΑΠ αναφέρεται σε πολιτικές που συνδέονται πρωταρχικά με στρατηγικούς, εταιρικούς και κυρίως επιχειρηματικούς στόχους (Devanna et al.,1984) και προτείνει μια «στενή εφαρμογή» των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, σε σχέση με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας με έμφαση στην εφαρμογή του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Το μοντέλο του Χάρβαρντ, από την άλλη πλευρά, προτείνει ότι υπάρχει μια πιο ευρεία γκάμα «ενδιαφερομένων» (stakeholders) που έχουν ενδιαφέρον για μία εταιρεία. Αναφορικά αυτοί μπορεί να είναι οι μέτοχοι, οι υπάλληλοι, η ευρύτερη κοινότητα, ακόμη και η κυβέρνηση. Ως αποτέλεσμα, η στρατηγική του οργανισμού πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλα αυτά τα διαφορετικά ενδιαφέροντα και συμφέροντα και να εφαρμόζει τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού σε ολόκληρη τη στρατηγική της εταιρείας. Η «μαλακή» πλευρά αυτού του μοντέλου έχει σχέση με την ποιότητα και τη δέσμευση στο χώρο εργασίας (Beardwell & Clayton,2010:450), ενώ αυτή η θεωρία έχει εξελιχθεί και έχει ενισχυθεί από πολλούς μελετητές έκτοτε. Να επισημανθεί ότι οι δύο αυτές προσεγγίσεις έχουν συχνά κοινά στοιχεία και κάθε εταιρεία ή οργανισμός επιλέγει ένα μοναδικό μείγμα πρακτικών και πολιτικών ΔΑΠ. Παρ'όλα αυτά, και τα δύο μοντέλα δεν έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και δεν παρέχουν καμία εξήγηση σχετικά με την απόδοση της ΔΑΠ σε σχέση με αυτή των επιχειρήσεων (Guest,1997:263-276).

1.3.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι πρακτικές ή οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τους Bratton και Gold (1994:10), στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης και την υψηλή οργανωτική αποτελεσματικότητα. Αυτές οι δραστηριότητες ονομάζονται συνήθως πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να προσθέσουν αξία στην εταιρεία (Marescaux & DeWinne,2013:4-27). Οι πιο συνηθισμένες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι: η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης, η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και τέλος τα συστήματα αξιολόγησης, αποζημίωσης και ανταμοιβής (Bisharat *et al.*,2017:50-51). Επιπλέον, οι οργανισμοί που επιθυμούν να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, να εξαλείψουν τις συγκρούσεις και να προωθήσουν τη συνεργασία και τη δέσμευση πρέπει να ενθαρρύνουν αυτές τις δραστηριότητες, την αυτονομία του προσωπικού και να εφαρμόσουν προηγμένα συστήματα ανταμοιβής. Ο Bratton (1992:27-31) πιστεύει ότι δεν υπάρχει ένας τέλειος τρόπος, μέθοδος ή διαδικασία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και οι τακτικές πρέπει να αλλάζουν περιοδικά ανάλογα με τις οργανωτικές ανάγκες του κάθε οργανισμού.

Η σημασία της εξέτασης των πρακτικών ΔΑΠ ως ένα σύστημα που συνεργάζεται και όχι ως μεμονωμένες πρακτικές προτείνεται από πολλούς ακαδημαϊκούς. Αυτές οι «δέσμες» πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως ονομάζονται, δίνουν στον οργανισμό ένα πλεονέκτημα στην απόδοση και ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Huselid,1995:635-672; MacDuffie,1995:197-221). Πιο συγκεκριμένα, είναι σύνηθες σε συστήματα εργασιακού περιβάλλοντος με υψηλή απόδοση να συναντά κανείς «δέσμες» πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, που συνεπάγονται θετική συσχέτιση και υψηλή απόδοση (Boselie *et al.*,2005:273-285).

1.4 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένου

Η αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένου είναι μια από τις βασικές λειτουργίες και πρακτικές της ΔΑΠ σε έναν οργανισμό. Όμως, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής ευθύνη της διοίκησης και δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα μία φορά κάθε έτος (Armstrong,2006:141). Γενικά, για να θεωρηθεί η πρακτική της αξιολόγησης ως επιτυχημένη σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει ορισμένη θέση εργασίας με αντίστοιχη περιγραφή καθηκόντων και επίσης το σύστημα αξιολόγησης να χαιρεί αποδοχής από τους συμμετέχοντες, τόσο αξιολογούμενους όσο

και αξιολογητές (Παπάνης & Ρόντος,2005:17). Κάθε εργαζόμενος έχει την ευθύνη της δικής του απόδοσης, αλλά χρειάζεται την υποστήριξη και τις κατευθύνσεις από την εκάστοτε διοίκηση του οργανισμού και του Τμήματος ΔΑΠ. Η νέα τάση στη Διοίκηση Απόδοσης, γνωστή ως Performance Management, είναι μια πιο ολοκληρωμένη και συνεχιζόμενη μορφή διαχείρισης της απόδοσης, δίνοντας έμφαση στη διοίκηση μέσω σύμφωνης γνώμης και όχι απλά εκτέλεσης εντολών από τους εργαζόμενους. Γενικότερα, η φιλοσοφία γύρω από την αξιολόγηση τείνει προς αμοιβαία υποστήριξη των στόχων όλων των πλευρών και βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας (Armstrong,2006:142).

Στη βιβλιογραφία αλλά και στην πράξη αναφέρονται πολλές διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης προσωπικού. Απαιτούμενα χαρακτηριστικά κάθε μεθόδου αποτελούν η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η εγκυρότητα, η αμεροληψία, καθώς επίσης και η ύπαρξη συνάφειας με την αξιολογούμενη θέση και μια διαδικασία χωρίς λάθη που οφείλονται σε προκαταλήψεις του αξιολογητή, είτε θετικές ή αρνητικές. Ακόμα, από πολλούς ερευνητές θεωρείται, ότι οι αξιολογήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ένα σύνολο αντικειμενικών παραγόντων, να ορίζεται η ελάχιστη και μέγιστη αποτελεσματικότητα σε κάθε θέση εργασίας, να γίνονται αξιολογήσεις από πολλούς διαφορετικούς αξιολογητές αλλά και να λαμβάνονται υπόψη κοινωνικά, συναισθηματικά καθώς και κριτήρια συμπεριφοράς (Παπάνης & Ρόντος,2005:15-16). Γενικά, η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από εξειδικευμένους επιστήμονες και με γνώμονα τους γενικούς στόχους και τις πολιτικές της επιχειρήσεις. Τέλος, τυχόν λάθη κεντρικής τάσεως και γενικεύσεων θα πρέπει να αποφεύγονται (Παπαλεξανδρή,2008:148-150).

Μια γενική μορφή των βημάτων που ακολουθούνται στην αξιολόγηση ξεκινάει από τον καθορισμό των Κριτηρίων Απόδοσης. Μετέπειτα, καθορίζονται τα Πρότυπα Απόδοσης, που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας και μπορεί να είναι ποιοτικά, ποσοτικά, με βάση το χρόνο ή την ορθότητα. Ακολούθως, γίνεται η σύγκριση των πραγματικών στοιχείων με τα προκαθορισμένα Πρότυπα Απόδοσης και συνήθως αυτή η απόδοση βαθμολογείται με κάποια προκαθορισμένη κλίμακα. Τέλος, γίνεται η ενημέρωση του αξιολογούμενου για τα αποτελέσματα και προτείνονται διορθωτικές ενέργειες (Χυτήρης,2001:224-225).

Η αξιολόγηση είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία ψυχομετρικών και γνωστικών δεξιοτήτων και απαιτείται αντικειμενικότητα και αξιοπιστία, συνεπώς συνήθως χρειάζεται μια ομάδα αξιολόγησης, εσωτερική ή ακόμα και εξωτερικών συνεργατών,

ώστε να ερμηνευτούν ορθά τα δεδομένα που προκύπτουν. Γενικά όμως υπάρχουν κάποιοι ευρέως αποδεκτοί κανόνες που συντελούν στην επιτυχία, όπως (Παπάνης & Ρόντος, 2005:17-19):

- Ορισμένες θέσεις εργασίας και οι ενημερωμένες περιγραφές τους, όπως έχει αναφερθεί, είναι το πρώτο και σημαντικότερο βήμα προς μια αντικειμενική αξιολόγηση.

- Πρέπει να καθορίζονται ποιες συμπεριφορές είναι επιθυμητές και ποιες όχι, καθώς και η διαβάθμισή τους. Επίσης, να υπάρχει δυναμική αντιμετώπιση στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς καθώς τα δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς.

- Να αποφεύγονται, όσο είναι δυνατό, σφάλματα «κατηγοριοποίησης» και στερεοτυπικές προσεγγίσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Προς αυτό το σκοπό πρέπει οι μέθοδοι να στηρίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, ώστε να αποφεύγονται τυχόν προσωπικές κρίσεις του αξιολογητή (halo effect, θεωρία ανέφικτων προσδοκιών κ.α.).

- Προτείνεται η χρήση κοινώς αποδεκτών ψυχομετρικών τεστ προσαρμοσμένων στα δεδομένα της κάθε χώρας. Εδώ να σημειωθεί, ότι λόγω των μεταβαλλόμενων σύγχρονων δεδομένων στην αγορά εργασίας, πολλά από τα κλασικά τεστ χρειάζονται επικαιροποίηση με τα νέα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα, ώστε να αντικατοπτρίζουν τη σημερινή πραγματικότητα.

- Να ενθαρρύνεται η προσωπική ανάπτυξη, η ομαδικότητα, η δημιουργικότητα και οι ιδέες των εργαζομένων, με την παραδοχή ότι αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας.

- Η αξιολόγηση να γίνεται όχι μόνο σε ατομικό αλλά και σε επίπεδο ομάδας, καθώς επίσης να λαμβάνονται υπόψη εξωγενείς παράγοντες, όπου χρειάζεται, όπως διεθνείς συγκυρίες, οικονομική κρίση κ.α.

1.4.1 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης

Οι συνηθισμένες προσεγγίσεις, όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού, χωρίζονται σε δύο γενικές κατηγορίες, τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές ή αλλιώς κλασικές μεθόδους. Κριτήρια αυτής της διαφοροποίησης είναι τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους και οι χρησιμοποιούμενες τεχνικές. Πιο πρόσφατες και σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού έχουν εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια. Κύρια διαφοροποίηση τους με τις κλασικές μεθόδους, παρατηρείται να είναι ο δυναμικός και

ευέλικτος χαρακτήρας τους καθώς επίσης και ο καθορισμός συγκεκριμένων, εφικτών και μετρήσιμων στόχων για τους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή,2008:134-136).

Η Μούζα-Λαζαρίδη (2006:290-309) αναφέρει τέσσερις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού, με αρκετές υποκατηγορίες για την καθεμία. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι εξής βασικές:

- Αξιολόγηση με μεθόδους σύγκρισης
- Αξιολόγηση με απόλυτα κριτήρια
- Αξιολόγηση με επίτευξη αντικειμενικών στόχων
- Αξιολόγηση με βάση άμεσα αποτελέσματα αποδοτικότητας

Σύμφωνα με τους Robins et al.(2017:241-242) οι πιο κοινές μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων είναι οι εξής: α)Γραπτή έκθεση, β)Κρίσιμα περιστατικά, γ)Περιγραφικές κλίμακες αξιολόγησης, δ)Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία, ε)Διοίκηση μέσω στόχων, στ)Αξιολόγηση 360° και ζ)Ενδο-ομαδική. Επίσης, πολύ σημαντική διαδικασία θεωρείται η ανάλυση της θέσης εργασίας η οποία όμως θεωρείται χρονοβόρα και με πολλές δυσκολίες καθώς περιλαμβάνει καταγραφή ροών εργασίας, δεξιοτήτων και απαιτούμενων προσόντων (Robins et al.,2017:230-231).

1.4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αξιολόγησης

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πλεονεκτήματα αλλά και επικρίσεις όσον αφορά την αποτίμηση της πρακτικής της αξιολόγησης σε ένα οργανισμό. Βέβαια, σύμφωνα και με τις ανωτέρω αναφερθείσες προϋποθέσεις, η αξιολόγηση εκ των πραγμάτων για να έχει θετικό αντίκτυπο πρέπει να συμπεριλάβει πολλές παραμέτρους, δεδομένα, θεωρίες και μοντέλα και είναι μια δύσκολη διαδικασία στην πράξη.

Σαν πλεονεκτήματα της αξιολόγησης αναφέρονται η σύνδεση με αμοιβές, πρόσθετες παροχές και προαγωγές των εργαζομένων, η σύνδεση με την ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τους, καθώς και συνολικά η υποκίνηση και η ικανοποίηση του εργαζόμενου. Επίσης, διαφαίνονται τυχόν ανάγκες για προσωπικό και προβλήματα στην διαδικασία παραγωγής, ώστε να προταθούν οι κατάλληλες λύσεις και βελτιώσεις.

Ο κυρίως αντίλογος όσον αφορά τη χρησιμότητα της αξιολόγησης, έγκειται στο γεγονός της αρνητικής χροιάς που έχει ο όρος αξιολόγηση, ιδιαίτερα στη χώρα μας, καθώς συνδέεται με ελεγκτική διαδικασία και πολλές φορές δεν προσεγγίζεται σφαιρικά η αντιμετώπιση του εργαζόμενου. Ακόμα, υπάρχουν επιφυλάξεις για αδικίες και μη αντικειμενική κρίση του έργου τους, γεγονός που υποστηρίζεται σε πολλές

θεωρίες αλλά και την κουλτούρα της κάθε χώρας (Παπάνης & Ρόντος,2005:22-25). Σε πολλές περιπτώσεις, η αξιολόγηση γίνεται θέμα «ρουτίνας» και χάνει την ουσιαστική αξία της υποβαθμίζοντας το νόημα της και τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

1.5 Αποδοτικότητα και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Σύμφωνα με την Διοίκηση Απόδοσης όλες οι πρακτικές ΔΑΠ σχετίζονται με την απόδοση αλλά κυρίως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και η πολιτική αμοιβών. Στόχος είναι η επίτευξη των τεθέντων στόχων τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και ομαδικό και τελικά να σχετίζεται με τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός συνολικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003:23). Γενικά, πιστεύεται ότι η υιοθέτηση πιο προοδευτικών πρακτικών έχει θετικό αντίκτυπο στην επίδοση των εργαζομένων και γενικότερα ενισχύεται η δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό που εργάζονται (Wright et al.,2003:34).

Η κύρια διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και της σύγχρονης άποψης, είναι η πεποίθηση ότι η απόδοση και η στρατηγική είναι αδιαχώριστες με τη διαχείριση των ανθρώπων. Επομένως, οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι συμβατές με τη στρατηγική, τη λειτουργική διάσταση και πρέπει να συμμορφώνονται με τη συνολική πολιτική του οργανισμού (Beardwell & Clayton,2010:474). Οι Wright et al.(1994:301-326) αναφέρονται στον όρο «ομάδα» ανθρωπίνων πόρων και τη σημασία της για την ανάπτυξη και τη σταδιακή απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου παράγοντα. Οι θεωρίες διαμόρφωσης βοηθούν στην παραπάνω πεποίθηση ότι «δέσμες» (bundles) πρακτικών ΔΑΠ όταν υιοθετούνται, έχουν βελτιωμένα οφέλη απόδοσης σε σύγκριση με μεμονωμένες πρακτικές (Ichniowski et al.,1997:291-313). Ορισμένοι ερευνητές πιστεύουν ότι η υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό συνδέεται με την απόδοση επειδή δημιουργεί βαθιά γνώση για το προϊόν ή την υπηρεσία, γεγονός που προσθέτει αξία για τον πελάτη και την προσφερόμενη υπηρεσία. Δηλαδή, αυτή η βαθιά γνώση του προϊόντος για όλες οι πτυχές της διαδικασίας παραγωγής δημιουργούν ανθρώπινο κεφάλαιο για την εταιρεία που έχει ως αποτέλεσμα παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και βελτιωμένη απόδοση (Batt,2002:587-597).

Υπάρχει μια κοινή πεποίθηση ανάμεσα σε ορισμένους ερευνητές, όπως οι Burke και Cooper (2008:37-38), ότι κάποιες πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί τελικά να έχουν αντίθετο αποτέλεσμα και να αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους ως προς την

αποτελεσματικότερη τέλεση της εργασίας τους, παρόλα αυτά κάποιοι εξακολουθούν να υποστηρίζουν κάποιες παρωχημένες πρακτικές σχετικά με τους εργαζόμενους και την αποδοτικότητά τους, δημιουργώντας διάφορες παρανοήσεις σχετικά με τους υπαλλήλους στον επιχειρηματικό κόσμο. Μερικές από αυτές μπορεί να είναι ότι οι άνθρωποι αντιπαθούν τη δουλειά τους, είναι φυγόπονοι, δεν είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, αντιστέκονται στην αλλαγή και σε πληθώρα άλλων δημοφιλών μύθων που οι περισσότεροι εργοδότες δέχονται ως αληθινούς. Αυτό το γεγονός μπορεί να έχει το αντίθετο αποτέλεσμα όσον αφορά τα κίνητρα και την απόδοση του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, ο ενθουσιασμός για την εργασία είναι ένας από τους πιο πολύτιμους παράγοντες που συμβάλλουν στη σημαντική απόδοση και τη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό (Burke & Cooper,2008:14). Ένα άλλο στοιχείο που πιστεύεται ότι ενισχύει την απόδοση είναι η εμπιστοσύνη (Gould-Williams,2003:28-54), αλλά πολλές φορές υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας σχετικά με το βαθμό που μια εταιρεία εμπιστεύεται τους υπαλλήλους της (Purcell,1999:26-41). Από πολλούς ερευνητές, η εμπιστοσύνη θεωρείται μέρος του «ψυχολογικού συμβολαίου» μεταξύ της εταιρείας και του υπαλλήλου και πηγάζει από τις πρακτικές ΔΑΠ που υιοθετούνται (Sparrow,1998:26-56; Guest,1998:649-664).

Μια κοινή συσχέτιση που γίνεται στη θεωρία είναι μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας υψηλής απόδοσης και υψηλής δέσμευσης. Αυτό το παράδειγμα είναι γνωστό ως «βέλτιστη πρακτική» και έχει πλεονεκτήματα τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους εργοδότες (Godard,2004:349-378). Οι εργοδότες επωφελούνται από υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και οι υπάλληλοι από την άλλη, με εμπειρία και μεγάλη εμπιστοσύνη.

Η συσχέτιση των πρακτικών ΔΑΠ με την αποδοτικότητα, όπως υποστηρίζουν πολλοί οπαδοί της ΔΑΠ εξακολουθεί να αμφισβητείται από άλλους, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων μιας επιτυχημένης πολιτικής ΔΑΠ στη πράξη. Οι Burke και Cooper (2008:18) ισχυρίζονται ότι η απόδοση αυξάνεται λόγω της εφαρμογής πρακτικών ΔΑΠ, επειδή οι άνθρωποι εργάζονται όλο και πιο έξυπνα. Οι εργαζόμενοι τείνουν να εργάζονται σκληρότερα όταν χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, έχουν ευκαιρίες κατάρτισης και επίσης ασκείται πίεση από τους συναδέλφους τους για να επιτύχουν περισσότερους στόχους και ενθαρρύνονται να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα (Lawler & Ledford,1992:383-384). Πολλές έρευνες, όπως αυτή των Combs et al.(2006:501-528), ήρθαν να υποστηρίξουν τη σύνδεση της ΔΑΠ με την απόδοση και να δείξουν μια

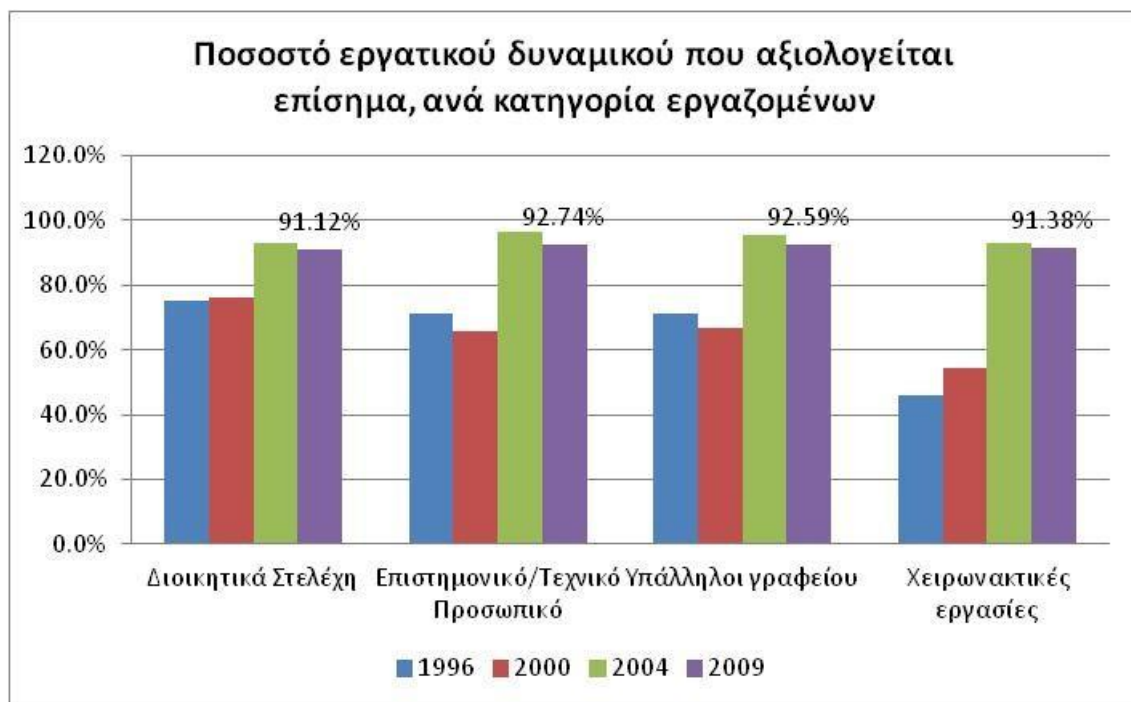
ξεχωριστή σχέση μεταξύ τους αποδεικνύοντας τη σημασία αυτής της σχέσης. Από την άλλη πλευρά, επειδή η πλειονότητα των μελετών έχει σχεδιαστεί με συγκεκριμένη εστίαση στο αποτέλεσμα, υπάρχει πιθανότητα η υπόθεση ότι οι πρακτικές ΔΑΠ καταλήγουν σε υψηλότερη απόδοση να είναι λάθος και στην πραγματικότητα η αντίθετη υπόθεση είναι να είναι σωστή (Wright et al., 2003: 301-326).

Όλα τα παραπάνω προβλήματα, με τα οποία έρχεται αντιμέτωπο το τμήμα ΔΑΠ σε μια επιχείρηση ή οργανισμό μπορούν να περιγραφούν με την κάτωθι διαπίστωση: Η ανικανότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το προσωπικό, για να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα έχει ως αποτέλεσμα η εταιρεία να πάσχει από μειωμένη απόδοση (Voo et al.,2018:2251-2252). Τα εμπειρικά δεδομένα υποστηρίζουν την παραπάνω δήλωση από την οπτική ότι θεωρητικά υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και των επιδόσεων των επιχειρήσεων (Singh et al.,2016:643-662). Ο Dimba (2010:128-137) υποστηρίζει την άποψη ότι οι πρακτικές της ΔΑΠ συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης της εταιρείας μέσω της υποκίνησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα πρακτικές σχετικές με τις διαδικασίες της εκπαίδευσης, των προσλήψεων, της αξιολόγησης κλπ, αυξάνουν τα επίπεδα κινήτρων του προσωπικού, το οποίο με τη σειρά του κατευθύνεται σε υψηλότερη αποδοτικότητα.

1.6 Σύνδεση αξιολόγησης και αποδοτικότητας

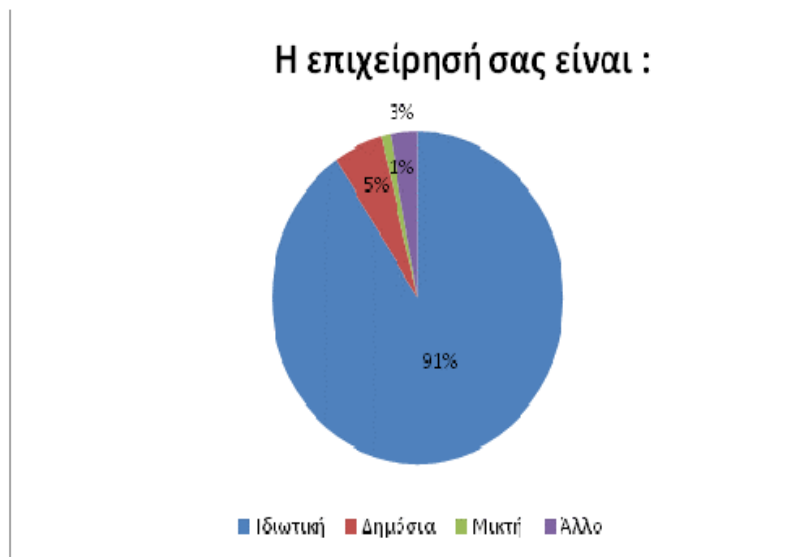
Η αξιολόγηση και η μέτρηση της απόδοσης είναι δύο έννοιες συνδεδεμένες και πολύ κρίσιμες για την πορεία ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Η ανατροφοδότηση όσον αφορά την απόδοση χρησιμοποιείται στρατηγικά από τον οργανισμό και με κύριο σκοπό τη θέσπιση των στόχων του και την ανάπτυξη στρατηγικού πλεονεκτήματος. Ο Guest (1997:267) αναφέρει ότι η απόδοση μπορεί να μετρηθεί τόσο σε ποσοτικούς όρους, όπως πλήθος παραγόμενων προϊόντων, με βάση ποιοτικά κριτήρια λόγου χάρη λάθη και παράπονα πελατών, αλλά και σε κριτήρια όπως απουσίες από την εργασία ή καθυστερήσεις και φυσικά σε καθαρά οικονομικούς όρους (κέρδος κτλ). Σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι, το τμήμα ΔΑΠ θέτει τους όρους και τα κριτήρια της αξιολόγησης του προσωπικού, με την επιλογή των κατάλληλων εργαλείων ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού και συντονίζει όλη τη διαδικασία (Παπαλεξανδρή,Γαλανάκη & Παναγιωτοπούλου,2012:50).

Η απόδοση είναι πρωταρχικής σημασίας για τη ΔΑΠ και σύμφωνα με τους περισσότερους μελετητές συνδέεται τόσο με ατομικές όσο και συλλογικές επιδόσεις σε ένα οργανισμό (Aguinis,2013:13). Συγκεκριμένα, ανάμεσα στις σημαντικότερες πρακτικές ΔΑΠ που συνδέονται άμεσα με την αποδοτικότητα είναι η αξιολόγηση, αφού σκοπό έχει ακριβώς αυτό, να μετρήσει και να αξιολογήσει την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου αλλά σε συνάρτηση με άλλες πρακτικές, όπως η πολιτική αμοιβών, πρόσθετων παροχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη αλλά και τη γενικότερη υποκίνηση του προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003:23). Η γενικότερη τάση χρησιμοποίησης της αξιολόγησης απόδοσης σαν εργαλείο της ΔΑΠ έχει αυξητικές τάσεις στην Ελλάδα από το 1996, ενώ από το 2004 έχει διαμορφωθεί σε σταθερά επίπεδα, σύμφωνα με έρευνα σε 214 επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων ιδιωτικού τομέα, ενώ το 6% του δείγματος άνηκε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως φαίνεται στα παρακάτω γραφήματα (Παπαλεξανδρή et al.,2012: 51&19):.



Πηγή: https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf

Γράφημα 1.1: Ποσοστό προσωπικού που αξιολογείται μέσω τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης (Ελλάδα, 2009)



Πηγή: https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf

Γράφημα 1.2: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

1.7 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα

Τα τελευταία χρόνια και με αφορμή την οικονομική κρίση, έχει επέλθει ένα κύμα μεταρρυθμίσεων στον Δημόσιο Τομέα της Ελλάδας, τόσο δημοσιονομικό όσο και οργανωτικό- δομικό. Στο πλαίσιο αυτό υιοθετήθηκαν πρακτικές ιδιωτικού τομέα στο Δημόσιο με προσπάθειες που αποσκοπούσαν στην αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Κύριος διαχωρισμός της Δημόσιας Διοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα είναι το δημόσιο συμφέρον και η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και όχι το κέρδος. Όμως, η τάση που επικρατεί εδώ και σχεδόν τέσσερις δεκαετίες είναι η λειτουργία του Δημοσίου με δεδομένα ελαχιστοποίησης του κόστους, ικανοποίησης πελατών και γενικότερα αντιμετώπισης του Δημοσίου Τομέα ως επιχειρηματική μονάδα (Sotirakou & Zeprou,2005:54-82).

Η εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) έχει αντίκτυπο στις Πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα ως προς την ευελιξία τους και την καινοτομία. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εξελιγμένων πρακτικών ΔΑΠ υιοθετήθηκαν νέες τεχνικές σε θέματα επιλογής, κατάρτισης, διατήρησης και εξέλιξης του προσωπικού ενώ ο Δημόσιος Τομέας θεωρείται ως «πρότυπος εργοδότης» καθώς παρέχει πολλά δικαιώματα στους εργαζομένους (Brown,2004:303-309), όπως κυρίως στις άδειες πχ ανατροφής ή ασθένειας τέκνου, συγκεκριμένο ωράριο με τήρησή

του ως επί το πλείστον, μονιμότητα και άλλα, που ενώ μπορεί κάποια να είναι θεσπισμένα και στον ιδιωτικό τομέα, πιο δύσκολα τα διεκδικεί τις περισσότερες φορές. Παρόλα αυτά, δεδομένου του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα του Δημοσίου, υπάρχουν πολλές διαφοροποιήσεις των πρακτικών ΔΑΠ σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, πέρα από τις όποιες ομοιότητες. Υπέρμαχος της ομοιομορφίας είναι η θεσμική θεωρία η οποία υποστηρίζει ότι με κύριο στόχο τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, ο δημόσιος τομέας υιοθετεί ίδιες πρακτικές με τον ιδιωτικό. Αντίθετα, άλλες θεωρίες εντοπίζουν τις διαφορές που απορρέουν από τις δομικές και διαχειριστικές διαφορές των δύο πλευρών, όπως ότι ο δημόσιος τομέας εφαρμόζει πιο «ήπιες» μορφές διοίκησης ΔΑΠ, παρέχονται ίδιες ευκαιρίες και υπερισχύει η λογική του «πρότυπου εργοδότη» στους εργαζόμενους (Harel & Tzafrir,2001:316-355; Yahiaoui,Anser & Lahouel,2015:1-12).

Πιο αναλυτικά, κάποιες από τις θεσπισμένες αλλαγές που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό των πρακτικών ΔΑΠ, πέρα από την αξιολόγηση, οι οποίες εφαρμόζονται κατά περίπτωση σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό ανάλογα το Υπουργείο ή τον Φορέα, είναι οι εξής:

- Με το άρθρο 16 του Ν.4440/16, θεσπίστηκε η δημιουργία ψηφιακού οργανογράμματος στη Δημόσια Διοίκηση, στο οποίο πρέπει να αποτυπώνονται όλες οι αλλαγές στη δομή των οργανισμών, καθώς ακόμα και η στελέχωσή τους (www.minadmin.gov.gr). Ακόμα, προβλέπονται περιγράμματα θέσεων, με τα απαιτούμενα προσόντα κάθε θέσης και τις απαιτήσεις, γεγονός που συνδέεται και με την αξιολόγηση προσωπικού και τη στοχοθεσία καθώς και με τις νέες προσλήψεις.

- Θεσπίζεται νέος τρόπος κινητικότητας προσωπικού (Ν.4040/16) με αίτηση των ενδιαφερομένων, κατόπιν προκήρυξης των θέσεων από τις Υπηρεσίες που συμμετέχουν στη διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο γίνεται προσπάθεια οικειοθελούς μετακίνησης προσωπικού, που κατέχει τα απαιτούμενα προσόντα και τις δεξιότητες, ώστε να αξιοποιηθεί πιο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. Να σημειωθεί όμως, ότι υπάρχουν φορείς, όπως ο e-ΕΦΚΑ, που έχει εξαιρέσει τους υπαλλήλους του από την συμμετοχή τους στην κινητικότητα, κάτι που αποτελεί δυσμορφία του συστήματος.

- Μέσω του www.apografi.gov.gr γίνεται προσπάθεια ενημέρωσης των στοιχείων των δημόσιων υπαλλήλων, της προϋπηρεσίας τους και του εκπαιδευτικού τους υπόβαθρου, ώστε να μπορεί να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό με καλύτερο τρόπο.

Έτσι, γίνεται καλύτερος προγραμματισμός ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού.

- Με το Ν.4354/15 έχουν θεσπιστεί θέματα μισθολογίου που είχαν προκύψει με το Ενιαίο Μισθολόγιο και τη σύνδεση του με τον κρατικό προϋπολογισμό.

- Ειδικά για υψηλόβαθμα δημόσια στελέχη συστήνεται το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης για επιτελικούς φορείς του Δημοσίου (Ν.4369/16) καθώς και θέσπιση ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης για τα υψηλόβαθμα στελέχη και την επιμόρφωσή τους.

- Η σταδιακή υποχρεωτική εφαρμογή της διαδικασίας της στοχοθεσίας με τη διοίκηση μέσω στόχων αλλά και πιθανόν στο στρατηγικό σχεδιασμό (αφού έχει γίνει υποχρεωτικός για κάποιους φορείς, όπως για παράδειγμα στους ΟΤΑ από το 2007), καθώς και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας σε ορισμένες περιπτώσεις κλπ.

1.8 Αξιολόγηση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας στη δομή του έχει στηριχτεί στο γαλλικό ή ναπολεόντειο σύστημα διοίκησης, όμως παρατηρούνται πολλές διαφοροποιήσεις και έχει δημιουργηθεί ένα μοναδικό σύστημα διοίκησης με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ΔΑΠ και την εφαρμογή των πρακτικών της είναι πρωτίστως η μειωμένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Vande Walle,2008:329-339), περιορισμένη επικοινωνία από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια (Akrivos et al.,2013:710-717), μεγάλη επιρροή της υιοθέτησης πρακτικών από την κουλτούρα, καθώς και μειωμένη υποκίνηση και ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων γενικότερα (Myloni, Hartzing & Mizra,2003:59-76; Papalexandris,1992:38-52).

Ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης, ψηφιακής ανασυγκρότησης και σε γενικές γραμμές γίνονται προσπάθειες ανανέωσης και εκσυγχρονισμού. Παρόλα αυτά, πολλές χρόνιες παθολογίες εξακολουθούν να υπάρχουν και να δυσχεραίνουν πολλές λειτουργίες της και μία από αυτές είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ορισμένα από τα ζητήματα που συναντώνται τακτικότερα είναι: οι πολύπλοκες διαδικασίες σε συνδυασμό με πληθώρα νομικών ρυθμίσεων για το προσωπικό, η στελέχωση και επιλογή προσωπικού με βάση μόνο τα τυπικά προσόντα και όχι σε άλλες δεξιότητες των υποψηφίων, οι προαγωγές με βασικό κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας, προκαθορισμένο σύστημα αμοιβών (μισθολόγιο),

έλλειψη κινήτρων και μειωμένη υποκίνηση των εργαζομένων, έλλειψη στοχευμένης στρατηγικής κατάρτισης και εκπαίδευσης κλπ.

Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων τις τελευταίες δεκαετίες, κυρίως με σκοπό την βαθμολογική εξέλιξη και την κάλυψη θέσεων ευθύνης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι πιο πρόσφατα θεσμοθετημένες προσπάθειες οι οποίες είναι οι εξής:

- N.4369/2016
- N.4275/2014
- N.4839/2010
- N.3528/2007 (Νέος υπαλληλικός κώδικας).

Ενδιάμεσα, υπήρξαν και άλλες προσπάθειες θεσμοθέτησης συστήματος αξιολόγησης που έμειναν ανεφάρμοστες (N.4250/2014, N.4024/2011).

Η γενική φιλοσοφία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, με βάση τον τελευταίο νόμο (N.4369/2016), είναι η αξιολόγηση των αμέσως εμπλεκόμενων, δηλαδή των υφισταμένων από τους προϊστάμενους αλλά και το αντίστροφο ανάλογα την διοικητική δομή της κάθε Υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, ο ανώτερος ιεραρχικά αξιολογεί τους υφισταμένους αν προϊσταται από 5 μήνες και άνω για το εν λόγω έτος αξιολόγησης. Οι γενικές κατηγορίες των κριτηρίων αξιολόγησης είναι η γνώση του αντικειμένου και η δημιουργικότητα, η συμπεριφορά και η αποτελεσματικότητα, με ανάλογες υποκατηγορίες, ενώ ορίζεται και πώς προκύπτει η βαθμολογία (η οποία είναι από 0 έως 100). Να σημειωθεί ότι λόγω έντονων αντιδράσεων και συνεχιζόμενης αποχής από την αξιολόγηση, με υποστήριξη των συνδικαλιστικών οργάνων, η εν λόγω διαδικασία δεν έχει επιφέρει ουσιαστικά αποτελέσματα προς το σκοπό που επιδίωκε ο νομοθέτης. Κύριο μειονέκτημα θεωρείται η τυχόν μη αντικειμενική αξιολόγηση που ενδέχεται να επιφέρει επιπτώσεις τόσο μισθολογικά όσο και σχετικά με τις προαγωγές υπαλλήλων. Διαχρονικά, δεν υπήρξε ένα εφαρμοσμένο και αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά μόνο σπασμωδικές προσπάθειες χωρίς καθολική εφαρμογή.

Με δεδομένες τις ιδιαίζουσες δυσκολίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, όπως τα χρόνια ζητήματα γραφειοκρατίας και δυσκαμψίας καθώς και των πολιτικών επιδιώξεων και άλλων λοιπών προβλημάτων σε συνδυασμό με τον αργό εκσυγχρονισμό της, καθίσταται δύσκολη η καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Καταρχήν, η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα κρίνεται

προβληματική καθώς δεν μπορεί να συσχετιστεί η απόδοση με το σύστημα αμοιβών, εφόσον επί του παρόντος αυτό είναι θεσμοθετημένο και καθορισμένο με βάση το μισθολογικό κλιμάκιο του κάθε εργαζομένου και δεν εξαρτάται από παράγοντες αποδοτικότητας. Αυτό είναι ένα μειονέκτημα που είναι δύσκολο να υπερκεραστεί, καθώς προϋποθέτει γενικότερη αναθεώρηση, πολιτική βούληση και θέσπιση νέας νομοθεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΝΕΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Η εξέλιξη της Κοινωνικής Ασφάλισης

Η κοινωνική ασφάλιση και πρόνοια στη μορφή που την έχει στο μυαλό του ο μέσος δυτικός πολίτης, στηρίζεται στη μεταρρύθμιση του Otto Von Bismark τη δεκαετία του 1880, με ψήφιση μιας σειράς νόμων, κάνοντας τη Γερμανία το πρώτο κράτος πρόνοιας. Οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις αυτές θέσπισαν την κοινωνική ασφάλιση και την κάλυψη των εργαζομένων έναντι των επερχόμενων κινδύνων, ατυχήματος, γήρατος, ασθένειας και θανάτου, εξασφαλίζοντας ένα ελάχιστο εγγυημένο εισόδημα. Από την άλλη πλευρά, μια πιο φιλελεύθερη προσέγγιση της πρόνοιας και της κοινωνικής ασφάλισης υιοθετήθηκε στη Μ.Βρετανία με το μοντέλο Beveridge, με το γνωστό Beveridge Report του 1942, που υιοθετεί μικρή εμπλοκή του κράτους και ενίσχυση της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Τα περισσότερα δυτικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης είναι βασισμένα στα δύο παραπάνω μοντέλα και σε συνδυασμούς τους (Μαυροζαχαράκης, 2013, www.news247.gr).

Όμως, τα κοινωνικά συστήματα παγκοσμίως από το τέλος του 20^{ου} αιώνα και τις αρχές του 21^{ου} αιώνα αντιμετωπίζουν σχεδόν κατάρρευση λόγω, δημογραφικών και πληθυσμιακών μεταβολών, μεγάλες αλλαγές στους όρους εργασίας, οικονομικών κρίσεων, αύξηση της ανεργίας και σε πολλές περιπτώσεις, όπως την ελληνική και άλλες παθογένειες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την προσπάθεια των Κρατών η κοινωνική ασφάλιση να αλλάξει φιλοσοφία με συγχωνεύσεις ταμείων, αυξήσεις ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης, θέσπιση άνω του ενός πυλώνων ασφάλισης και άλλες πολλές δομικές μεταρρυθμίσεις που αναπροσαρμόζονται με βάση αναλογιστικές μελέτες.

Ο πρώτος κλάδος που υπάχθηκε σε ασφάλιση στην Ελλάδα είναι οι ναυτικοί με την ίδρυση του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου (NAT) το 1836. Ακολούθησαν τον επόμενο αιώνα πολλοί κλάδοι εργαζομένων ή επαγγελματιών να ιδρύουν τα δικά τους ταμεία ασφάλισης, όπως ενδεικτικά αναφέρονται: αξιωματικοί στρατού και ναυτικού (1851), δάσκαλοι (1855), δημόσιοι υπάλληλοι (1861), υπάλληλοι της Εθνικής Τράπεζας (1867), μεταλλωρύχοι (1882). Το 1922 θεσπίζεται η υποχρεωτική ασφάλιση όλων των ιδιωτικών υπαλλήλων, παρόλο που το ΙΚΑ ιδρύεται το 1934, όπως και το ΤΕΒΕ για την κάλυψη των ελεύθερων επαγγελματιών και το ΤΣΜΕΔΕ για τους μηχανικούς, ενώ ο ΟΓΑ συστάθηκε μόλις το 1961.

Έτσι, σταδιακά μέσω όλων αυτών των κομβικών σημείων αναπτύχθηκε η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα, η οποία πέρα από την υποχρεωτικότητα της κάλυψης της εργασίας, θεσπίζει παράλληλα και το πλαίσιο κοινωνικής πρόνοιας και του συστήματος υγείας της χώρας. Όμως, με την δημοσιονομική και οικονομική κρίση του 2008 οξύνθηκε ακόμα περισσότερο το πρόβλημα της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος, με τις πολλές παθογένειες που ήδη είχε. Λόγω της επιτήρησης της χώρας από τους θεσμούς, υιοθετήθηκαν πολλές μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν πτυχές του συνταξιοδοτικού και ασφαλιστικού συστήματος και γενική εκ βαθέων αναθεώρησή του, που ως στόχο έχουν την εξυγίανση και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του.

2.2 Σύγχρονη Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται μεγάλες και δομικές αλλαγές στους Κοινωνικούς Φορείς Ασφάλισης στην Ελλάδα, με πολλές συγχωνεύσεις τόσο κύριων όσο και επικουρικών Ταμείων, με αποτέλεσμα τη σταδιακή δημιουργία ενός κύριου Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Ενδεικτικά, αναφέρονται δύο σημαντικές νομοθεσίες, οι οποίες οδήγησαν τελικά το 2016 στην ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων, κύριων και επικουρικών, σε ένα υπερ-ταμείο. Συγκεκριμένα, με το Ν.2679/1999, συστήνεται ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ) με ενοποίηση των πρώην ΤΕΒΕ, ΤΣΑ και ΤΑΕ, καθώς επίσης ενοποιούνται 12 ταμεία του Δημοσίου (ΤΕΑΔΥ). Η δεύτερη μεταρρύθμιση υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης του 2008 και αποσκοπούσε στην εξυγίανση του ασφαλιστικού συστήματος της Ελλάδας με τις πολλές παθογένειες του. Έτσι, με το Ν.3655/2008 πραγματοποιήθηκε προσπάθεια ευρείας ενοποίησης ταμείων που από 133 έγιναν μόλις 13, με 5 κύριους φορείς ασφάλισης, 6 επικουρικά και 2 πρόνοιας. Όμως, η ενοποίηση ήταν κατά κύριο λόγο τυπική, καθώς η λειτουργία των περισσότερων συνεχίστηκε με το ήδη υπάρχον καθεστώς.

Η τελευταία και σημαντικότερη μεταρρύθμιση μέχρι τώρα, υλοποιήθηκε με τη σύσταση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) με το Ν.4387/16, ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), με έναρξη λειτουργίας την 01-01-2017 να τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Σκοπός του νέου Φορέα είναι η κάλυψη των υπακτέων στην ασφάλιση του Ε.Φ.Κ.Α. προσώπων για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από την οικεία

νομοθεσία, καθώς και η χορήγηση συντάξεων και παροχών. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 51 ορίζεται σαν σκοπός του νέου Φορέα «η χορήγηση μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογενείας τους, η χορήγηση προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους και στους μέχρι τις 31.12.1992 ασφαλισμένους του Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ), η παροχή ασθένειας σε χρήμα, η χορήγηση ειδικών προνομιακών επιδομάτων (μητρότητας κ.ά.) και η χορήγηση κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσίες, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο Ε.Φ.Κ.Α.» (άρθρο 51, Ν.4387/2016).

Ο λόγος της δημιουργίας του υπερ-φορέα ΕΦΚΑ, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ιδρυτικού Ν.4387/16, εστιάζεται στην ισονομία και την κοινωνική δικαιοσύνη. Λόγω της πολυνομίας που επικρατούσε, της πληθώρας διαφορετικών ασφαλιστικών ταμείων, διατάξεων και προϋποθέσεων παρατηρούνταν διαφορετική αντιμετώπιση ασφαλισμένων ακόμα και στο ίδιο ταμείο. Κάποιες από αυτές τις διαφορές εμφανίζονταν στις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης, στις παροχές, τα ποσοστά αναπλήρωσης συντάξεων, τις κατώτατες συντάξεις, στις ασφαλιστικές και εργοδοτικές εισφορές, δημιουργώντας μεγάλες κοινωνικές ανισότητες. Η μεταρρύθμιση στοχεύει, σύμφωνα με το νομοθέτη, στη θέσπιση ίδιων κανόνων που εφαρμόζονται για όλους, παλιούς και νέους ασφαλισμένους και συνταξιούχους, εργαζόμενους τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, αλλά και τους μη μισθωτούς και αυτοαπασχολούμενους. Ακόμα, η δημιουργία ενός φορέα μειώνει λειτουργικά κόστη και απλοποιεί πολλές διαδικασίες.

Μετά την 01/01/2017 υπάγονται στην ασφάλιση του ΕΦΚΑ αυτοδίκαια οι υφιστάμενοι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης και ο Ε.Φ.Κ.Α. κατέστη οιοονεί καθολικός διάδοχος αυτών (άρθρο 53). Πιο αναλυτικά, το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.), το Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Ε.Τ.Α.Π-Μ.Μ.Ε.), το Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.), ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.), ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας, το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας-Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ), το Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.) και το Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (Ε.Τ.Α.Τ.). Τέλος, μεταφέρθηκε και υπάγεται στον ΕΦΚΑ το

Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια.

2.3 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

Με το άρθρο 50 του Ν.4670/20 (ΦΕΚ Τεύχος Α΄ 43/28-02-20) τροποποιείται ο τίτλος του Π.Δ.8/19 (Α΄8) και ο Φορέας μετονομάζεται σε «Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης: e-ΕΦΚΑ». Αντίστοιχα αναδιαρθρώνονται οι υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ, οι επιχειρησιακοί στόχοι σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητες ανά Διεύθυνση και ανά Τμήμα.

Συγκεκριμένα, ο Φορέας διαρθρώνεται πλέον ως εξής:

Οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται απευθείας στον Διοικητή:

1. Α. Διεύθυνση Διοίκησης
- Β. Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων
- Γ. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων
- Δ. Διεύθυνση Οργάνωσης, Απλούστευσης και Ψηφιακού Μετασχηματισμού Διαδικασιών
- Ε. Διεύθυνση Διευθέτησης Αναφορών

Οργανικές μονάδες επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης που υπάγονται στον Διοικητή:

2. Α. Γενική Διεύθυνση Εισφορών
- Β. Γενική Διεύθυνση Ελέγχων
- Γ. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων
- Δ. Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας
- Ε. Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας
- ΣΤ. Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Ζ. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης
- Η. Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Θ. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης
- Ι. Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ)
- Κ. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων Δημοσίου Τομέα
- Λ. Γενική Διεύθυνση Διεθνών Συνεργασιών.

Επίσης, λειτουργούν:

3. Α. Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβούλου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.)

Β. Γραφείο Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου

Γ. Γενική Διεύθυνση Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών, η οποία υπάγεται απευθείας στον Υποδιοικητή, ως επικεφαλής των κλάδων Επικουρικής Σύνταξης και Εφάπαξ Παροχών, με σχετική αρμοδιότητα.

Δ. Αυτοτελές Γραφείο Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων.

2.4 Γενική Διεύθυνση Ελέγχων

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων, σύμφωνα με το Π.Δ.8/19, είναι *«ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ελέγχων για την ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας, την εξάλειψη φαινομένων εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής και η δημιουργία κλίματος συμμόρφωσης»*.

Η βαρύτητα που δίνεται στον ανωτέρω στρατηγικό σκοπό της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων αντικατοπτρίζεται με την ίδια τη σύσταση αυτής της Γενικής Διεύθυνσης με το πρόσφατο οργανόγραμμα του οργανισμού και τον διαχωρισμό της με τη μέχρι πρότινος Γενική Διεύθυνση Εισφορών και Ελέγχων. Συνεπώς, διαφαίνεται η σημαντικότητα του νέου ελεγκτικού μηχανισμού, με προσπάθειες εκσυγχρονισμού και ενδυνάμωσής του και δημιουργίας κυρίως μια νέας κουλτούρας στους ενδιαφερόμενους και όχι απλά μια συνεχής αστυνόμευση με τη μορφή κυρώσεων και προστίμων. Ακόμα, στο Στρατηγικό Σχέδιο του ΕΦΚΑ (2018-2020:10) αναφέρεται ως ένας από τους στρατηγικούς στόχους του Φορέα η σύσταση των ΠΕΚΑ ως αποτελεσματικός μηχανισμός ελέγχου με στόχο τη βιωσιμότητα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης σε βάθος χρόνου και τη πάταξη της αδήλωτης εργασίας σε όλες τις μορφές της.

Η διάρθρωση της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων αποτελείται από το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας, τη Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες που λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης, και αναφέρονται αναλυτικά σε επόμενη ενότητα.

2.4.1 Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων

Η Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων (Δ.Σ.Σ.Ε.) συντονίζει και έχει επιτελικό ρόλο στο σχεδιασμό του έργου των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης όσον αφορά τους ελέγχους, που διαχωρίζονται σε ουσιαστικούς, επιτόπιους,

τακτικούς, έκτακτους και ειδικούς ελέγχους ασφάλισης, καθώς επίσης στην είσπραξη των εισφορών και το σχεδιασμό των κατάλληλων δράσεων.

Η Δ.Σ.Σ.Ε. συγκροτείται από το Τμήμα Προγραμματισμού Ελέγχων, το Τμήμα Υποστήριξης Ελέγχων και το Τμήμα Αποτελεσμάτων Ελέγχων και οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης επιμερίζονται σε αυτά.

Πιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες ανά Τμήμα ορίζονται με το Π.Δ. 8/2019 και αναφέρονται συνοπτικά ακολούθως:

A. Αρμοδιότητες Τμήματος Προγραμματισμού Ελέγχων:

1. Κατάρτιση ετήσιου επιχειρησιακού πλάνου ελέγχων, ουσιαστικών, επιτόπιων, τακτικών, έκτακτων και ειδικών σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.
2. Κατανομή των ελεγκτικών στόχων στα αντίστοιχα ΠΕΚΑ, για την υλοποίησή τους.
3. Παρακολούθηση της υλοποίησης του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδιασμού ελέγχων και επικαιροποίησή του προγραμματισμού ελέγχων.
4. Έκδοση ειδικών εντολών ελέγχων προς τις Τοπικές Διευθύνσεις για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
5. Οργάνωση κοινών ελέγχων με πάνω από δύο ΠΕΚΑ.
6. Συγκέντρωση, αξιολόγηση και ταξινόμηση με βάση σπουδαιότητας των καταγγελιών και λοιπών πληροφοριών από πολίτες.
7. Διαβίβαση των καταγγελιών προς έλεγχο στα ΠΕΚΑ, η αρχειοθέτησή τους αν κρίνονται ασαφείς ή χαμηλού βαθμού σπουδαιότητας.
8. Μέριμνα για επικαιροποίηση και σχεδιασμό υποστήριξης της στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων καθώς και εξαγωγής δειγμάτων ελέγχων.

B. Αρμοδιότητες Τμήματος Υποστήριξης Ελέγχων:

1. Κατάρτιση και επικαιροποίηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου δράσης για όλες τις κατηγορίες ελέγχων.
2. Σχεδιασμός και καθιέρωση πρότυπων εντύπων ελάχιστων ελεγκτικών επαληθεύσεων για κάθε είδος ελέγχου.
3. Ανάπτυξη εγχειριδίων διεξαγωγής ελέγχων όλων των ειδών και επικαιροποίησή τους όταν κρίνεται απαραίτητο.
4. Τυποποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών με σκοπό την ομοιομορφία.
5. Υποστήριξη στους ελεγκτές με κάθε απαραίτητη πληροφορία για το ελεγκτικό τους έργο.

6. Υποστήριξη των κοινών ελεγκτικών δράσεων δύο ή περισσότερων ΠΕΚΑ.
7. Τήρηση και επικαιροποίηση μητρώου ελεγκτών.
8. Σχεδιασμός εντύπων εκθέσεων ανά κατηγορία ελέγχου, για χρήση σε κάθε περίπτωση από τους ελεγκτές.
9. Καταγραφή απαιτήσεων σε λογισμικό και επικαιροποίηση ή ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος για την υποστήριξη του ελεγκτικού έργου.
10. Έκδοση εγκυκλίων και οδηγιών για ελεγκτικά θέματα και η παροχή γενικά υποστήριξης στους ελεγκτές.

Γ. Αρμοδιότητες Τμήματος Αποτελεσμάτων Ελέγχων:

1. Συγκέντρωση των αποτελεσμάτων ελέγχων από τα ΠΕΚΑ και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού & Υποστήριξης (ΠΥΣΥ) και η έκδοση αποτελεσμάτων σε μηνιαία και ετήσια βάση.
2. Κατηγοριοποίηση ελέγχων και κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων.
3. Διαμόρφωση και εφαρμογή συστήματος δεικτών και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ελέγχου και των ΠΕΚΑ, ως προς την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και με ποιοτικά κριτήρια.
4. Παρακολούθηση της τήρησης των συστάσεων ελέγχων και των οδηγιών.
5. Συγκέντρωση, ταξινόμηση και αξιολόγηση των προβλημάτων, των προτάσεων και των παρατηρήσεων των ελεγκτών και εξεύρεση λύσεων.
6. Ανάλυση νομοθετικών πρωτοβουλιών με συμβουλευτικές προτάσεις προς την Πολιτεία, με σκοπό την δημιουργία κλίματος συμμόρφωσης με την νομοθεσία.
7. Έκδοση περιοδικών εκθέσεων αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου των ΠΕΚΑ, σύνταξη ετήσιας απολογιστικής έκθεσης για το έργο τους.
8. Δημιουργία και τήρηση αρχείου πρότυπων υποθέσεων, κινδύνων, εκθέσεων ελέγχου, μηχανισμών δόλου και εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής με κύριο σκοπό τη μη καταβολή των νόμιμων ασφαλιστικών εισφορών.

Με βάση τα ανωτέρω, διευκρινίζεται ο σημαντικός ρόλος της ΔΣΣΕ για την εύρυθμη λειτουργία των ΠΕΚΑ και τον κεντρικό συντονισμό των ελέγχων του e-ΕΦΚΑ σε όλη τη χώρα. Μέσω της στρατηγικής αντιμετώπισης των φαινομένων εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, με τη μείωση της αδήλωτης και της υποδηλωμένης εργασίας, σε όλους τους κλάδους, καθώς και τη δημιουργία κουλτούρας οικειοθελούς συμμόρφωσης με την ασφαλιστική νομοθεσία.

2.4.2 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης

Τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ) υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων και υποστηρίζονται και συντονίζονται από τη Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων. Ιδρυτικός νόμος των ΠΕΚΑ είναι ο Ν.4445/16 με τις εφαρμοστικές διατάξεις του Ν.4387/16.

Αντίστοιχα, στα ανωτέρω, ορίζονται και οι επιχειρησιακοί στόχοι των ΠΕΚΑ οι οποίοι αφορούν στην πραγματοποίηση ουσιαστικών, επιτόπιων, τακτικών, έκτακτων και ειδικών ελέγχων για την εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας και τον καταλογοισμό των ασφαλιστικών εισφορών και άλλων επιβαρύνσεων που προκύπτουν από τον έλεγχο σε βάρος των ασφαλισμένων, εργοδοτών και επιχειρήσεων.

Με τη συγχώνευση των ασφαλιστικών ταμείων και την ίδρυση των ΠΕΚΑ ως αποκλειστικού ελεγκτικού μηχανισμού του e-ΕΦΚΑ, είναι πρόδηλη η μεγάλη σημασία που δίνει ο νομοθέτης σε αυτό το εγχείρημα, αλλά και το μεγάλο βάρος που πέφτει στο νεοσύστατο δίκτυο των ελεγκτικών κέντρων. Ο ελεγκτικός όγκος είναι πολύ μεγάλος, τόσο των ουσιαστικών ελέγχων ασφάλισης όσο και των επιτόπιων ελέγχων σε εργοδότες. Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη διενέργειας ελέγχων που αφορούν όχι μόνο μισθωτούς αλλά και σε κατηγορίες μη μισθωτών, όπως συμβολαιογράφους, υποθηκοφύλακες κ.α. με άλλες ιδιαιτερότητες και απαιτήσεις από τους ελεγκτές. Να σημειωθεί ότι μέχρι πριν από τη δημιουργία του ΕΦΚΑ, αρμόδια για τους ελέγχους εργοδοτών-μη μισθωτών ήταν τα υποκαταστήματα τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, με σαφώς μεγαλύτερο δίκτυο και ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και οι αντίστοιχοι ελεγκτικοί φορείς του κάθε συγχωνευθέντος ταμείου (ΟΑΕΕ, ΤΑΝ-ΤΑΣ κτλ).

Οι ελεγκτές των ΠΕΚΑ καλούνται να ελέγχουν την ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας με σκοπό την αντιμετώπιση των φαινομένων εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, μέσα από τον έλεγχο της αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας, πάντα σε συνάρτηση με το έννομο συμφέρον και τις Αρχές της Χρηστής Διοίκησης. Ταυτόχρονα δε, καλούνται να δημιουργήσουν κλίμα ασφαλιστικής συνείδησης και οικειοθελούς συμμόρφωσης προς όλους τους εμπλεκόμενους όσον αφορά την εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία.

2.4.2.1 Δομή και αρμοδιότητες Τμημάτων ΠΕΚΑ

Σύμφωνα με τις οδηγίες, που ορίζονται με το Π.Δ.8/2019, η δομή των ΠΕΚΑ (οργανόγραμμα) περιλαμβάνει, πέρα από τα Τμήματα Ελέγχων Ασφάλισης που ο

αριθμός τους ποικίλει ανάλογα το μέγεθος του εκάστοτε ΠΕΚΑ και τον αριθμό των ελεγκτών που προβλέπεται, το Τμήμα Διοίκησης και Υποστήριξης και το Τμήμα Προγραμματισμού, Υποστήριξης Ελέγχων και Αποτελεσμάτων.

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Διοίκησης και Υποστήριξης, διαμορφώνονται ως εξής:

1. Γραμματειακή και διοικητική Υποστήριξη του ΠΕΚΑ.
2. Τήρηση ατομικού φακέλου των υπηρετούντων υπαλλήλων του ΠΕΚΑ.
3. Πάσης φύσεως θέματα απασχόλησης του προσωπικού κατά το υποχρεωτικό ωράριο και πέραν αυτού.
4. Χειρισμός θεμάτων που αφορούν υπερωριακή απασχόληση και αποζημιώσεις, διαδικασίες έγκρισης εξόδων κίνησης για εντός και εκτός έδρας μετακινήσεις των ελεγκτών του ΠΕΚΑ.
5. Πάσης φύσεως χειρισμός θεμάτων ορθής λειτουργίας του ΠΕΚΑ, συντήρηση υποδομών, συντηρήσεις, προσβασιμότητα σε ΑμΕΑ.
6. Τήρηση βιβλίου συντηρήσεων που αφορούν τα ΠΕΚΑ (κτιριακά, μηχανολογικά, οχήματα κ.α.) και διαβίβαση αντιγράφων στις αρμόδιες Διευθύνσεις.
7. Προσδιορισμός πάγιων εξόδων και έγκαιρη ενημέρωση των ΠΥΣΥ για την έγκριση και την πληρωμή τους.
8. Προσδιορισμός αναγκών σε πάσης φύσεως αναλώσιμα υλικά, παραλαβή τους από τις ΠΥΣΥ και διαχείρισή τους.
9. Διακίνηση αλληλογραφίας και τήρηση πρωτοκόλλου Διεύθυνσης.
10. Βεβαίωση γνησίου υπογραφής και επικύρωση αντιγράφων όπου προβλέπεται.

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Προγραμματισμού, Υποστήριξης Ελέγχων και Αποτελεσμάτων, είναι οι κάτωθι:

1. Έκδοση εντολών ελέγχου, προγραμματισμός ελέγχων και υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού.
2. Έκδοση εντολών ελέγχου για ειδικούς ελέγχους με τις Τοπικές Διευθύνσεις και άλλα ΠΕΚΑ.
3. Συντονισμός και υποστήριξη των ελεγκτών στο ελεγκτικό τους έργο ή/και σε συνδυασμό με άλλα ΠΕΚΑ.
4. Συγκέντρωση, επεξεργασία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των ελέγχων.

Σε κάποια ΠΕΚΑ προβλέπεται ένα τμήμα που ασκεί συνδυαστικά τις αρμοδιότητες των δύο παραπάνω αναφερόμενων τμημάτων.

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων Ελέγχων Ασφάλισης των ΠΕΚΑ, διαμορφώνονται ως εξής:

1. Τη διενέργεια ουσιαστικών, επιτόπιων, τακτικών, έκτακτων και ειδικών ελέγχων ως προς την ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας.
2. Τον καταλογισμό και τη βεβαίωση αναλογουσών ασφαλιστικών εισφορών σε βάρος των υπόχρεων και την επιβολή κυρώσεων σε περιπτώσεις παραβατικότητας.
3. Τη διοικητική ή/και επιτόπια επαλήθευση της τήρησης των συστάσεων των ελέγχων.
4. Τη διεκπεραίωση των εκκρεμών υποθέσεων όπου απαιτείται επιτόπιος ή ουσιαστικός έλεγχος και ανήκει στην χωρική αρμοδιότητα του κάθε ΠΕΚΑ.

2.4.2.2 Δίκτυο Διευθύνσεων ΠΕΚΑ

Σύμφωνα με το Ν.4445/16 προβλέπεται η σύσταση 11 ΠΕΚΑ σε μεγάλες πόλεις της χώρας με κάλυψη γεωγραφικά όλης της επικράτειας. Συγκεκριμένα, τα 11 ΠΕΚΑ και τα αποκεντρωμένα τμήματά τους διαμορφώνονται, ως εξής:

- ΠΕΚΑ Κεντρικής Μακεδονίας με έδρα την Θεσσαλονίκη και αποκεντρωμένα τμήματα στην Έδεσσα και τις Σέρρες.
- ΠΕΚΑ Αττικής με έδρα την Αθήνα.
- ΠΕΚΑ Δυτικής Ελλάδας, Λευκάδας, Κεφαλληνίας & Ζακύνθου με έδρα την Πάτρα και αποκεντρωμένο τμήμα στο Αγρίνιο.
- ΠΕΚΑ Κρήτης με έδρα το Ηράκλειο και αποκεντρωμένο τμήμα στα Χανιά.
- ΠΕΚΑ Ηπείρου & Κερκύρας με έδρα τα Ιωάννινα και αποκεντρωμένο τμήμα στην Κέρκυρα.
- ΠΕΚΑ Θεσσαλίας με έδρα τη Λάρισα και αποκεντρωμένα τμήματα στο Βόλο και τα Τρίκαλα.
- ΠΕΚΑ Στερεάς Ελλάδας με έδρα τη Λαμία και αποκεντρωμένο τμήμα στη Θήβα.
- ΠΕΚΑ Δυτικής Μακεδονίας με έδρα Κοζάνη και αποκεντρωμένο τμήμα στην Πτολεμαΐδα.
- ΠΕΚΑ Πελοποννήσου με έδρα την Τρίπολη και αποκεντρωμένα τμήματα στην Κόρινθο και την Καλαμάτα.
- ΠΕΚΑ Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης με έδρα την Κομοτηνή και αποκεντρωμένα τμήματα στην Αλεξανδρούπολη και την Καβάλα.

- ΠΕΚΑ Βορείου & Νοτίου Αιγαίου με έδρα τη Ρόδο και αποκεντρωμένα στην Ερμούπολη Σύρου και τη Μυτιλήνη.

Από τα παραπάνω ΠΕΚΑ έχουν συσταθεί τα 8 πρώτα, ενώ είναι εν αναμονή έναρξης λειτουργίας τα 3 τελευταία ΠΕΚΑ (α) Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, (β) Πελοποννήσου και (γ) Βορείου & Νοτίου Αιγαίου, ώστε να ολοκληρωθεί σύμφωνα και με το οργανόγραμμα του ΕΦΚΑ το Δίκτυο των προβλεπόμενων 11 ΠΕΚΑ, ένα ανά κάθε περιφερειακή ενότητα της χώρας. Σύμφωνα με το άρθρο 87 του Π.Δ.8/2019 που αντικαθίσταται, τα ΠΕΚΑ προβλέπεται να λειτουργήσουν εντός εξαμήνου από τη δημοσίευση του Ν.4670/20 (ΦΕΚ Τεύχος Α'43/28-02-20).

Τα ΠΕΚΑ έχουν συσταθεί χρονολογικά ως κάτωθι, με πρώτο και πιλοτικό ΠΕΚΑ να ιδρύεται το ΠΕΚΑ Κ.Μακεδονίας το Μάιο του 2018 και υπήρξε το πρότυπο σύστασης των υπολοίπων:

1. ΠΕΚΑ Κεντρικής Μακεδονίας στις 14/05/2018
2. ΠΕΚΑ Αττικής στις 01/11/2018
3. ΠΕΚΑ Δυτικής Ελλάδας, Λευκάδας, Κεφαλληνίας & Ζακύνθου στις 21/01/2019
4. ΠΕΚΑ Κρήτης στις 21/03/2019
5. ΠΕΚΑ Ηπείρου & Κερκύρας στις 18/06/2019
6. ΠΕΚΑ Στερεάς Ελλάδας στις 18/06/2019
7. ΠΕΚΑ Δυτικής Μακεδονίας στις 18/06/2019
8. ΠΕΚΑ Θεσσαλίας στις 18/06/2019.

2.4.2.3 Ελεγκτικοί στόχοι και αποτελέσματα

Οι ελεγκτικοί στόχοι των ΠΕΚΑ καθορίζονται από τη Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων και είναι τόσο ποσοτικοί όσο και ποιοτικοί. Σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης καταρτίζεται το επιχειρησιακό πλάνο της Γενικής Διεύθυνσης και παρακολουθείται η πορεία των στόχων ανά τρίμηνο και σε ετήσια βάση. Έτσι, επιβλέπεται συνεχώς το έργο των ΠΕΚΑ και μπορούν να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι ανάλογα με τα πραγματικά και τα ζητούμενα αποτελέσματα, μπορεί να δοθεί έμφαση σε συγκεκριμένους ελέγχους, καθώς και να προσδιοριστεί η παραβατικότητα και η συμμόρφωση των ελεγχόμενων.

Όσον αφορά τους ελεγκτικούς στόχους των ΠΕΚΑ, ανά τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και σε ειδικές περιπτώσεις κατόπιν εντολής της Διοίκησης, αποστέλλονται από τη ΔΣΣΕ λίστες επιχειρήσεων προς έλεγχο, οι οποίες έχουν επιλεγεί με κριτήρια που έχουν

προκαθοριστεί με σύγχρονες μεθόδους (risk analysis), ώστε οι έλεγχοι να είναι πιο αποτελεσματικοί και επικεντρωμένοι σε κλάδους και εργοδότες με παραβατική-αποκλίνουσα συμπεριφορά. Ακόμα, δίνεται κατά κρίση προτεραιότητα σε καταγγελίες ή σε ειδικές κατηγορίες ελέγχων με εποχικά ή άλλα κριτήρια, όπως για παράδειγμα τουριστικές επιχειρήσεις το καλοκαίρι ή χιονοδρομικά κέντρα το χειμώνα.

Μετά το πέρας κάθε μήνα, το κάθε ΠΕΚΑ υποχρεούται να κοινοποιεί τα αποτελέσματα των διενεργηθέντων ελέγχων σύμφωνα με τις οδηγίες της ΔΣΣΕ, ώστε να αξιολογηθεί το έργο τους, αλλά και να προκύψουν δείκτες απόδοσης, καθώς και χρήσιμα στατιστικά στοιχεία και τάσεις της αγοράς, όσον αφορά την αδήλωτη και την υποδηλωμένη εργασία καθώς και την παραβατικότητα των εργοδοτών.

Να σημειωθεί ότι κάθε ΠΕΚΑ, λόγω γεωγραφικών, κοινωνικών και άλλων συνθηκών, μπορεί να αντιμετωπίζει διαφορετικές δυσκολίες και προβλήματα κατά την εκτέλεση του έργου του. Παραδείγματα αυτών, μπορεί να είναι η υποστελέχωση σε σχέση με τον ελεγχόμενο πληθυσμό και τις επιχειρήσεις, απομακρυσμένες περιοχές ελέγχου όπως νησιά ή δύσβατες ορεινές περιοχές, έλλειψη υλικοτεχνικής υποστήριξης και υποδομών.

2.5 Αξιολόγηση και αποδοτικότητα στον e-ΕΦΚΑ

Για την αξιολόγηση προσωπικού στον e-ΕΦΚΑ ισχύει ότι και σε όλο το Δημόσιο τομέα και ειδικότερα ισχύουν οι διατάξεις του Ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α'33/27-02-16). Συγκεκριμένα στον ανωτέρω νόμο ορίζεται το πλαίσιο και το τρόπος αξιολόγησης του προσωπικού καθώς και ο σκοπός της, ο οποίος είναι η βελτίωση της ατομικής απόδοσης αλλά και του συνόλου της υπηρεσίας. Στο άρθρο 22 του ανωτέρω νόμου ορίζεται η υπαγωγή των υπαλλήλων σε διαδικασία στοχοθεσίας, το οποίο αναφέρεται στον ευρύτερο πλαίσιο της Διοίκησης μέσω Στόχων, όπως έχει οριστεί στο Ν.3230/2004. Οι αναφερόμενοι στόχοι είναι τόσο ατομικοί, ανά υπάλληλο, όσο και σε επίπεδο υπηρεσίας. Όλοι πρέπει να είναι καταγεγραμμένοι, συγκεκριμένοι και να ορίζεται το χρονικό πεδίο επίτευξής τους.

Η συγκεκριμένη διαδικασία, όπως ορίζεται, είναι αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Προσωπικού ή Διοικητικού ως προς την τήρηση της. Η συμπλήρωση του εντύπου γίνεται ιεραρχικά, δηλαδή η αξιολόγηση του υπαλλήλου γίνεται σε δύο επίπεδα, από τον άμεσο προϊστάμενο και από τον προϊστάμενο Διεύθυνσης ή της οργανικής μονάδας αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης υποχρεούται να κοινοποιηθούν από την

Διεύθυνση Προσωπικού στον αξιολογούμενο υπάλληλο, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Κατά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης ο αξιολογούμενος υπάλληλος καλείται να αξιολογήσει και ο ίδιος το έργο του όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη συγκεκριμένων ατομικών στόχων ή σε επίπεδο τμήματος. Ακόμα, ζητείται να συμπληρώσει προσωπικά στοιχεία του, τίτλους σπουδών και περιγραφή εργασιών για την αξιολογούμενη χρονική περίοδο. Ο προϊστάμενός του καλείται να βαθμολογήσει (σε κλίμακα του 100) στις κάτωθι υποενότητες ερωτήσεων [έντυπο αξιολόγησης (Παράρτημα Β)]:

- Τις γνώσεις του στο αντικείμενο, το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητά του.
- Τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά του.
- Την αποτελεσματικότητά του, για την οποία απαιτείται τεκμηριωμένη αιτιολογία του αξιολογητή και αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου.

Αντίστοιχα, διαμορφώνονται και τα έντυπα αξιολόγησης για τους προϊσταμένους τμημάτων και οργανικών μονάδων/Διευθύνσεων. Συγκεκριμένα, προστίθενται πεδία που αφορούν την αντίληψη, την επίλυση προβλημάτων και για τις διοικητικές ικανότητες τους (Παράρτημα Β). Σε περίπτωση που οι υφιστάμενοι είναι από τρία άτομα και πάνω προστίθεται και πεδίο που αφορά τις ικανότητες των προϊσταμένων όσον αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την καθοδήγηση των υφισταμένων, τη διαχείριση κρίσεων, τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά, την ανάληψη ευθύνης και την εξοικείωση με νέες τεχνολογίες και μεθόδους.

Τελικό στάδιο της διαδικασίας, είναι η προσωπική συνέντευξη μεταξύ του αξιολογούμενου και του άμεσα προϊστάμενού του. Ο ρόλος της είναι κυρίως συμβουλευτικός, με προτάσεις για αύξηση της απόδοσης του υπαλλήλου και για να συζητηθούν εκατέρωθεν απόψεις για την καλύτερη συνεργασία και αξιοποίηση των ικανοτήτων του. Σε περίπτωση βαθμολογίας κάτω του 60, η διαδικασία απαιτεί την γραπτή υποβολή προτάσεων από τον προϊστάμενο για βελτίωση του υπαλλήλου και ο αξιολογούμενος έχει περιθώριο δύο ημερών για να καταθέσει τις τυχόν αντιρρήσεις του ή τις απόψεις του.

Γενικά προβλέπεται ότι η βαθμολογία προκύπτει σαν μέσος όρος του βαθμού των δύο αξιολογητών και συγκεκριμένη διαδικασία ενστάσεων από τον αξιολογούμενο σε περίπτωση βαθμολογίας κάτω του 75, αναφέροντας συγκεκριμένα στοιχεία τεκμηρίωσης. Σε περίπτωση βαθμολογίας κάτω του 60 προβλέπεται εξέταση από ειδική επιτροπή αξιολόγησης, όπως επίσης και σε περίπτωση διαφοράς βαθμολογίας των δύο

αξιολογητών πάνω από 24 μονάδες. Το ίδιο έχει οριστεί και σε περιπτώσεις που η βαθμολογία υπερβαίνει τις 89 μονάδες και απαιτείται ειδική τεκμηρίωση με γεγονότα, προσωπικά στοιχεία και εξέταση από την ειδική επιτροπή για απόρριψη ή οριστικοποίησή της αξιολόγησης.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι μεγάλη μερίδα εργαζομένων και η επίσημη θέση της ΑΔΕΔΥ είναι η αποχή από την αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, τα δημοσιευμένα στοιχεία της ΑΔΕΔΥ (2017) για το ποσοστό αποχής-απεργίας από την διαδικασία της αξιολόγησης για τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ το έτος 2017, και αναλυτικά για τους μεγαλύτερους οργανισμούς που έχουν ενταχθεί στον ΕΦΚΑ διαμορφώθηκαν ως εξής:

- 73% από τον Πανελλήνιο σύλλογο εργαζομένων τ.ΙΚΑ,
- 75% από τον Πανελλήνιο σύλλογο εργαζομένων τ.ΟΑΕΕ,
- 85% από τον Πανελλήνιο σύλλογο εργαζομένων τ.ΕΤΑΑ και
- 72% από τον Πανελλήνιο σύλλογο εργαζομένων τ.ΟΓΑ.

Από τα παραπάνω στοιχεία φαίνεται ξεκάθαρα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ δε συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης και υπάρχει αμφισβήτηση τόσο ως προς την διαδικασία όσο και για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί μελλοντικά ο θεσμός αυτός.

2.5.1 Αξιολόγηση και αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ

Τα ΠΕΚΑ και οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε αυτά, καθώς υπάγονται στον e-ΕΦΚΑ και στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, υποχρεούνται να συμμετέχουν στις οριζόμενες διαδικασίες αξιολόγησης που ισχύουν για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Όμως λόγω της φύσης της εργασίας τους καθώς και της διοίκησης μέσω στόχων που έχει υιοθετηθεί σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων από τον e-ΕΦΚΑ το έργο τους μπορεί να αξιολογηθεί και μέσω αυτών των διαδικασιών.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, τα ΠΕΚΑ υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση Ελέγχων και δέχονται οδηγίες από την Διεύθυνση Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων, τόσο όσον αφορά σε ποιους κλάδους δραστηριοτήτων να δώσουν έμφαση, σε ποσοτικά στοιχεία ελέγχων καθώς και σε εντολές για ελέγχους σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις ή γεωγραφικές περιοχές. Στη συνέχεια, υποχρεούνται να κοινοποιούν τα στοιχεία των πραγματοποιούμενων ελέγχων, τα οποία επεξεργάζονται από τη ΔΣΣΕ και συγκεκριμένα από το τμήμα Αποτελεσμάτων Ελέγχων και εκδίδονται περιοδικές εκθέσεις με αξιολόγηση των συνακόλουθων των ελέγχων. Έτσι, επιτυγχάνεται ανατροφοδότηση για καλύτερη στοχοποίηση των επερχόμενων ελέγχων, καθώς και

αποτίμηση του έργου του κάθε ΠΕΚΑ μέσω δεικτών, με βάση το πλήθος των ελεγκτών που υπηρετούν και άλλα ποιοτικά κριτήρια, αλλά και συνολικά όσον αφορά την πάταξη της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής των εργοδοτών σε όλη την επικράτεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητικός στόχος και ερωτήματα

Ο στόχος της παρούσης έρευνας είναι να συνδεθεί η αξιολόγηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ και πιο συγκεκριμένα των ελεγκτών και του διοικητικού προσωπικού των ΠΕΚΑ, με την αποδοτικότητά τους και κατ'έπекταση την απόδοση των ΠΕΚΑ. Τα ΠΕΚΑ ως ο νέος ελεγκτικός μηχανισμός του υπερ-φορέα e-ΕΦΚΑ, έχουν αναλάβει το κρίσιμο έργο της καταπολέμησης της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής καθώς και της δημιουργίας κλίματος συμμόρφωσης σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Συνεπώς η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της επίτευξης των τεθέντων στόχων, ποιοτικών και ποσοτικών, για το ελεγκτικό έργο των ΠΕΚΑ είναι μείζονος σημασίας για τον νέο Φορέα, καθώς αντικατοπτρίζει τα έσοδα του οργανισμού και του δίνει τη δυνατότητα για υγιή αποτελέσματα και παροχή συντάξεων και άλλων παροχών στους δικαιούχους, ενώ εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης για τις επερχόμενες γενιές. Η κρισιμότητα του όλου εγχειρήματος της ίδρυσης των ΠΕΚΑ και η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για τη λειτουργία και επιτυχία του όλου εγχειρήματος είναι ένας από τους λόγους του ερευνητικού ενδιαφέροντος για την παρούσα εργασία.

Κατά τη διενέργεια της έρευνας θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν τα κάτωθι καίρια ερευνητικά ερωτήματα:

1. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αξιολόγησης και απόδοσης των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ;
2. Υπάρχει συσχέτιση της αξιολόγησης και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ με τα δημογραφικά τους στοιχεία (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο εκπαίδευσης)
3. Ποιοι συγκεκριμένα παράγοντες της αξιολόγησης επηρεάζουν την απόδοση και σε ποιο βαθμό;
4. Επηρεάζεται η συνολική αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ από τη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων;

Ένα ακόμα ενδιαφέρον ερώτημα είναι το αν είναι αποτελεσματικό το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης, καθώς επίσης και αν το εμπιστεύονται οι εργαζόμενοι, τα οποία ερωτήματα αποτελούν βασικές προϋποθέσεις μεταξύ άλλων για την επιτυχημένη

εφαρμογή του. Ωστόσο, αν και στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε δεν εμπεριέχονταν ακριβώς τα ερωτήματα αυτά, μπορεί κάποιος από τις απαντήσεις των ερωτημάτων 13-14-15-16 [ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Α)] να αποκτήσει εικόνα έμμεσα μέσω των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Άλλωστε, δε γίνεται να θεωρείται ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικό αν ο υπάλληλος για παράδειγμα απέχει ή το βρίσκει αναξιόπιστο, υποκειμενικό και άδικο.

Όπως διαφαίνεται, τα ερωτήματα έχουν συνδυαστικό χαρακτήρα και κάποια θα εξεταστούν ως προς τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (β), κάποια ως προς τη σχέση των δύο κυρίως μεταβλητών της αξιολόγησης και της απόδοσης των ελεγκτών (α & γ), ενώ το ερώτημα (δ) θα προσπαθήσει να απαντήσει στη συνολική εικόνα της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ, σαν απόρροια της πρακτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων τους. Όλα τα ερωτήματα θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν με διμετάβλητη ανάλυση των δεδομένων και των αντίστοιχων πινάκων συσχέτισης και συνάφειας τους.

3.2 Ερευνητικό σχέδιο-Ερευνητικό εργαλείο-Ερευνητική Διαδικασία

Για το σκοπό της έρευνας επιλέχθηκε, ως πιο κατάλληλη μέθοδος συλλογής των δεδομένων, η μέθοδος της δειγματοληψίας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου (Παράρτημα Α). Η επιλογή των ερωτήσεων για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε με τον γνώμονα της συσχέτισης των ευρημάτων και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως έχουν τεθεί ανωτέρω. Λήφθηκε υπόψη η άνεση στη συμπλήρωση, η σαφήνεια των ερωτημάτων αλλά και η μετέπειτα ευκολία στην επεξεργασία των δεδομένων. Κατόπιν ακολούθησε και η διανομή των ερωτηματολογίων σε έντυπη μορφή στους υπαλλήλους όλων των ΠΕΚΑ σε όλη την επικράτεια μέσω ταχυμεταφορικών εταιρειών και επιστράφηκαν συμπληρωμένα με τον ίδιο τρόπο ή ταχυδρομικώς. Μόνο στα ΠΕΚΑ Αττικής μοιράστηκαν και συγκεντρώθηκαν με φυσική παρουσία από τον ερευνητή τα ερωτηματολόγια, αφού κάτι τέτοιο ήταν εφικτό και κρίθηκε ότι θα είχε καλύτερα αποτελέσματα.

Η δειγματοληπτική έρευνα έχει το πλεονέκτημα της εύκολης συλλογής δεδομένων από μεγάλους πληθυσμούς και ενδείκνυται στη συγκεκριμένη ερευνητική περίπτωση, καθώς το δείγμα είναι όλοι οι υπάλληλοι των ΠΕΚΑ σε όλη την Ελλάδα. Ακόμα, δίνει μεγαλύτερη ευχέρεια στη μετέπειτα ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων (Χαλικιάς,Μανωλέσκου & Λάλου,2015:56).

Σκοπός είναι να αξιολογηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ όσον αφορά τη λειτουργία και τη διαδικασία αξιολόγησης και τη σχέση της με την απόδοση τους στο έργο που επιτελούν. Τα αποτελέσματα επιχειρήθηκε να αξιολογηθούν λαμβάνοντας υπόψη τη σύγχρονη βιβλιογραφία και τη μεθοδολογία έρευνας, σεβόμενοι τα γνωστά πρωτόκολλα εχεμύθειας, εγκυρότητας και επιστημονικής αξιοπιστίας.

3.3 Δομή και διανομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους των ΠΕΚΑ κατά τη χρονική περίοδο Σεπτεμβρίου 2020 και η συλλογή τους, συμπληρωμένων, έγινε μέχρι και τέλος Οκτωβρίου 2020. Η διανομή έγινε με αποστολή εντύπων ερωτηματολογίων στα ΠΕΚΑ ανά την περιφέρεια και κατόπιν επιστροφής των συμπληρωμένων συνολικά ανά ΠΕΚΑ ή αποκεντρωμένο τμήμα, ταχυδρομικώς ή μέσω ταχυμεταφορικών εταιρειών.

Το ερωτηματολόγιο αρχικά περιέχει συνοπτική παρουσίαση του σκοπού της έρευνας και αναλυτικές οδηγίες συμπλήρωσης, δήλωση εμπιστευτικότητας, καθώς συμπληρώνονται ανώνυμα και τηρείται πλήρης εχεμύθεια. Ακολουθούν (9) ερωτήσεις με προσωπικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, χρόνια προϋπηρεσίας, οικογενειακή κατάσταση, ελεγκτική εμπειρία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο και κατοχή ή όχι θέσης ευθύνης. Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις (10-26) αφορούν το κυρίως ερευνητικό θέμα της έρευνας, τη συσχέτιση αξιολόγησης προσωπικού με την απόδοσή του. Οι ερωτήσεις (27-29) αφορούν τη βελτίωση λειτουργίας και αποδοτικότητας σε σχέση με νέες τεχνολογίες. Τέλος, έχει προστεθεί μία τελευταία ερώτηση ανοιχτού τύπου, ώστε να δύναται η δυνατότητα σε κάποιον που θέλει να προσθέσει κάτι που δεν έχει καλυφθεί από τις ερωτήσεις ή να εκφράσει προτάσεις/αντιρρήσεις.

Οι ερευνητικές ερωτήσεις (1-29) είναι κλειστού τύπου και σύμφωνα με το σύστημα βαθμονόμησης Likert (5=συμφωνώ απόλυτα, 4= μάλλον συμφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 2=μάλλον διαφωνώ, 1=διαφωνώ απόλυτα). Δηλαδή, ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μία από τις παραπάνω επιλογές όσον αφορά την πιο κοντινή στην άποψη του για το κάθε ερώτημα της έρευνας. Η συγκεκριμένη κλίμακα χρησιμοποιείται ευρύτατα σε έρευνες διαφόρων ειδικοτήτων καθώς είναι κατανοητή και προσφέρει εύκολη επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων. Σαν μειονέκτημά της αναφέρεται συχνά η τάση των ερωτώμενων να απαντούν με μεσαίας κλίμακας έντασης και υπάρχει μια τάση προς στις μεσαίες-ουδέτερες τιμές έναντι των πιο ακραίων. Ακόμα, κάποιες φορές η διατύπωση των ερωτημάτων να προδιαθέτει κάποιες απαντήσεις από τους

ερωτώμενους, για αυτό πρέπει να είναι αποφορτισμένες από τυχόν θετικές ή αρνητικές απόψεις ή/και προκαταλήψεις.

3.4 Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια έγινε με χρήση του λογιστικού προγράμματος Στατιστικής Επεξεργασίας Δεδομένων Κοινωνικών Επιστημών (SPSS). Η διαδικασία έχει ως εξής: Αρχικά, γίνεται ταξινόμηση των απαντήσεων, κωδικοποίησή τους και μετέπειτα καταχώρησή των δεδομένων στη στατιστική εφαρμογή.

Για την ερμηνεία της συσχέτισης των μεταβλητών, τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών, χρησιμοποιείται το εργαλείο της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Πιο συγκεκριμένα, οι ποιοτικές μεταβλητές συσχετίζονται μέσω κατανομών συχνοτήτων με εκτιμήσεις των παραμέτρων θέσης και διασποράς των ποσοτικών μεταβλητών (όπως μέση τιμή, διάμεσος τιμή, σταθερή απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή), τόσο σε απόλυτη αλλά και σχετική συχνότητα. Όσον αφορά τη διερεύνηση του βαθμού συσχέτισης των μεταβλητών θα γίνει με τη χρήση αναλυτικής στατιστικής και τη δημιουργία ζευγών συνάφειας μεταβλητών, μίας εξαρτημένης και μίας ανεξάρτητης μεταβλητής, ώστε να εξεταστεί η μεταξύ τους σχέση και η σημαντικότητά της.

Ο έλεγχος της σημαντικότητας γίνεται με τη χρήση του κριτηρίου χ^2 για να εντοπιστεί ο βαθμός εμπιστοσύνης στη σχέση των μεταβλητών. Ο βαθμός στατιστικής σημαντικότητας μπορεί να οριστεί στο επίπεδο $p < 0,05$, δηλαδή η τιμή του χ^2 να είναι μικρότερη του 0,05 ώστε να υπάρχει σχέση μεταξύ τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Βαθμός συμμετοχής στην έρευνα

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ταχυδρομείου ή ταχυμεταφορών σε όλα τα ΠΕΚΑ και τα αποκεντρωμένα τμήματα τους ανά την περιφέρεια και έπειτα επιστράφηκαν συμπληρωμένα με τον ίδιο τρόπο. Αυτός ο τρόπος επιλέχθηκε καθώς πολλοί εργαζόμενοι δεν είναι εξοικειωμένοι με ηλεκτρονικά μέσα και έγινε προς διευκόλυνση τους συνολική αποστολή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ανά υπηρεσία και όχι ατομικά. Προηγουμένως είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με την κάθε υπηρεσία ώστε να ενημερωθούν για την αποστολή των ερωτηματολογίων, να συμφωνηθεί ο τρόπος και ο χρόνος αποστολής τους και συνήθως ένας υπάλληλος αναλάμβανε τη διανομή τους για συμπλήρωση και τη μετέπειτα συγκέντρωσή τους και αποστολή τους εκ μέρους όλων των συμμετεχόντων.

Συνολικά, διανεμήθηκαν 226 ερωτηματολόγια, όσα και οι εν ενεργεία υπάλληλοι των ΠΕΚΑ, σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και θέσεις τόσο ευθύνης όσο και υπαλληλικές. Από τα παραπάνω ερωτηματολόγια επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 175, δηλαδή η ανταπόκριση συνολικά έφτασε σε ιδιαίτερα ικανοποιητικό ποσοστό, συγκεκριμένα στο 77,4% του συνολικού πληθυσμού, δηλαδή όλων των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ. Η συμμετοχή επηρεάστηκε αρνητικά σε ένα βαθμό από τα έκτακτα μέτρα κατά της πανδημίας Covid-19, όπου αρκετές μονάδες λειτούργησαν με μειωμένο προσωπικό και τηλεργασία όπου ήταν εφικτό. Η επί μέρους ανάλυση της συμμετοχής στην έρευνα, από κάθε ΠΕΚΑ και αποκεντρωμένο τμήμα, παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα και διαμορφώνεται ως εξής:

Πίνακας 4.1: Βαθμός συμμετοχής υπαλλήλων ΠΕΚΑ

ΠΕΚΑ	ΔΙΑΝΕΜΗΘΕΝΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ Α	ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ Α	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Σ %
ΑΤΤΙΚΗΣ	51	47	92%
Κ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ- ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	41	32	78%
Τμ.ΣΕΡΡΕΣ	7	7	100%
Τμ.ΕΛΕΣΣΑ	4	0	0
ΘΕΣΣΑΛΙΑ- ΛΑΡΙΣΑ	18	12	66,7%

Τμ.ΤΡΙΚΑΛΑ	5	3	60%
Τμ.ΒΟΛΟΣ	7	4	57%
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ-ΛΑΜΙΑ	8	7	87,5%
Τμ.ΘΗΒΑ	4	2	50%
ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑ- ΠΑΤΡΑ	17	12	70,6%
Τμ.ΑΓΡΙΝΙΟ	9	8	88,9%
ΗΠΕΙΡΟΣ- ΙΩΑΝΝΙΝΑ	17	7	41,2%
Τμ.ΚΕΡΚΥΡΑ	4	4	100%
ΚΡΗΤΗ- ΗΡΑΚΛΕΙΟ	12	9	75%
Τμ.ΧΑΝΙΑ	9	9	100%
ΔΥΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ -ΚΟΖΑΝΗ	9	8	88,9%
Τμ.ΠΤΟΛΕΜΑΙΔΑ	4	4	100%
ΣΥΝΟΛΑ	226	175	77,4%

Παρατηρούμε ότι τη μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα είχαν τα αποκεντρωμένα τμήματα ΠΕΚΑ στην Πτολεμαΐδα, την Κέρκυρα, τα Χανιά και τις Σέρρες (100%) με όλους τους υπαλλήλους να επιστρέφουν συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν. Επίσης και το ΠΕΚΑ Αττικής είχε μεγάλη συμμετοχή (92%), ίσως επειδή έγινε προσωπική διανομή και παραλαβή των ερωτηματολογίων. Από την άλλη πλευρά, τη μικρότερη συμμετοχή ποσοστιαία εμφανίζει το ΠΕΚΑ Ηπείρου & Κέρκυρας με έδρα τα Ιωάννινα (41,2%) και τα αποκεντρωμένα τμήματα με έδρα τη Θήβα (50%), που ανήκει στο ΠΕΚΑ Στερεάς Ελλάδας, και ο Βόλος (57%) που ανήκει στο ΠΕΚΑ Θεσσαλίας, με ποσοστά συμμετοχής περίπου στο μισό του δυναμικού τους να συμμετέχουν στην έρευνα. Από το αποκεντρωμένο τμήμα της Έδεσσας δεν επέστρεψαν κανένα παρά την ευγενική υπενθύμιση που τους έγινε.

4.2 Ανάλυση δεδομένων

4.2.1 Σύνθεση δείγματος-Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο σημείο σε κάθε έρευνα είναι η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων που δείγματος των συμμετεχόντων στην έρευνα. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα για το δείγμα, στη συγκεκριμένη περίπτωση το εύρος ηλικιών, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και άλλα

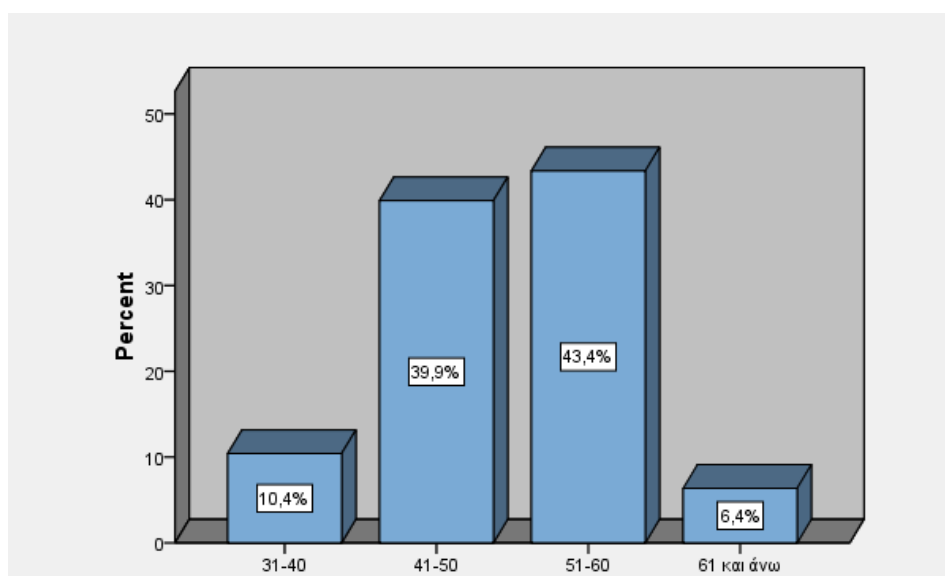
στοιχεία για τους υπαλλήλους των ΠΕΚΑ, όπως ακολουθούν. Στην παρούσα έρευνα αυτού του τύπου ερωτήματα ήταν τα πρώτα εννέα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Αρχικά, παρατηρείται, σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων, ότι η ηλικιακή κατανομή του δείγματος είναι σε πολύ μεγάλο ποσοστό μεταξύ 41 και 60 ετών, σχεδόν 4 στους 5 υπαλλήλους. Πιο αναλυτικά, το μεγαλύτερο ποσοστό κυμαίνεται μεταξύ 51 και 60 ετών (43,4%), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 41 με 50 ετών (39,9%), ενώ οι μικρότερες και μεγαλύτερες ηλικίες είναι σημαντικά χαμηλότερες σε ποσοστό.

Πίνακας 4.2: Ηλικία

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	31-40	18	10,3	10,4	10,4
	41-50	69	39,4	39,9	50,3
	51-60	75	42,9	43,4	93,6
	61 και άνω	11	6,3	6,4	100,0
	Total	173	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		



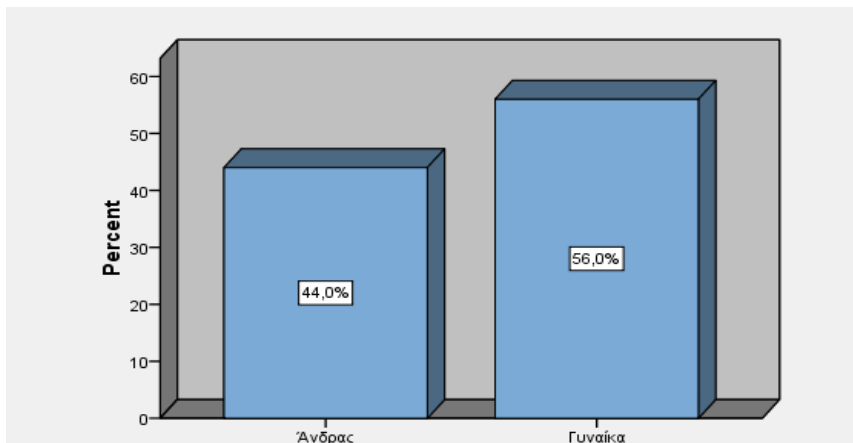
Γράφημα 4.1: Κατανομή ως προς την ηλικία

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων υπαλλήλων, η πλειοψηφία αποτελείται από γυναίκες σε ποσοστό 56% έναντι 44% των αντρών.

Πίνακας 4.3: Φύλο

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ανδρας	77	44,0	44,0	44,0
	Γυναίκα	98	56,0	56,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0	



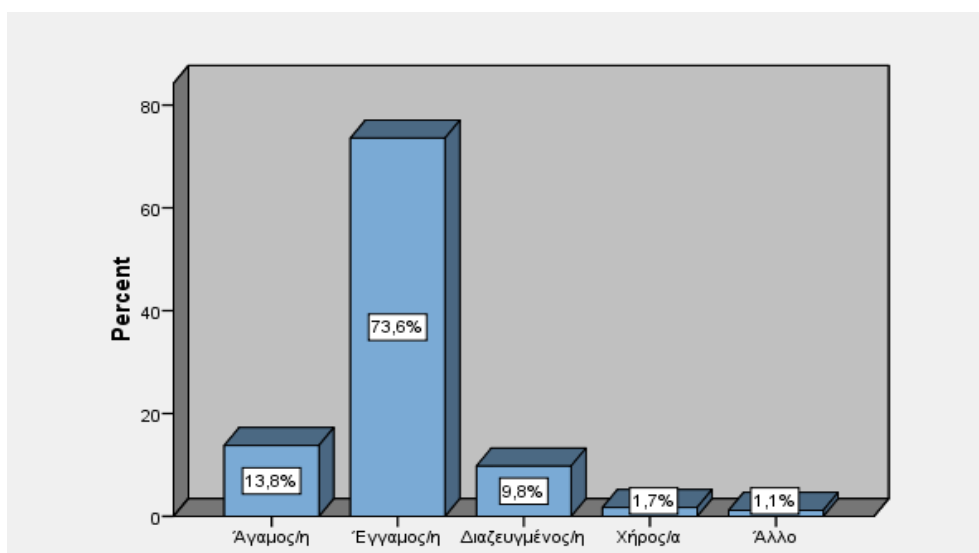
Γράφημα 4.2: Κατανομή ως προς το φύλο

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει έγγαμος/η (73,6%) και ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά οι άγαμοι (13,8%) και οι διαζευγμένοι (9,8%). Οι άλλες καταστάσεις που εμφανίζονται είναι σε ελάχιστο ποσοστό επί του δείγματος.

Πίνακας 4.4: Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Άγαμος/η	24	13,7	13,8	13,8
	Έγγαμος/η	128	73,1	73,6	87,4
	Διαζευγμένος/η	17	9,7	9,8	97,1
	Χήρος/α	3	1,7	1,7	98,9
	Άλλο	2	1,1	1,1	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



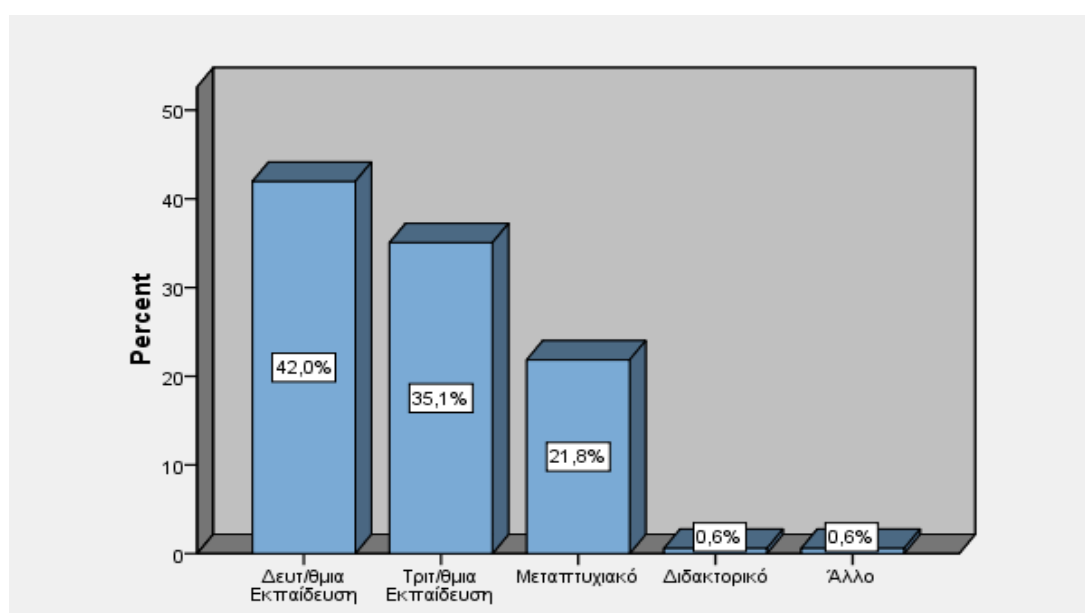
Γράφημα 4.3: Κατανομή ως προς την οικογενειακή κατάσταση

ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Το μορφωτικό επίπεδο είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για το συγκεκριμένο δείγμα και παρουσιάζει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον τόσο γενικότερα όσο και σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Συγκεκριμένα, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι συμμετέχοντες είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (42%), απόφοιτοι κάποιας τριτοβάθμιας σχολής εκπαίδευσης είναι το 35,1% αυτών, ενώ κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος το 21,8%. Να σημειωθεί ότι διδακτορικό κατέχει μόνο ένας συμμετέχων.

Πίνακας 4.5: Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Δευτ/θμια Εκπαίδευση	73	41,7	42,0	42,0
	Τριτ/θμια Εκπαίδευση	61	34,9	35,1	77,0
	Μεταπτυχιακό	38	21,7	21,8	98,9
	Διδακτορικό	1	0,6	0,6	99,4
	Άλλο	1	0,6	0,6	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



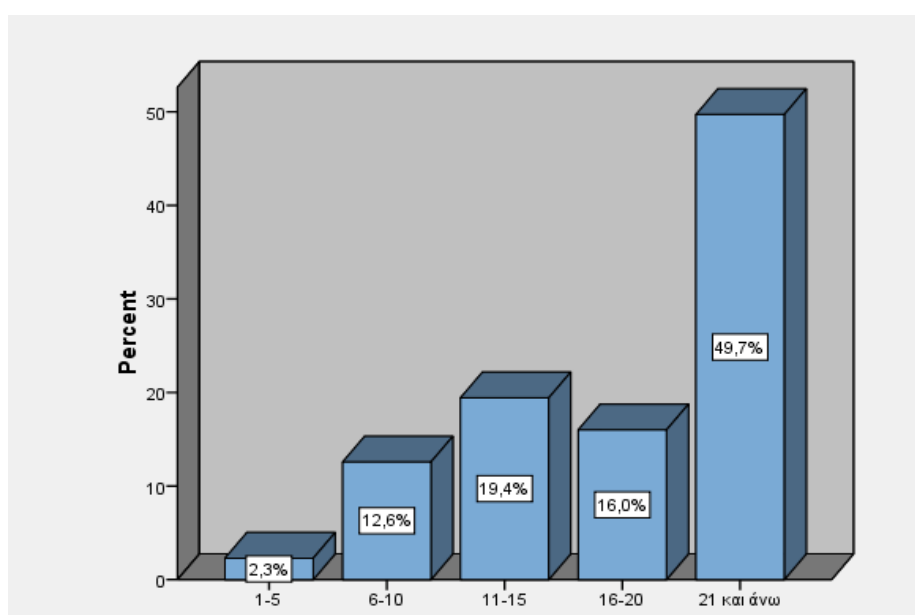
Γράφημα 4.4: Κατανομή ως προς το μορφωτικό επίπεδο

ΕΡΩΤΗΣΗ 5:

Γενικά, για τη στελέχωση των ΠΕΚΑ έχουν επιλεγεί έμπειροι υπάλληλοι ως προς τα έτη υπηρεσίας στον φορέα και αυτό επιβεβαιώνεται και με τα ευρήματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, το 49,7% είναι υπάλληλοι που υπηρετούν πάνω από 21 έτη. Ακολουθούν, υπάλληλοι με 11-15 έτη (19,4%), υπάλληλοι 16-20 έτη (16%). Γενικά, είναι ένα δείγμα με μεγάλη εμπειρία στην κοινωνική ασφάλιση καθώς μόνο το 2,3% εξ αυτών είναι νέοι με κάτω από 5ετή υπηρεσία. Ωστόσο, προκαλεί εντύπωση ότι ενώ έχει ληφθεί προφανώς υπόψη το κριτήριο της εμπειρίας, δεν έχει συμβεί το ίδιο για το μορφωτικό επίπεδο του προηγούμενου ερωτήματος, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Πίνακας 4.6: Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 1-5	4	2,3	2,3	2,3
6-10	22	12,6	12,6	14,9
11-15	34	19,4	19,4	34,3
16-20	28	16,0	16,0	50,3
21 και άνω	87	49,7	49,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	



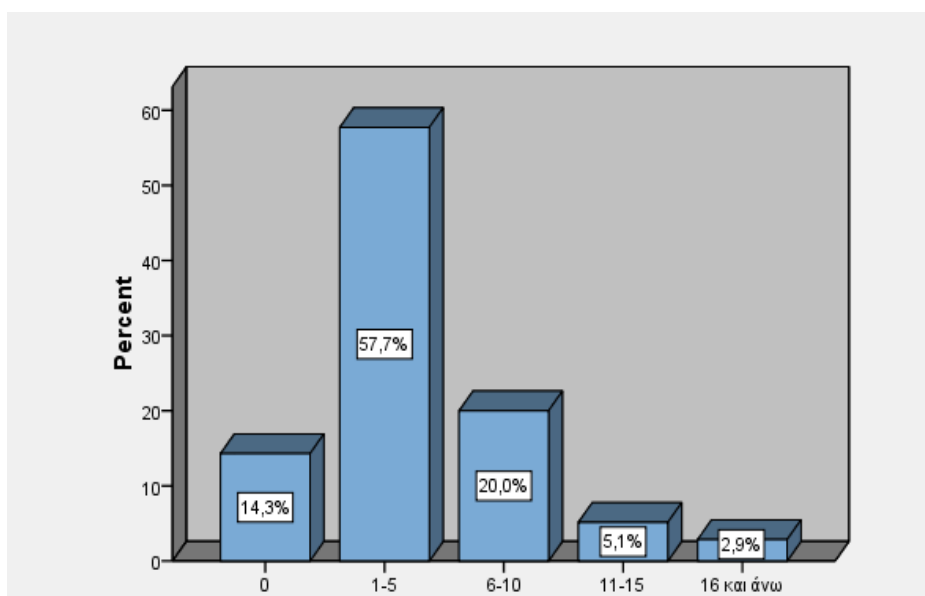
Γράφημα 4.5: Κατανομή ως προς τα έτη υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

ΕΡΩΤΗΣΗ 6:

Όσον αφορά την προϋπηρεσία του δείγματος στο ιδιωτικό τομέα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο το 14,3% δεν έχει εργαστεί καθόλου εκτός δημόσιου τομέα. Πιο αναλυτικά, το μεγαλύτερο εύρος των θετικών απαντήσεων κυμαίνεται σε 1-5 έτη εργασίας στον ιδιωτικό τομέα (57,7%) και ακολουθούν τα 6-10 έτη (20%).

Πίνακας 4.7: Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 0	25	14,3	14,3	14,3
1-5	101	57,7	57,7	72,0
6-10	35	20,0	20,0	92,0
11-15	9	5,1	5,1	97,1
16 και άνω	5	2,9	2,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	



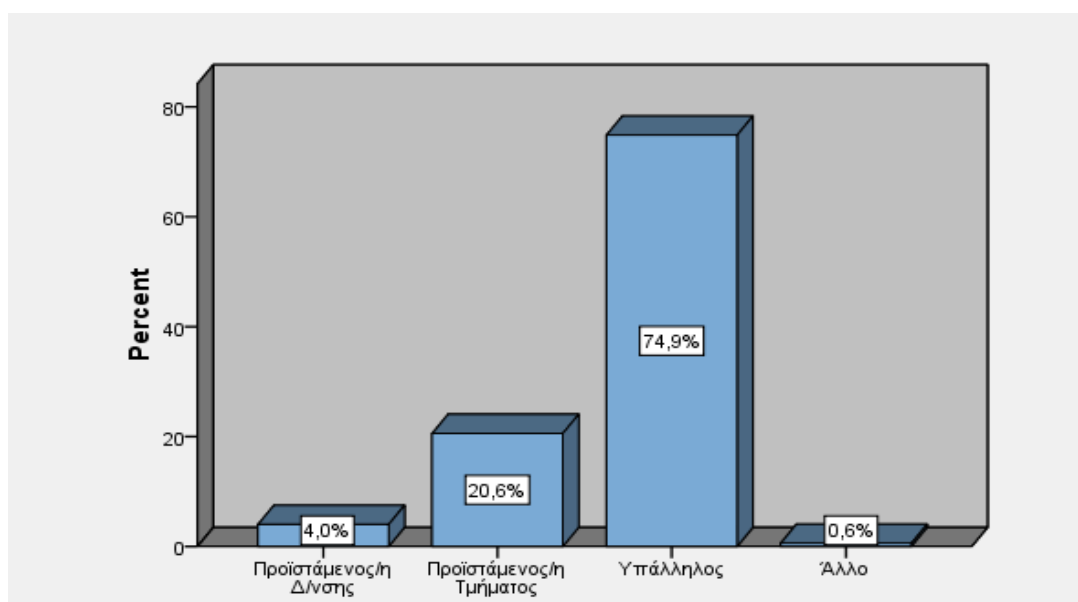
Γράφημα 4.6: Κατανομή ως προς τα έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

ΕΡΩΤΗΣΗ 7:

Όσον αφορά τη διοικητική ιεραρχία και τη θέση των συμμετεχόντων σε αυτή, διαφαίνεται όπως είναι και λογικό, ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων (74,9%) κατέχουν απλή υπαλληλική σχέση στην υπηρεσία τους. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα οι θέσεις ευθύνης έτσι και αλλιώς είναι ορισμένες σε επίπεδο τμήματος, διεύθυνσης και στο ΠΕΚΑ Αττικής και σε υποδιεύθυνσης. Συγκεκριμένα, στο δείγμα των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα το 20,6% κατέχει θέση προϊσταμένου τμήματος και μόνο το 4% προϊσταμένου διεύθυνσης.

Πίνακας 4.8: Θέση στη διοικητική ιεραρχία

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	7	4,0	4,0	4,0
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	36	20,6	20,6	24,6
	Υπάλληλος	131	74,9	74,9	99,4
	Άλλο	1	0,6	0,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0	



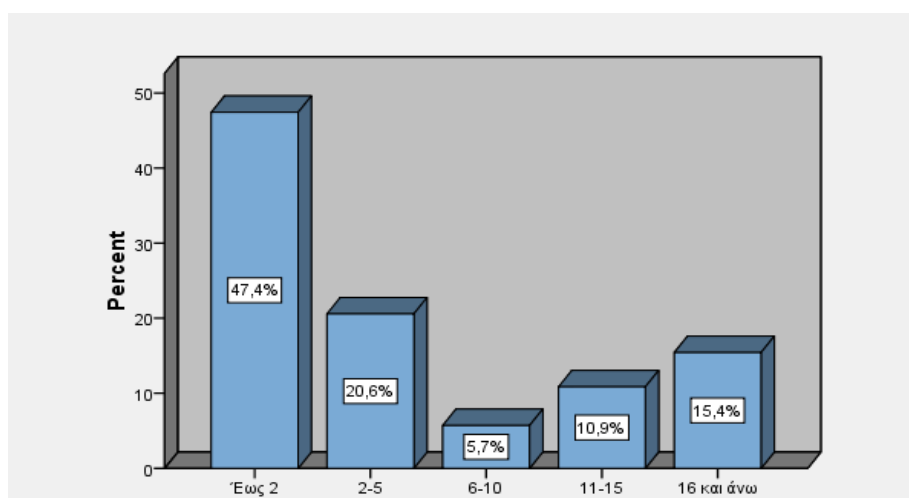
Γράφημα 4.7: Κατανομή ως προς τη θέση στη διοικητική ιεραρχία

ΕΡΩΤΗΣΗ 8:

Στην ερώτηση σχετικά με τα έτη στην παρούσα διοικητική θέση οι απαντήσεις παρουσιάζουν μια ιδιομορφία καθώς, ενώ τα ΠΕΚΑ έχουν συσταθεί από το 2018 και έπειτα, πολλές απαντήσεις έχουν δοθεί και αφορούν μεγαλύτερη περίοδο στην παρούσα διοικητική θέση. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί καθώς η μετάβαση από προηγούμενους ελεγκτικούς φορείς (ΕΥΠΕΑ, τ.ΙΚΑ-ΕΤΑΜ) σε κάποιες δομές αντιμετωπίστηκε ως απλή τυπική διαδικασία και όχι ουσιαστική αλλαγή της δομής. Επομένως, οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση εξαρτώνται από το πως αντιλήφθηκε ο κάθε συμμετέχων την ερώτηση. Συγκεκριμένα, οι μισοί από τους ερωτώμενους αναγνωρίζουν λιγότερα από 2 χρόνια ως κάτοχοι της συγκεκριμένης θέσης (47,4%), ενώ ακολουθούν 2-5 έτη (20,6%), ενώ ένα μέρος των συμμετεχόντων αναφέρουν ότι κατέχουν την ίδια διοικητική θέση για πάνω από 16 έτη (15,4%).

Πίνακας 4.9: Έτη στην παρούσα διοικητική θέση

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Έως 2	83	47,4	47,4	47,4
2-5	36	20,6	20,6	68,0
6-10	10	5,7	5,7	73,7
11-15	19	10,9	10,9	84,6
16 και άνω	27	15,4	15,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	



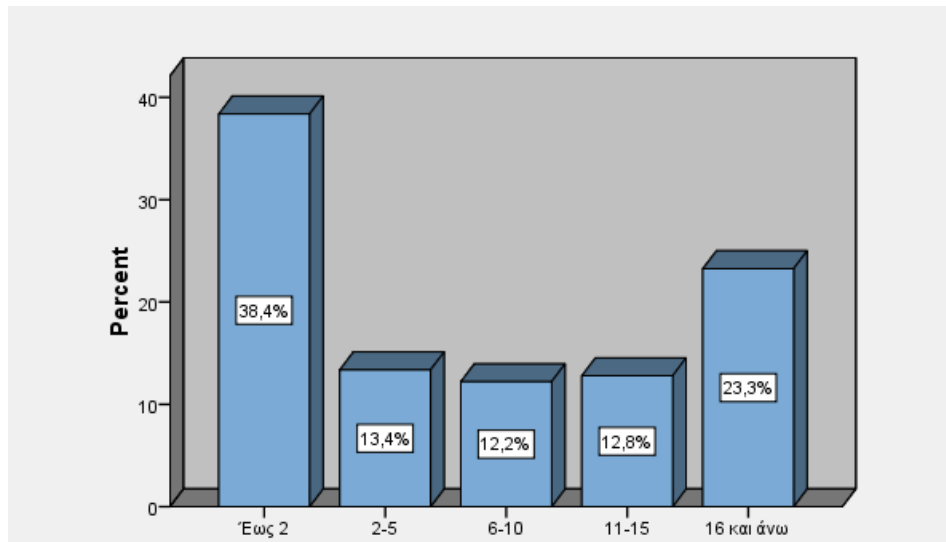
Γράφημα 4.8: Κατανομή ως προς τα έτη στην παρούσα διοικητική θέση

ΕΡΩΤΗΣΗ 9:

Τα ΠΕΚΑ είναι ένας νεοσύστατος φορέας του e-ΕΦΚΑ, αλλά όπως έχει αναφερθεί προϋπήρχαν ελεγκτικοί μηχανισμοί και στο τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και σε άλλα ταμεία, που ασχολούνται τόσο με ελέγχους ασφάλισης, με επιτόπιο και ουσιαστικό έλεγχο, ανά περίπτωση. Έτσι, πολλοί από τους ελεγκτές των ΠΕΚΑ μεταφέρθηκαν στις τωρινές τους θέσεις από ελεγκτικούς φορείς προηγούμενων ταμείων και έχουν την αντίστοιχη εμπειρία. Επιπλέον, να αναφερθεί ότι στα ΠΕΚΑ υπηρετούν και υπάλληλοι που δεν υπάγονται σε τμήματα ασφάλισης, με άλλες αρμοδιότητες διοικητικής φύσης. Πιο συγκεκριμένα, σε ποσοστό 38,4% του δείγματος η ελεγκτική εμπειρία είναι από καθόλου έως 2 έτη, ενώ το 23,3% έχουν εμπειρία σε ελεγκτικό αντικείμενο. Ενδιάμεσα, κατανέμεται το υπόλοιπο προσωπικό, από 2-5 έτη (13,4%), από 6-10 έτη (12,8%) και από 11-15 έτη (12,8%).

Πίνακας 4.10: Έτη σε ελεγκτική θέση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Έως 2	66	37,7	38,4	38,4
	2-5	23	13,1	13,4	51,7
	6-10	21	12,0	12,2	64,0
	11-15	22	12,6	12,8	76,7
	16 και άνω	40	22,9	23,3	100,0
	Total		172	98,3	100,0
Missing	System	3	1,7		
Total		175	100,0		



Γράφημα 4.9: Κατανομή ως προς τα έτη σε ελεγκτική θέση

4.2.2 Διαδικασία Αξιολόγησης

Το επόμενο στάδιο της ανάλυσης αναφέρεται στις ερωτήσεις που έχουν σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης, τη συμμετοχή ή όχι των εργαζομένων, την οπτική τους όσον αφορά σημαντικά στοιχεία που έχει ή θα έπρεπε να έχει η διαδικασία της αξιολόγησης, η μέτρηση της επίδοσης, της αποδοτικότητας και άλλες παράμετροι συσχετισμού και επηρεασμού της.

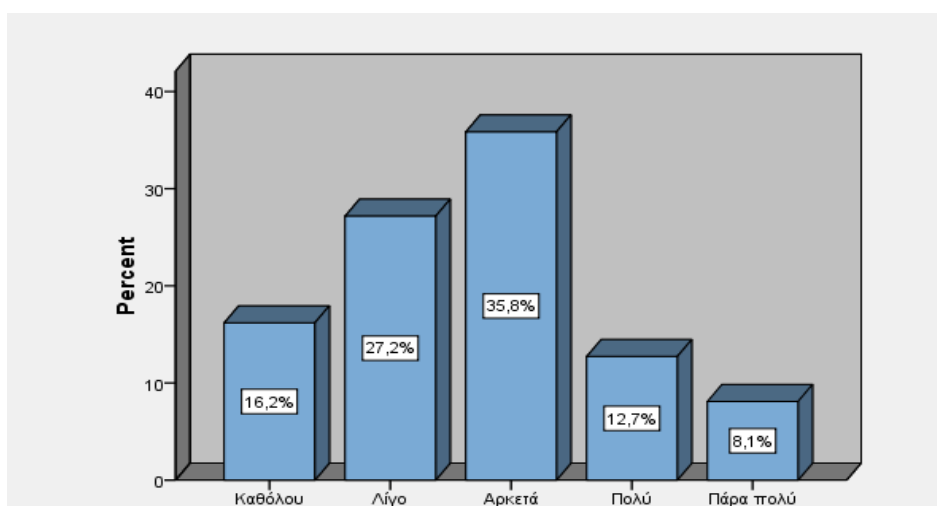
Η ανάλυση που ακολουθεί εμφανίζει το ποσοστό επιλογής της κάθε απάντησης μέσω της κλίμακας Likert από τους συμμετέχοντες, ανά ερώτηση και υποερώτηση, παρουσιάζοντας μια πρώτη αντίληψη για τις απόψεις και τις πρακτικές που επικρατούν στα ΠΕΚΑ και στον e-ΕΦΚΑ κατά επέκταση, τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Όπως έχει επεξηγηθεί οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν διπλό ρόλο, τόσο του αξιολογούμενου όσο και του αξιολογητή, ανάλογα την θέση που κατέχουν (υπαλληλική, προϊσταμένου ή διευθυντή).

ΕΡΩΤΗΣΗ 10:

Όσον αφορά τη γνώση των συμμετεχόντων για τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, οι περισσότεροι δηλώσαν ότι έχουν αρκετή (35,8%) ή λίγη (27,2%) γνώση της. Στις πιο ακραίες θετικές απαντήσεις όπως πολύ (12,7%) και πάρα πολύ (8,1%) τα ποσοστά μειώνονται αισθητά, ενώ εντύπωση προκαλεί το 16,2% των συμμετεχόντων που δηλώνει ότι δεν έχει καθόλου γνώση της διαδικασίας.

Πίνακας 4.11: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	28	16,0	16,2	16,2
	Λίγο	47	26,9	27,2	43,4
	Αρκετά	62	35,4	35,8	79,2
	Πολύ	22	12,6	12,7	91,9
	Πάρα πολύ	14	8,0	8,1	100,0
	Total		173	98,9	100,0
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		



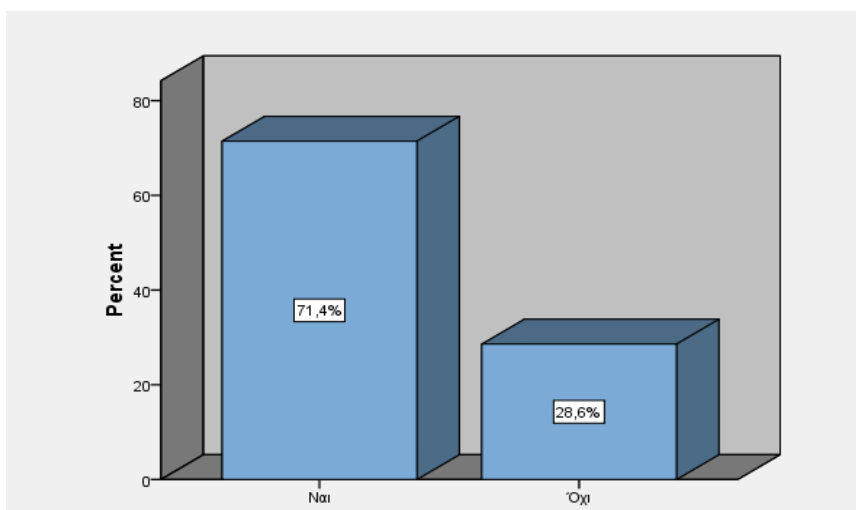
Γράφημα 4.10: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης

ΕΡΩΤΗΣΗ 11:

Η συμμετοχή στις αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογούμενος σύμφωνα με τις απαντήσεις φτάνει στο 71,4%, όπως φαίνεται παρακάτω.

Πίνακας 4.12: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογούμενος/η

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ναι	125	71,4	71,4	71,4
	Όχι	50	28,6	28,6	100,0
Total		175	100,0	100,0	



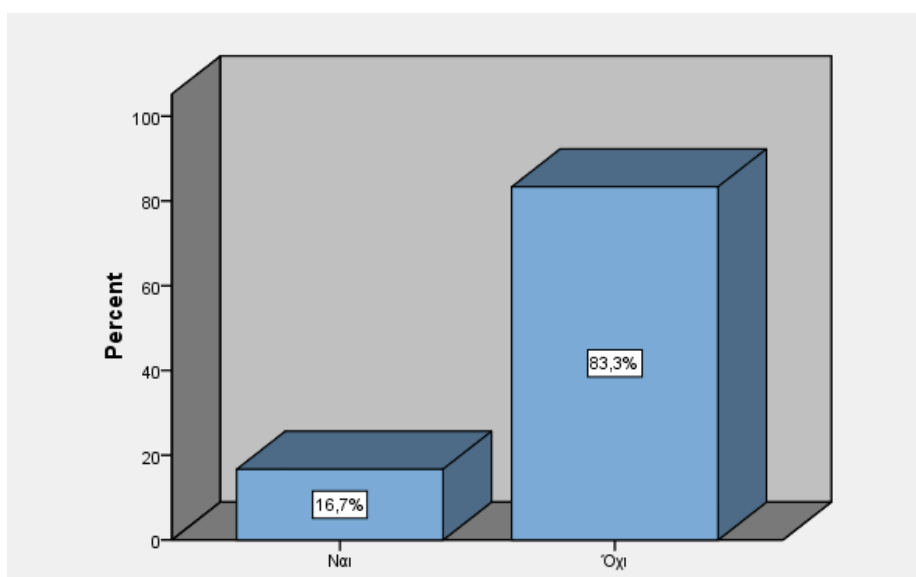
Γράφημα 4.11: Συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού ως αξιολογούμενος/η

ΕΡΩΤΗΣΗ 12:

Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό της συμμετοχής σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής εμφανίζεται πολύ χαμηλότερο και διαμορφώνεται στο 16,7%, όπως είναι λογικό.

Πίνακας 4.13: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ναι	29	16,6	16,7	16,7
	Όχι	145	82,9	83,3	100,0
	Total	174	99,4	100,0	
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



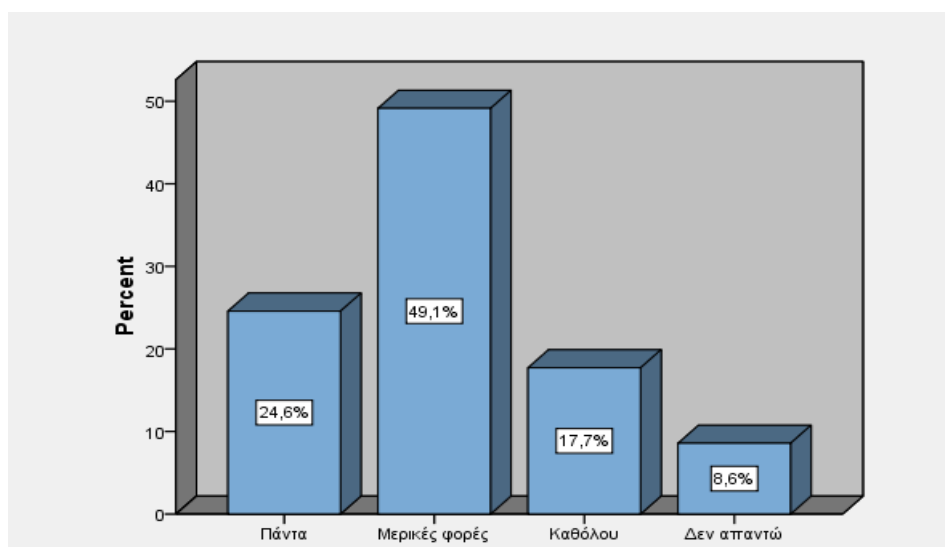
Γράφημα 4.12: Συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού ως αξιολογητής/τρια

ΕΡΩΤΗΣΗ 13:

Όσον αφορά τη συμμετοχή στην απεργία/αποχή από την αξιολόγηση, όπως προκηρύσσεται από τα αντίστοιχα συνδικαλιστικά όργανα, οι απαντήσεις ποικίλουν με πιο συνήθη την απάντηση μερικές φορές (49,1%), πάντα (24,6%), καθόλου (17,7%), ενώ το 8,6% δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 4.14: Συμμετοχή σε απεργία/αποχή για την αξιολόγηση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Πάντα	43	24,6	24,6	24,6
	Μερικές φορές	86	49,1	49,1	73,7
	Καθόλου	31	17,7	17,7	91,4
	Δεν απαντώ	15	8,6	8,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0	



Γράφημα 4.13: Συμμετοχή σε απεργία-αποχή για την αξιολόγηση

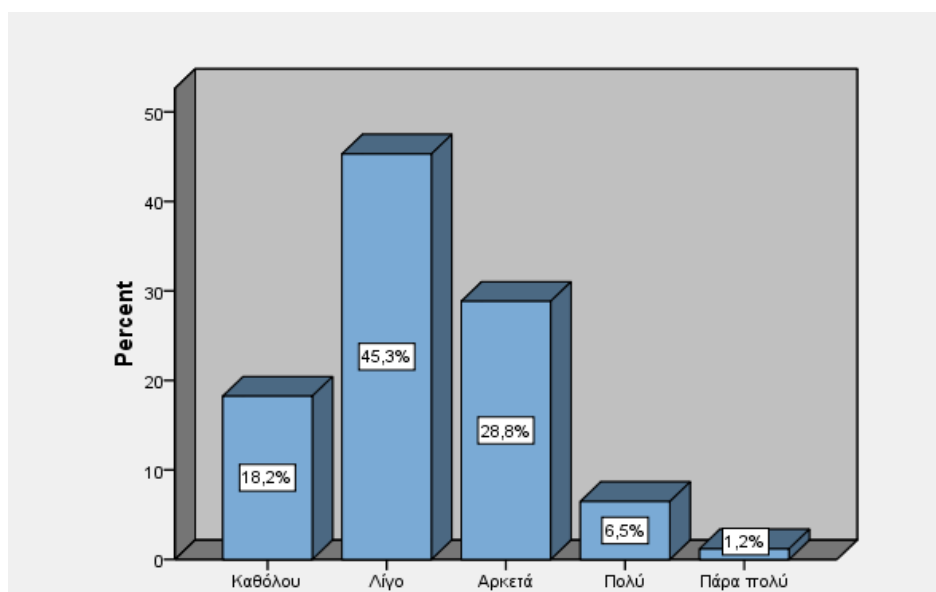
ΕΡΩΤΗΣΗ 14:

Με την ερώτηση 14, η οποία έχει επιμέρους υποερωτήματα, επιχειρείται να αποσαφηνιστεί η άποψη του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης ως προς τα πιο βασικά χαρακτηριστικά του ή σε σύγκριση με παλιότερα συστήματα.

Α) Όσον αφορά το αν το ισχύον σύστημα κρίνεται ως συγκεκριμένο από τους συμμετέχοντες, οι περισσότεροι υποστήριξαν την επιλογή λίγο (45,3%), αρκετά (28,8%), ακόμα και καθόλου (18,2%). Οι επιλογές πολύ και πάρα πολύ ήταν σε πολύ χαμηλή συχνότητα εμφάνισης.

Πίνακας 4.15: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκεκριμένο

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	31	17,7	18,2	18,2
	Λίγο	77	44,0	45,3	63,5
	Αρκετά	49	28,0	28,8	92,4
	Πολύ	11	6,3	6,5	98,8
	Πάρα πολύ	2	1,1	1,2	100,0
	Total		170	97,1	100,0
Missing	System	5	2,9		
Total		175	100,0		

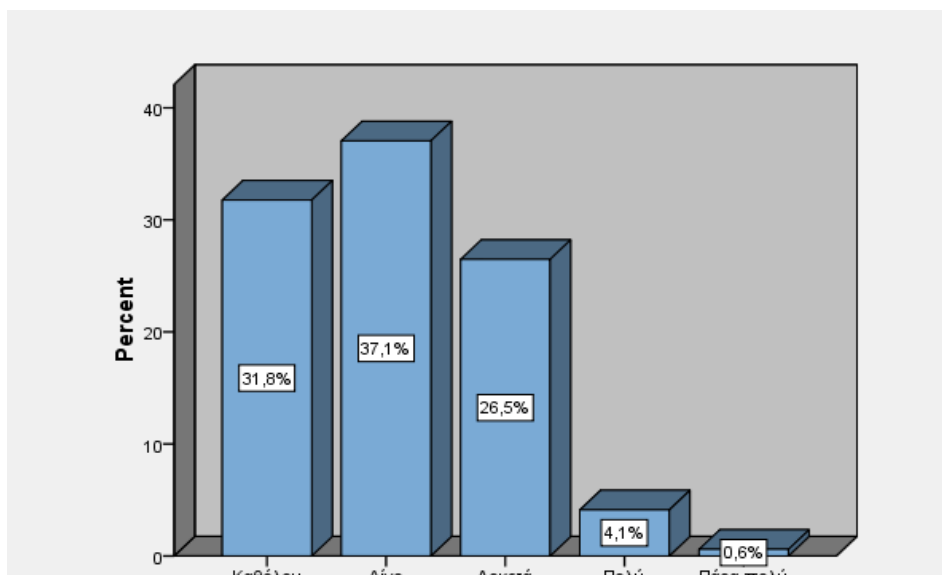


Γράφημα 4.14: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκεκριμένο

Β) Όσον αφορά το χαρακτηριστικό της εγκυρότητας, δηλαδή κατά πόσο τηρείται η προβλεπόμενη διαδικασία και ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, το σύστημα αξιολόγησης κρίνεται από τους περισσότερους ανεπαρκές. Συγκεκριμένα, η απάντηση λίγο (37,1%), καθόλου (31,8%) και αρκετά (26,5%) είχαν την συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων.

Πίνακας 4.16: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	54	30,9	31,8	31,8
	Λίγο	63	36,0	37,1	68,8
	Αρκετά	45	25,7	26,5	95,3
	Πολύ	7	4,0	4,1	99,4
	Πάρα πολύ	1	0,6	0,6	100,0
	Total	170	97,1	100,0	
Missing	System	5	2,9		
Total		175	100,0		

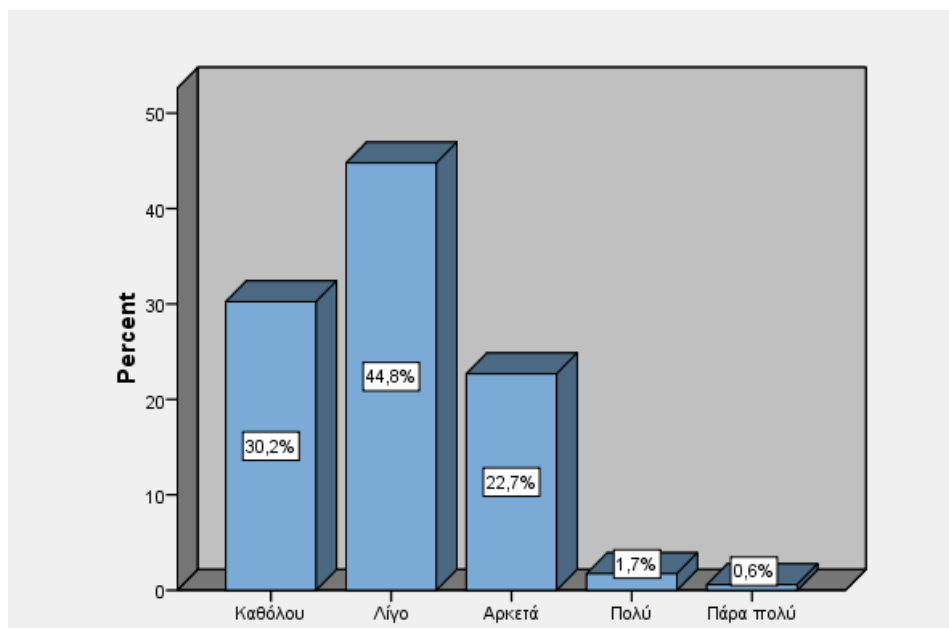


Γράφημα 4.15: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο

Γ) Παρόμοια αποτελέσματα εμφανίζει και το στοιχείο της αξιοπιστίας του συστήματος αξιολόγησης. Αναλυτικά, οι απαντήσεις λίγο (44,8%), καθόλου (30,2%) και αρκετά (22,7%) επικράτησαν έναντι των άλλων.

Πίνακας 4.17: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	52	29,7	30,2	30,2
	Λίγο	77	44,0	44,8	75,0
	Αρκετά	39	22,3	22,7	97,7
	Πολύ	3	1,7	1,7	99,4
	Πάρα πολύ	1	0,6	0,6	100,0
	Total		172	98,3	100,0
Missing	System	3	1,7		
Total		175	100,0		

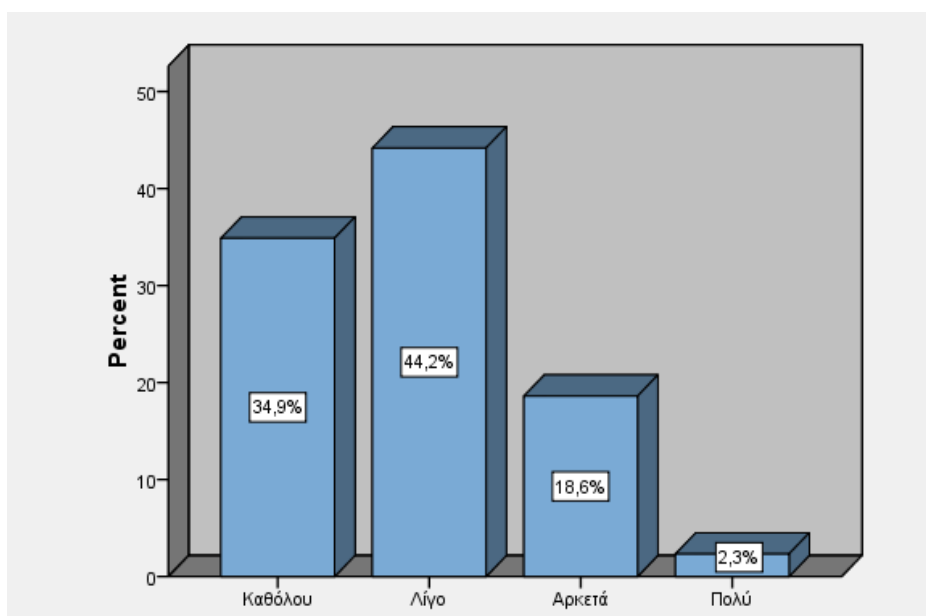


Γράφημα 4.16: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο

Δ) Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η αμεροληψία και η δικαιοσύνη. Για αυτά τα χαρακτηριστικά οι συμμετέχοντες έκριναν ότι το ισχύον σύστημα διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά κυρίως λίγο (44,2%), καθόλου (34,9%) και αρκετά (18,6%). Το πολύ είχε αμελητέες θετικές απαντήσεις, ενώ το πάρα πολύ καθόλου.

Πίνακας 4.18: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	60	34,3	34,9	34,9
	Λίγο	76	43,4	44,2	79,1
	Αρκετά	32	18,3	18,6	97,7
	Πολύ	4	2,3	2,3	100,0
	Total	172	98,3	100,0	
Missing	System	3	1,7		
Total		175	100,0		

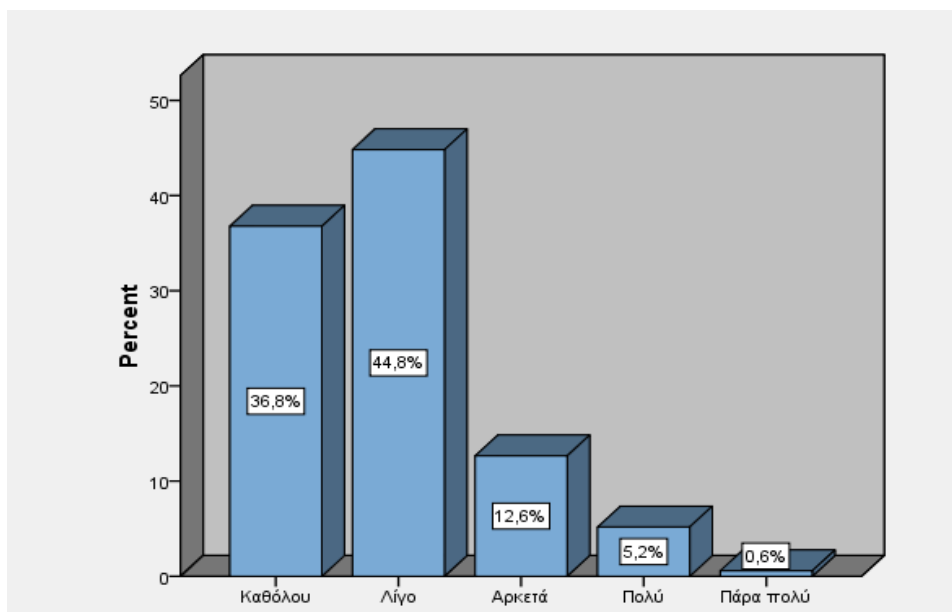


Γράφημα 4.17: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο

Ε) Η δυνατότητα σύγκρισης της απόδοσης των αξιολογούμενων ποικίλει από ένα σύστημα αξιολόγησης σε άλλο. Όσον αφορά αυτό το χαρακτηριστικό επικρατεί η άποψη ότι η σύγκριση υποστηρίζεται κυρίως λίγο (44,8%) και καθόλου (36,8%).

Πίνακας 4.19: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκρίσιμο μεταξύ αξιολογούμενων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	64	36,6	36,8	36,8
	Λίγο	78	44,6	44,8	81,6
	Αρκετά	22	12,6	12,6	94,3
	Πολύ	9	5,1	5,2	99,4
	Πάρα πολύ	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	99,4	100,0	
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		

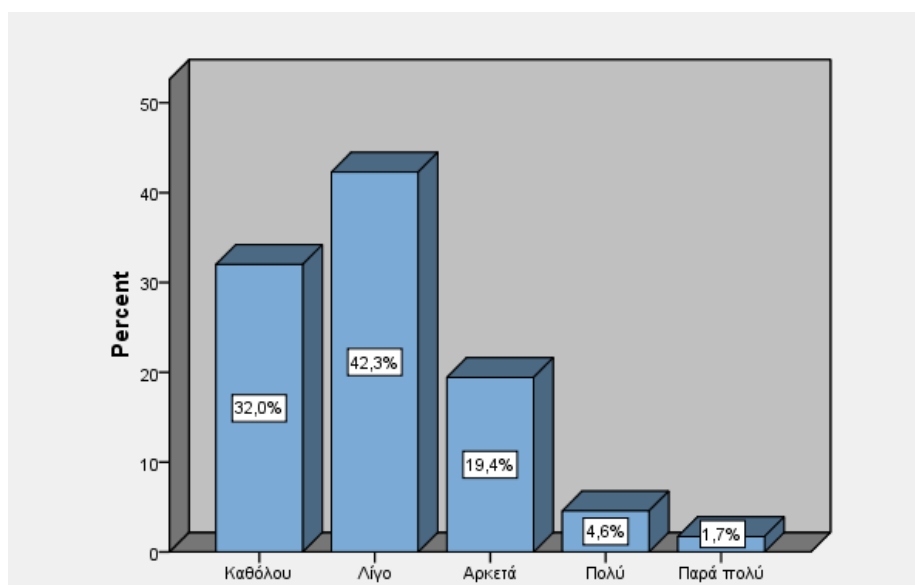


Γράφημα 4.18: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συγκρίσιμο μεταξύ αξιολογούμενων

ΣΤ) Η σύνδεση της αξιολόγησης με συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι βασικό χαρακτηριστικό των περισσότερων συστημάτων και μεθόδων αξιολόγησης και έχει σχέση με την περιγραφή των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων. Στη σχετική ερώτηση, οι συμμετέχοντες κρίνουν τη συνάφεια ως ένα χαρακτηριστικό που έχει λίγο (42,3%), καθόλου (32%) και αρκετά (19,4%).

**Πίνακας 4.20: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης:
Συναφές με θέση εργασίας**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	56	32,0	32,0	32,0
	Λίγο	74	42,3	42,3	74,3
	Αρκετά	34	19,4	19,4	93,7
	Πολύ	8	4,6	4,6	98,3
	Παρά πολύ	3	1,7	1,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

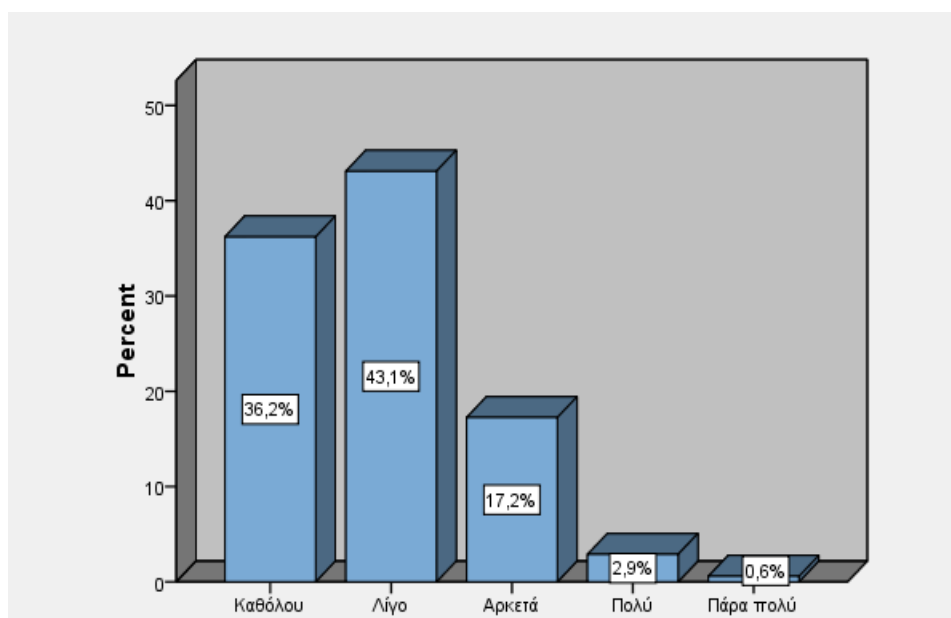


Γράφημα 4.19: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συναφές με θέση εργασίας

Z) Κάθε σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη συγκεκριμένες και παράμετρος επίδοσης για τον κάθε εργαζόμενο. Ως προς αυτό το χαρακτηριστικό, το ισχύον σύστημα κρίνεται ως σχετικό με βαθμό λίγο (43,1%), καθόλου (36,2%) και αρκετά (17,2%). Συνεπώς, διαφαίνεται και ως προς αυτό το χαρακτηριστικό μια αρνητική τάση συσχέτισης από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Πίνακας 4.21: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Σχετικό με συγκεκριμένες παραμέτρους επίδοσης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	63	36,0	36,2	36,2
	Λίγο	75	42,9	43,1	79,3
	Αρκετά	30	17,1	17,2	96,6
	Πολύ	5	2,9	2,9	99,4
	Πάρα πολύ	1	0,6	0,6	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		

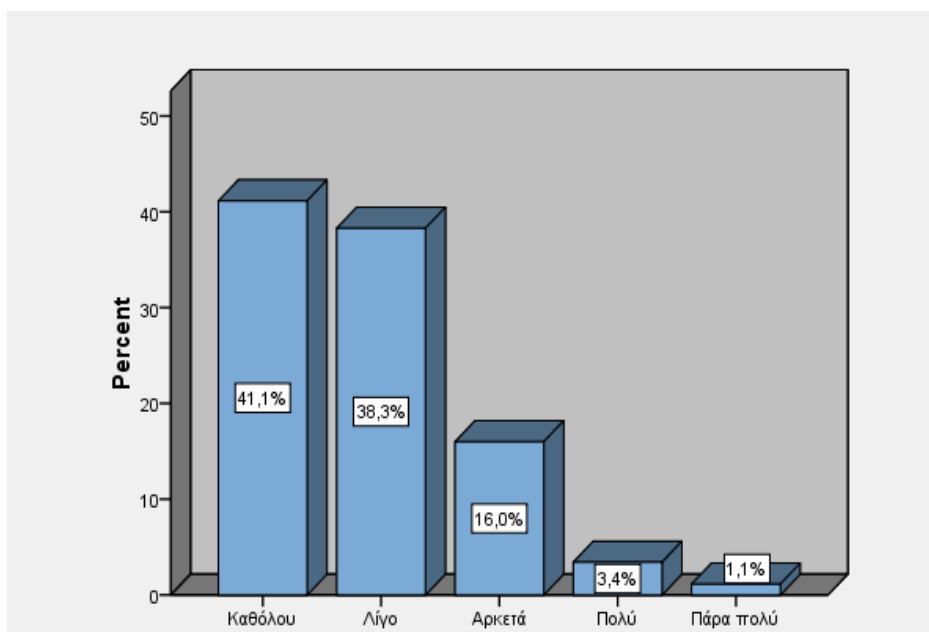


Γράφημα 4.20: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Σχετικό με συγκεκριμένες παραμέτρους επίδοσης

Η) Σε μια στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΠ και της αξιολόγησης απόδοσης λαμβάνονται υπόψη και άλλα επιχειρησιακά συστήματα-σχέδια ενός οργανισμού. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτυπώνεται στις απόψεις των συμμετεχόντων, οι οποίες βρίσκουν συσχέτιση από καθόλου (41,1%) έως λίγο (38,3%), ενώ το αρκετά βρίσκει σύμφωνους το 16%, δείχνοντας σαφώς μια αρνητική σχέση.

Πίνακας 4.22: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συνδεδεμένο με άλλα επιχειρησιακά συστήματα

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	72	41,1	41,1	41,1
	Λίγο	67	38,3	38,3	79,4
	Αρκετά	28	16,0	16,0	95,4
	Πολύ	6	3,4	3,4	98,9
	Πάρα πολύ	2	1,1	1,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0	



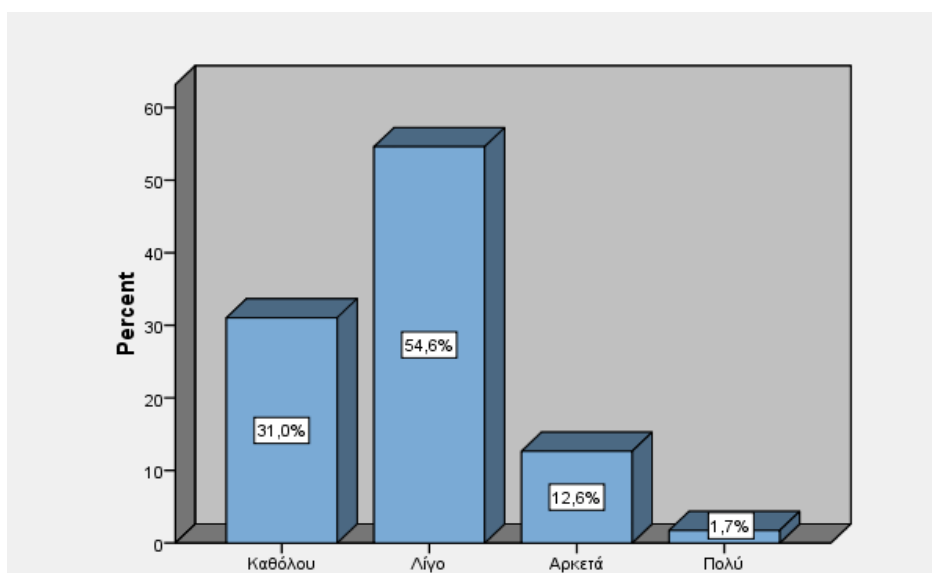
Γράφημα 4.21: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Συνδεδεμένο με άλλα επιχειρησιακά συστήματα

ΕΡΩΤΗΣΗ 15:

Η επόμενη ερώτηση προσπαθεί να υποδείξει τη συσχέτιση, σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων, μεταξύ της ακριβούς μέτρησης της απόδοσης και σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται με το παρόν σύστημα αξιολόγησης. Οι μισοί συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι σχετίζονται λίγο (54,6%), ενώ ακολουθεί η επιλογή καθόλου (31%) και αρκετά (12,6%).

Πίνακας 4.23: Άποψη: παροχή ακριβούς μέτρησης απόδοσης με παρόν σύστημα αξιολόγησης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	54	30,9	31,0	31,0
	Λίγο	95	54,3	54,6	85,6
	Αρκετά	22	12,6	12,6	98,3
	Πολύ	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	99,4	100,0	
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



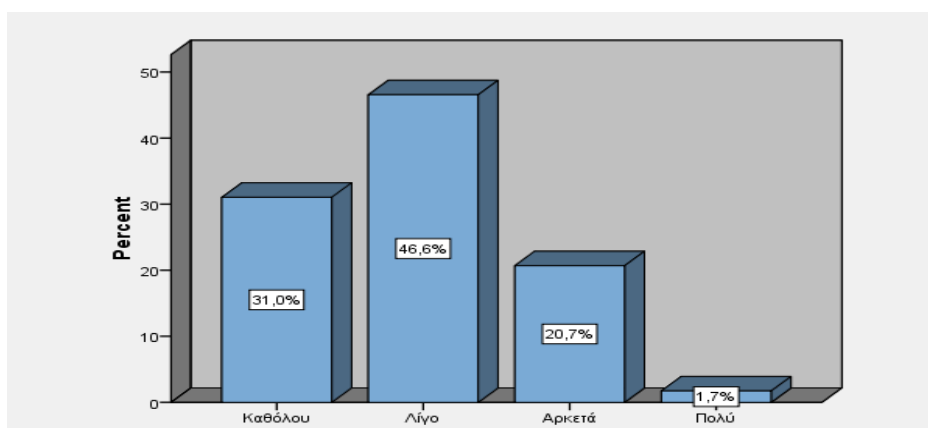
Γράφημα 4.22: Άποψη: παροχή ακριβούς μέτρησης απόδοσης με παρόν σύστημα αξιολόγησης

ΕΡΩΤΗΣΗ 16:

Στη συγκεκριμένη ερώτηση επιχειρείται μια σύγκριση του συστήματος αξιολόγησης όπως εφαρμόζεται σήμερα με παλιότερα συστήματα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, θεωρείται καλύτερο σε βαθμό λίγο από τους μισούς (46,6%) περίπου συμμετέχοντες, καθόλου σε ποσοστό 31% ενώ ακολουθεί η επιλογή αρκετά (20,7%). Η επιλογή πολύ (1,7%) και πάρα πολύ είναι αμελητέες.

Πίνακας 4.24: Άποψη: καλύτερα χαρακτηριστικά τελευταίου συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με προηγούμενα

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	54	30,9	31,0	31,0
	Λίγο	81	46,3	46,6	77,6
	Αρκετά	36	20,6	20,7	98,3
	Πολύ	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	99,4	100,0	
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



Γράφημα 4.23: Άποψη: καλύτερα χαρακτηριστικά τελευταίου συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με προηγούμενα

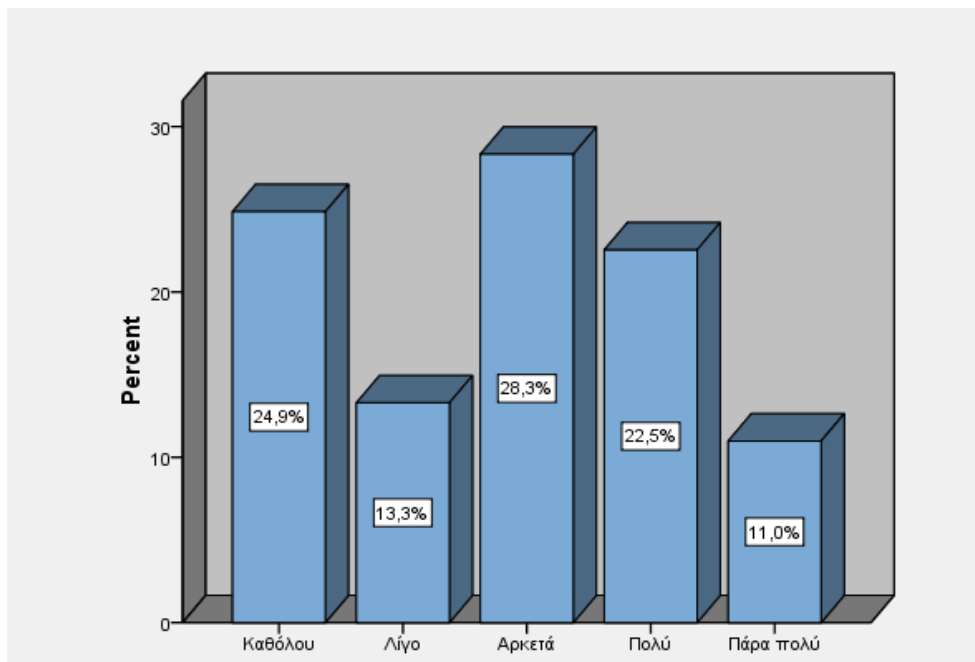
ΕΡΩΤΗΣΗ 17:

Με τη δέση υπο-ερωτήσεων που ακολουθεί, επιχειρείται να εντοπιστούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες, κατά την άποψη των ερωτηθέντων, που επηρεάζουν την αξιολόγηση της απόδοσης.

17α) Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη σύνδεση αξιολόγησης απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή παρατηρείται μεγάλη διασπορά στις επιλογές των ερωτηθέντων. Οι πιο συχνές απαντήσεις που εμφανίστηκαν είναι το αρκετά (28,3%), το καθόλου (24,9%), το πολύ (22,5%), ενώ και οι επιλογές λίγο (13,3%) και πάρα πολύ (11%) έλαβαν αξιοσημείωτα ποσοστά. Έτσι, διαφαίνεται μεγάλη διαφορά στις απόψεις όσον αφορά την σημαντικότητα της αμοιβής στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Πίνακας 4.25: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	43	24,6	24,9	24,9
	Λίγο	23	13,1	13,3	38,2
	Αρκετά	49	28,0	28,3	66,5
	Πολύ	39	22,3	22,5	89,0
	Πάρα πολύ	19	10,9	11,0	100,0
	Total		173	98,9	100,0
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		

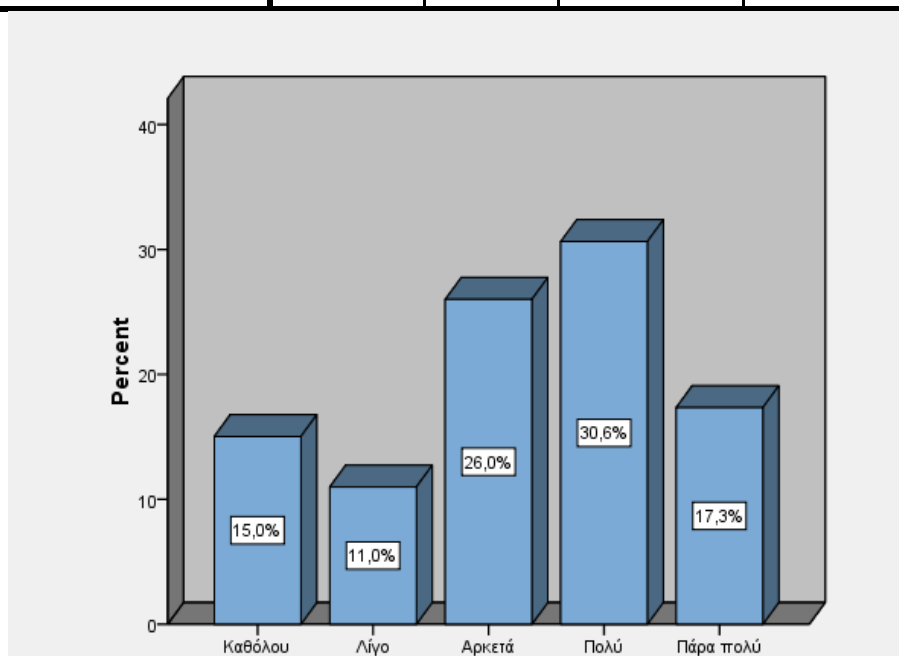


Γράφημα 4.24: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή

17β) Όσον αφορά στην σχέση αξιολόγησης της απόδοσης με άλλες πρόσθετες αμοιβές εξάγεται ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι επηρεάζονται πολύ (30,6%), ενώ ακολουθεί η απάντηση αρκετά (26%) και πάρα πολύ (17,3%). Έτσι, διαφαίνεται μια τάση μεγαλύτερου συσχετισμού μεταξύ των δύο παραγόντων σε σχέση με τη χρηματική αμοιβή.

Πίνακας 4.26: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	26	14,9	15,0	15,0
	Λίγο	19	10,9	11,0	26,0
	Αρκετά	45	25,7	26,0	52,0
	Πολύ	53	30,3	30,6	82,7
	Πάρα πολύ	30	17,1	17,3	100,0
	Total		173	98,9	100,0
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		

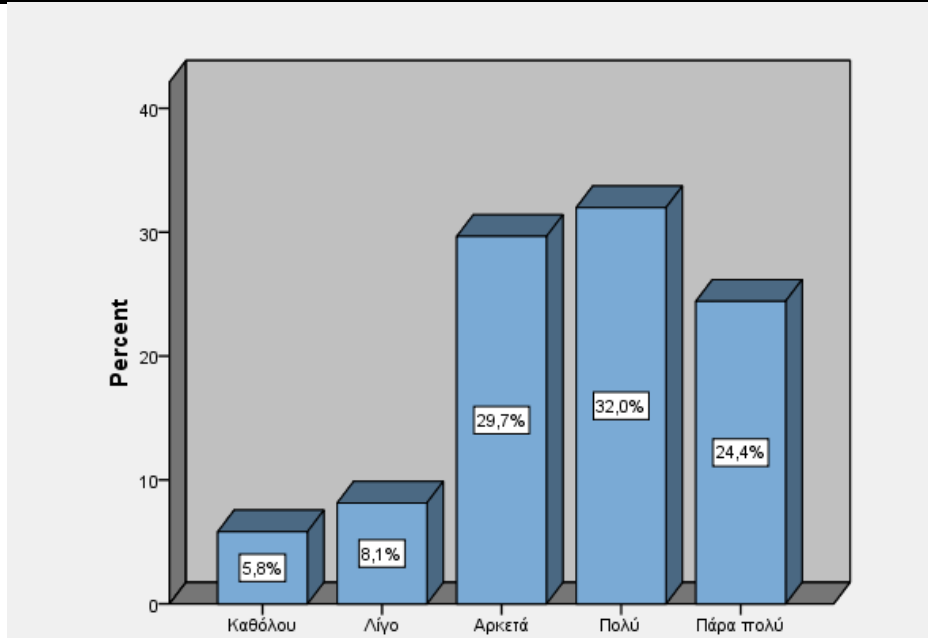


Γράφημα 4.25: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές

17γ) Πολύ σημαντικός παράγοντας για την αξιολόγηση της απόδοσης παρατηρείται ότι είναι η ανέλιξη στην ιεραρχία. Αυτό εξάγεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό τοποθετείται θετικά συσχετίζοντας τις δύο μεταβλητές. Συγκεκριμένα, η απάντηση πολύ (32%) προτιμήθηκε έναντι των επιλογών αρκετά (29,7%) και πάρα πολύ (24,4%) και σε γενικές γραμμές σε σχέση με άλλους παράγοντες εμφανίζει έντονη θετική συσχέτιση με την αξιολόγηση της απόδοσης σε σχέση με άλλους παράγοντες.

Πίνακας 4.27: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	10	5,7	5,8	5,8
	Λίγο	14	8,0	8,1	14,0
	Αρκετά	51	29,1	29,7	43,6
	Πολύ	55	31,4	32,0	75,6
	Πάρα πολύ	42	24,0	24,4	100,0
	Total		172	98,3	100,0
Missing	System	3	1,7		
Total		175	100,0		

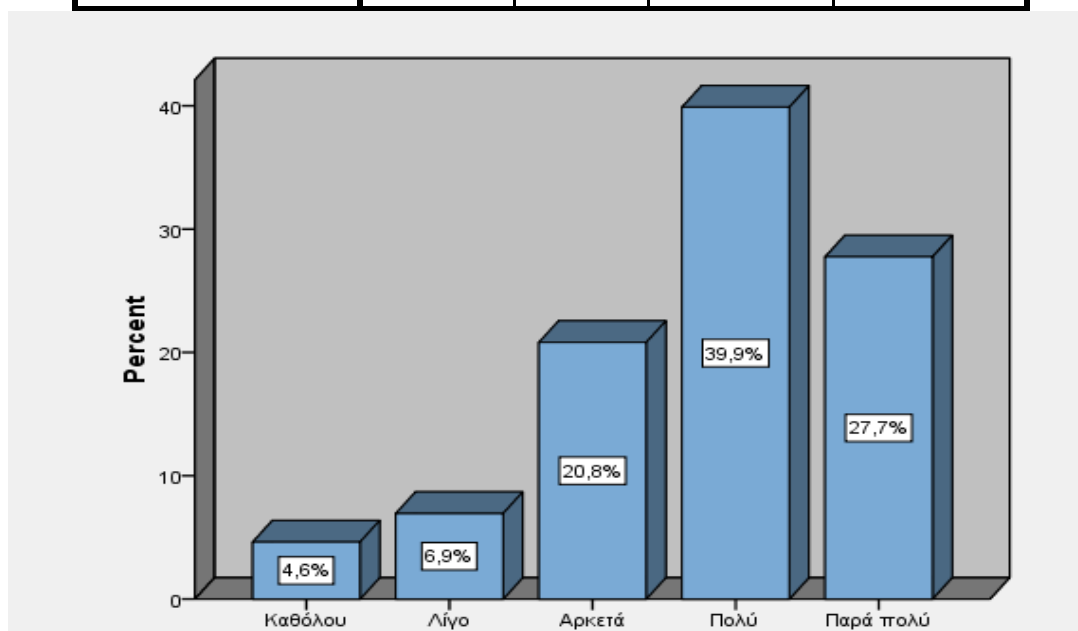


Γράφημα 4.26: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία

17δ) Εξίσου σημαντική κρίνεται και η συσχέτιση με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων, ως παράγοντας που επηρεάζει την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων. Αναλυτικά, μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων αξιολόγησαν ως πολύ σημαντική αυτή την παράμετρο (39,9%). Ακολούθησε η επιλογή πάρα πολύ (27,7%) και αρκετά (20,8%). Οι επιλογές καθόλου και λίγο συνολικά επιλέχθηκαν από μόνο το 11,6%.

Πίνακας 4.28: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	8	4,6	4,6	4,6
	Λίγο	12	6,9	6,9	11,6
	Αρκετά	36	20,6	20,8	32,4
	Πολύ	69	39,4	39,9	72,3
	Πάρα πολύ	48	27,4	27,7	100,0
	Total	173	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		

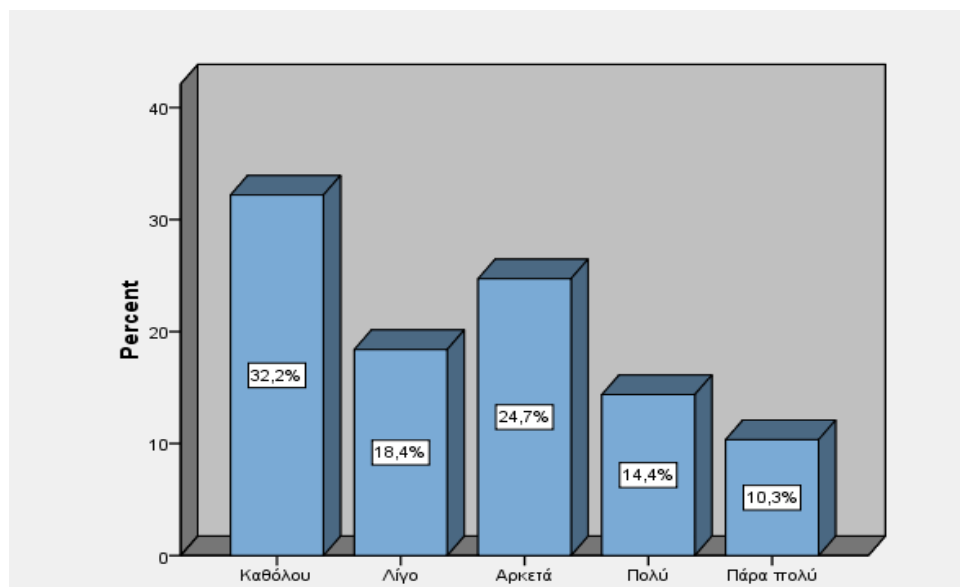


Γράφημα 4.27: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων

17ε) Όσον αφορά στη σύνδεση της αξιολόγησης με διάφορες ποινές μεταξύ των οποίων και η απόλυση η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαφώνησαν (32,2%), ενώ με την επιλογή λίγο (18,8%) και αρκετά (24,7%) παρατηρείται μια πολυφωνία ως προς τις απόψεις που κυριαρχούν σε αυτό το αμφιλεγόμενο θέμα και διακρίνεται ότι αρκετά μεγάλο ποσοστό τοποθετείται και θετικά στις ποινές-απόλυση.

Πίνακας 4.29: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	56	32,0	32,2	32,2
	Λίγο	32	18,3	18,4	50,6
	Αρκετά	43	24,6	24,7	75,3
	Πολύ	25	14,3	14,4	89,7
	Πάρα πολύ	18	10,3	10,3	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		

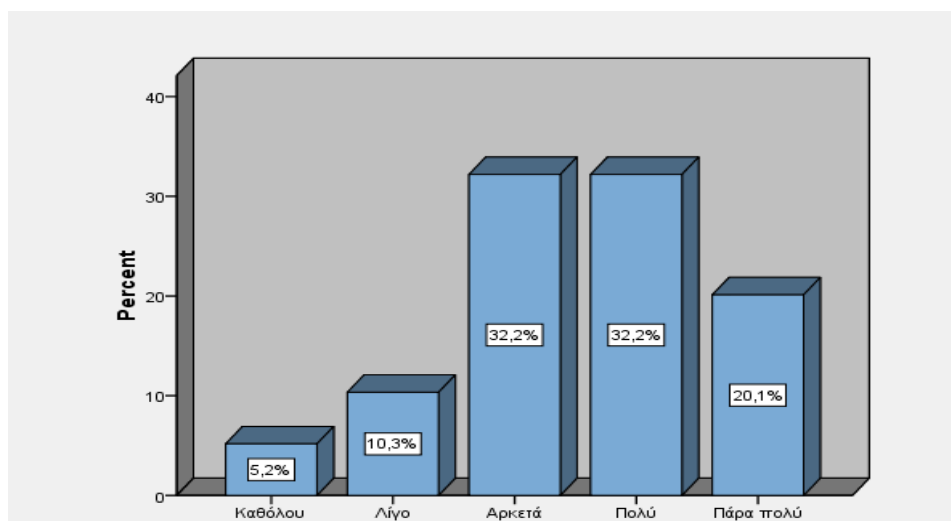


Γράφημα 4.28: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση

17στ) Η σύνδεση της αξιολόγησης με συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί κατέχει σημαντική θέση στην βιβλιογραφία και το ίδιο σημαντική κρίνεται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, ως αρκετά (32,2%) και πολύ (32,2%) σημαντική κρίνεται από μια μεγάλη μερίδα του δείγματος. Ακολουθεί η επιλογή πάρα πολύ (20,1%) ενώ ένα συνολικό ποσοστό 15,5 % δείχνει να μην πιστεύει σε αυτή την αναγκαιότητα.

Πίνακας 4.30: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με καθορισμό ετήσιων στόχων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	9	5,1	5,2	5,2
	Λίγο	18	10,3	10,3	15,5
	Αρκετά	56	32,0	32,2	47,7
	Πολύ	56	32,0	32,2	79,9
	Πάρα πολύ	35	20,0	20,1	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



Γράφημα 4.29: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με καθορισμό ετήσιων στόχων

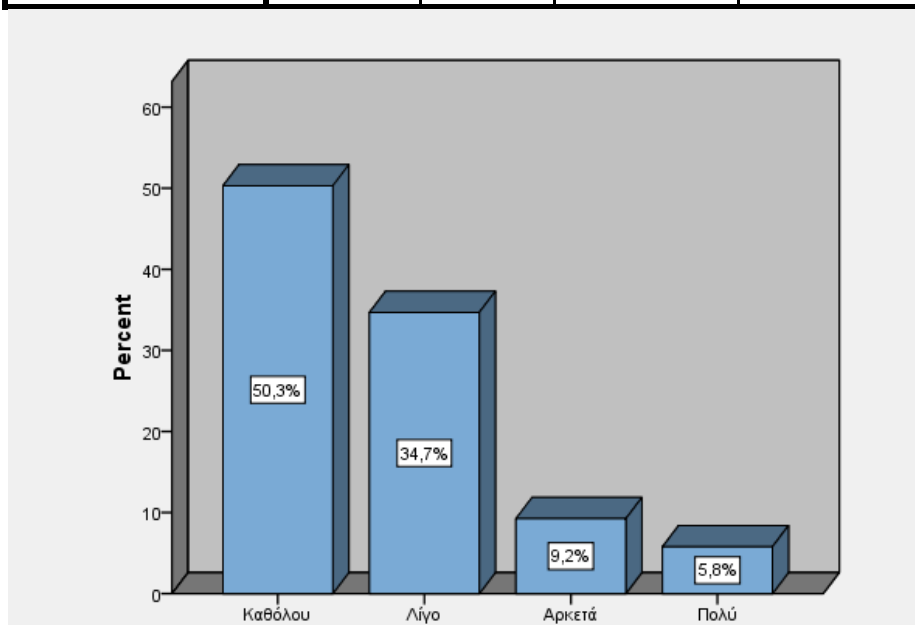
ΕΡΩΤΗΣΗ 18:

Η επόμενη δέσμη ερωτήσεων προσπαθεί να αξιολογήσει τις απόψεις των συμμετεχόντων με το τι συμβαίνει στην πράξη όσον αφορά στον καθορισμό της στοχοθεσίας, τη βελτίωση της συνολικής επιχειρησιακής εικόνας αλλά και της ατομικής απόδοσης.

18α) Για το αν χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τον καθορισμό στόχων σε επίπεδο τμήματος, οι μισές απαντήσεις ήταν αρνητικές (50,3%), ενώ ακολουθεί η επιλογή λίγο (34,7%). Οι υπόλοιπες επιλογές καλύπτουν μόνο το 15% των απαντήσεων (αρκετά & πολύ).

Πίνακας 4.31: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για καθορισμό στόχων σε επίπεδο τμήματος

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	87	49,7	50,3	50,3
	Λίγο	60	34,3	34,7	85,0
	Αρκετά	16	9,1	9,2	94,2
	Πολύ	10	5,7	5,8	100,0
	Total	173	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		

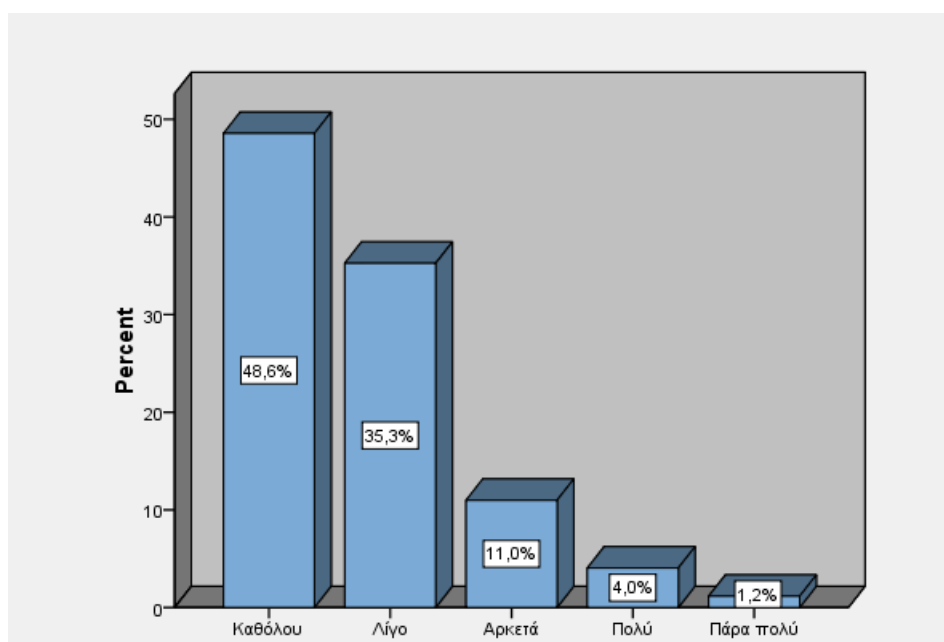


Γράφημα 4.30: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για καθορισμό στόχων σε επίπεδο τμήματος

18β) Η σύνδεση των αποτελεσμάτων με τη γενική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας κρίνεται επίσης προβληματική με το 48,6% να απαντούν με καθόλου. Ακολουθούν οι επιλογές λίγο (35,3%) και αρκετά (11%), γεγονός που υποδεικνύει μικρή συσχέτιση των δύο μεταβλητών στην πράξη και προβληματική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τον οργανισμό.

Πίνακας 4.32: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	84	48,0	48,6	48,6
	Λίγο	61	34,9	35,3	83,8
	Αρκετά	19	10,9	11,0	94,8
	Πολύ	7	4,0	4,0	98,8
	Πάρα πολύ	2	1,1	1,2	100,0
	Total		173	98,9	100,0
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		

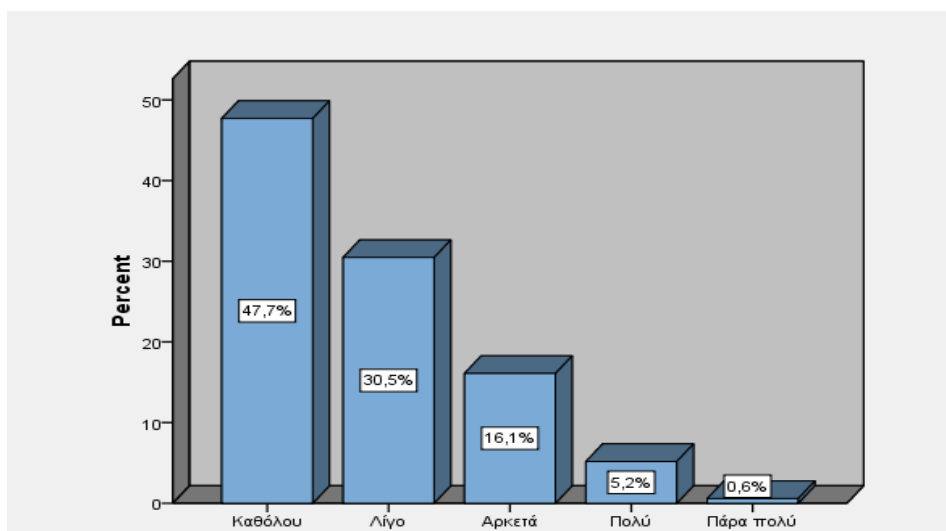


Γράφημα 4.31: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση Συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας

18γ) Αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιτυχημένης αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση και η τελική βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου ανάλογα των επιμέρους χαρακτηριστικών και δεδομένων που θα προκύψουν. Όμως, στην πράξη αυτή η διαδικασία κρίνεται προβληματική από τους ερωτώμενους. Αναλυτικά, το 47,7% πιστεύει ότι δεν χρησιμοποιούνται καθόλου αυτά τα δεδομένα, ενώ το λίγο (30,5%) και το αρκετά (16,1%) ακολουθούν σαν επιλογές προτίμησης.

Πίνακας 4.33: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση ατομικής απόδοσης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	83	47,4	47,7	47,7
	Λίγο	53	30,3	30,5	78,2
	Αρκετά	28	16,0	16,1	94,3
	Πολύ	9	5,1	5,2	99,4
	Πάρα πολύ	1	0,6	0,6	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		

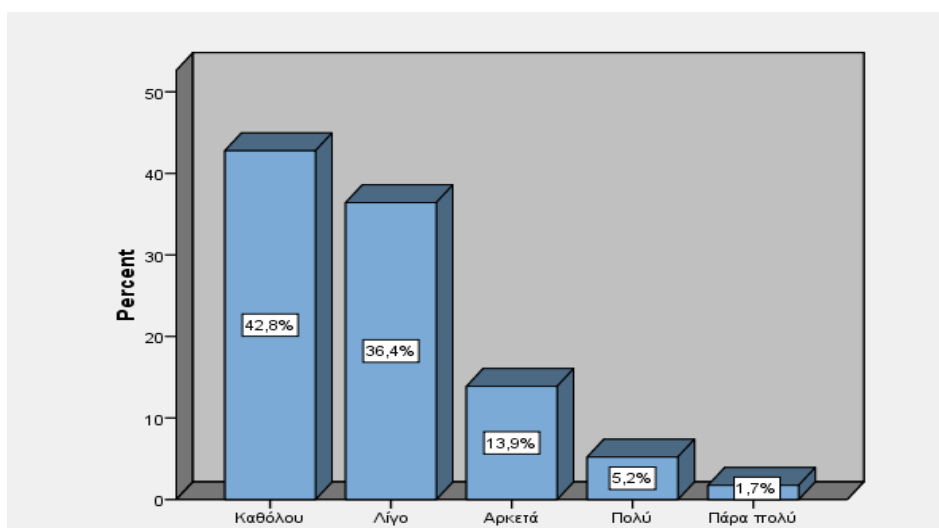


Γράφημα 4.32: Άποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση ατομικής απόδοσης

18δ) Σε αυτή την ερώτηση επιχειρείται η διερεύνηση της χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης του προσωπικού σε σχέση με τη συνολική βελτίωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τον οργανισμό . Οι απόψεις και σε αυτή τη συσχέτιση έχουν αρνητικό πρόσημο, με την επιλογή καθόλου (42,8%) να πρωτοστατεί στις απαντήσεις. Στη συνέχεια, η επιλογή λίγο (36,4%) και αρκετά (13,9%) ακολουθούν στις προτιμήσεις και δείχνουν σαφώς μια αρνητικά φορτισμένη συσχέτιση των εξεταζόμενων παραγόντων.

Πίνακας 4.34: Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	74	42,3	42,8	42,8
	Λίγο	63	36,0	36,4	79,2
	Αρκετά	24	13,7	13,9	93,1
	Πολύ	9	5,1	5,2	98,3
	Πάρα πολύ	3	1,7	1,7	100,0
	Total		173	98,9	100,0
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		



Γράφημα 4.33: Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

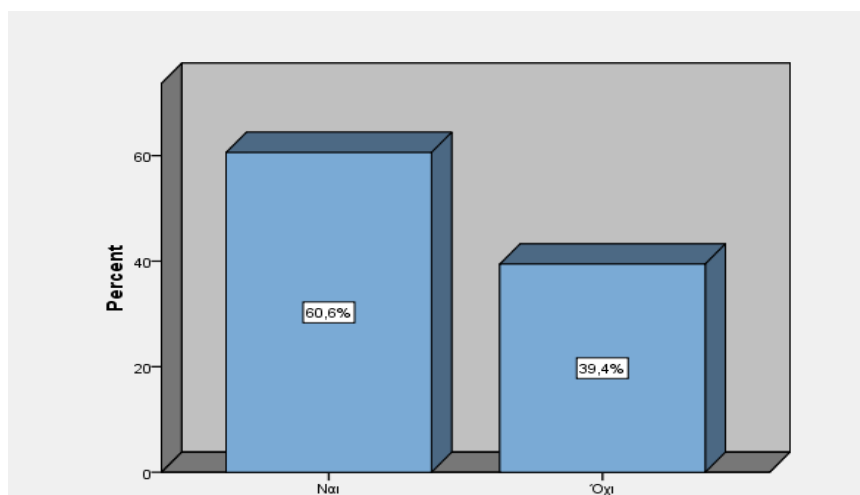
ΕΡΩΤΗΣΗ 19:

Στη δέσμη ερωτήσεων που ακολουθεί τίθεται το θέμα της προτίμησης ή όχι σε κάθε εξεταζόμενη μέθοδο αξιολόγησης από τους εργαζόμενους των ΠΕΚΑ. Συγκεκριμένα, αναλύονται ακολούθως τα αποτελέσματα των ερωτημάτων.

19α) Η προτίμηση για τη μέθοδο ποσοτικοποιημένης στοχοθεσίας με δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων έφτασε στο 60,6% του συνολικού δείγματος, όπως φαίνεται και κάτωθι.

Πίνακας 4.35: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία & δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Ναι	106	60,6	60,6	60,6
Όχι	69	39,4	39,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

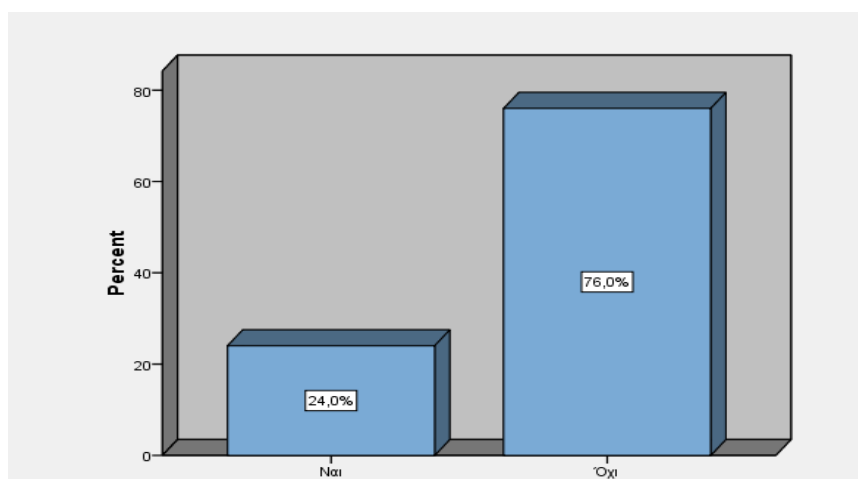


Γράφημα 4.34: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία & δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων

19β) Όσον αφορά την προτίμηση σε χρήση συγκριτικών μεθόδων αξιολόγησης αυτές κυμαίνονται σε χαμηλά ποσοστά, καθώς μόνο το 24% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά, ενώ αρνητικό ήταν το 76%.

Πίνακας 4.36: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ναι	42	24,0	24,0	24,0
	Όχι	133	76,0	76,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

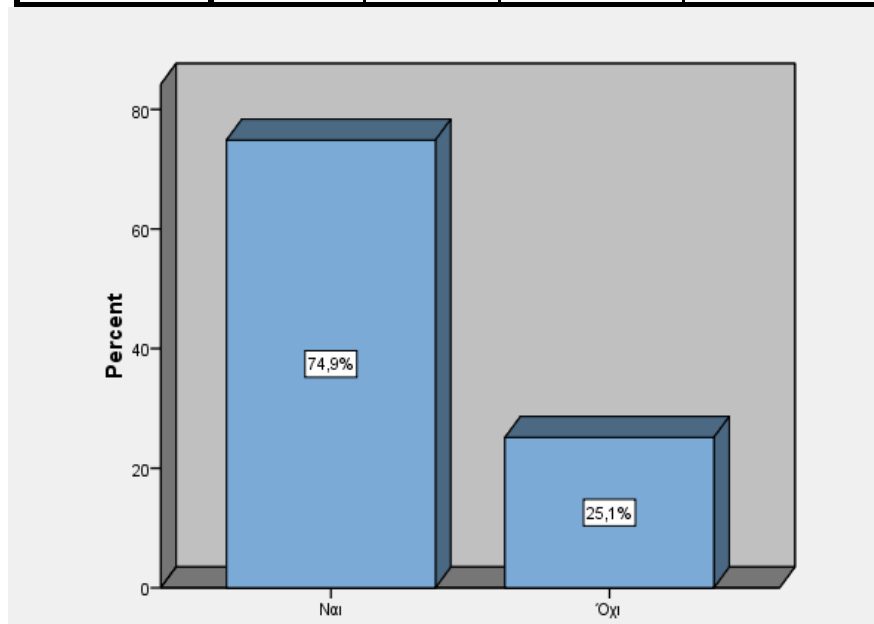


Γράφημα 4.35: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης

19γ) Ως προς την προτίμηση σε κάποια μέθοδο που λαμβάνει υπόψη την εργασιακή συμπεριφορά, το 74,9% των συμμετεχόντων έδειξε θετική προτίμηση έναντι 25,1% που απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 4.37: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ναι	131	74,9	74,9	74,9
	Όχι	44	25,1	25,1	100,0
Total		175	100,0	100,0	

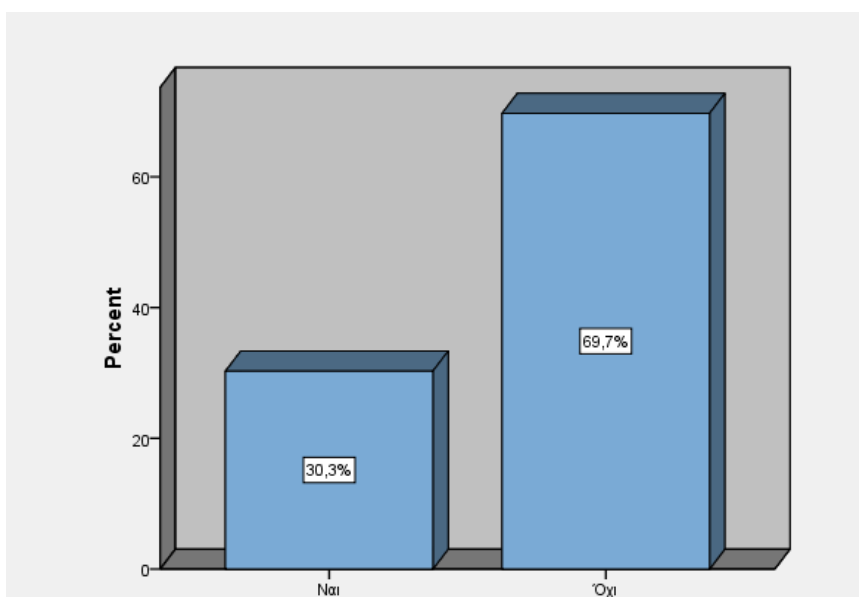


Γράφημα 4.36: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά

19δ) Η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης δεν φαίνεται να προτιμάται από την πλειοψηφία του δείγματος, καθώς μόνο το 30,3% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θα ήθελε να αξιολογείται με κάποια τέτοια μέθοδο. Αντίθετα, το 69,7% απάντησε αρνητικά ως προς τη χρήση της.

Πίνακας 4.38: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση

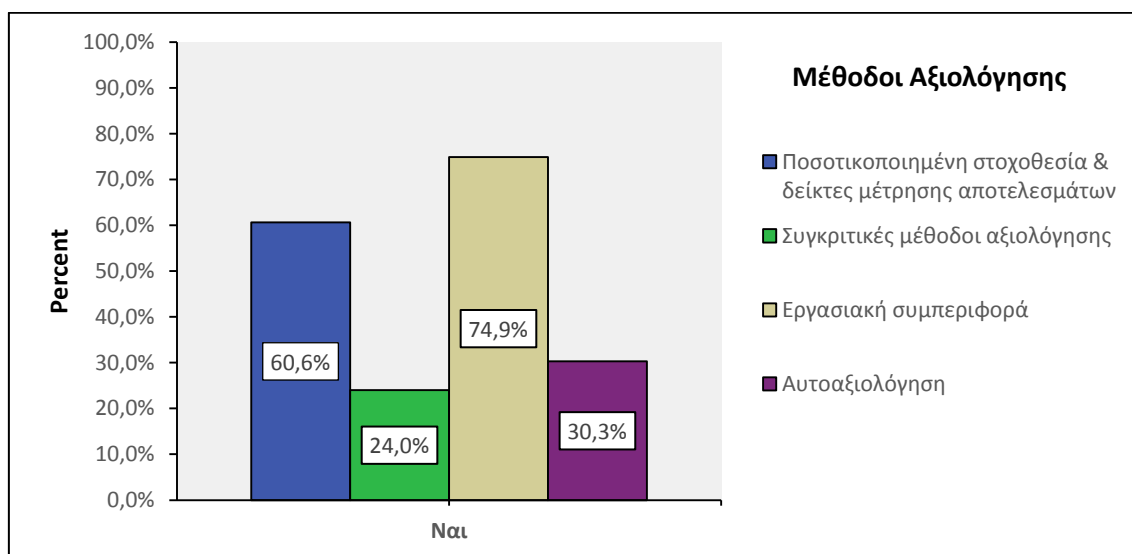
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ναι	53	30,3	30,3	30,3
	Όχι	122	69,7	69,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	



Γράφημα 4.37: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση

Σύμφωνα με τα παραπάνω, παρατηρείται ότι τη μεγαλύτερη προτίμηση εμφανίζει η μέθοδος που λαμβάνει υπόψη την εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου, ενώ τη μικρότερη οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Συγκεντρωτικά, στο ερώτημα αυτό σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης που προτιμούν οι ερωτηθέντες, η εικόνα αποτυπώνεται στο παρακάτω ραβδόγραμμα:



Γράφημα 4.38: Προτιμήσεις Μεθόδων Αξιολόγησης

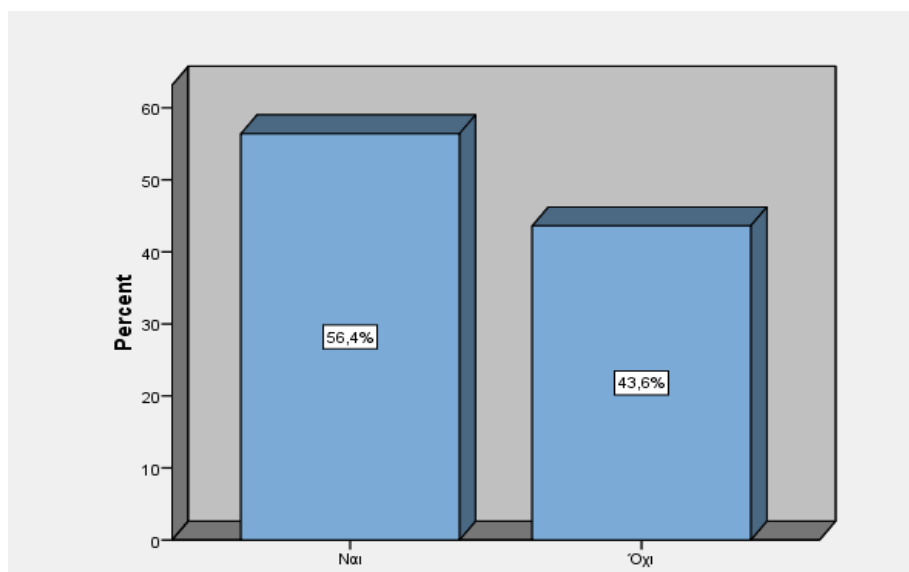
Παρατηρούμε ότι την πρωτιά έχει η μέθοδος αξιολόγησης με βάση την «εργασιακή συμπεριφορά» με ποσοστό 74,9%, ακολουθεί η «ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων» (60,6%), ενώ τη λιγότερη προτίμηση έχουν οι «συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης» με ποσοστό 24%. Η «αυτοαξιολόγηση» προτιμάται από το 30,3% των ερωτηθέντων. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι στην επιλογή προτίμησης μεθόδων αξιολόγησης, δινόταν στους συμμετέχοντες το δικαίωμα να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις.

ΕΡΩΤΗΣΗ 20:

Σε κάποιες περιπτώσεις συστημάτων αξιολόγησης δίνεται η δυνατότητα η αξιολόγηση να γίνει μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας. Στο ερώτημα αν θα προτιμούσαν μια τέτοια παράμετρο στην αξιολόγησή τους, οι περισσότεροι ήταν θετικοί (56,4%) αλλά το ποσοστό δεν είναι συντριπτικά υψηλό καθώς αρνητικοί είναι το 43,6%.

Πίνακας 4.39: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ναι	97	55,4	56,4	56,4
	Όχι	75	42,9	43,6	100,0
	Total	172	98,3	100,0	
Missing	System	3	1,7		
Total		175	100,0		



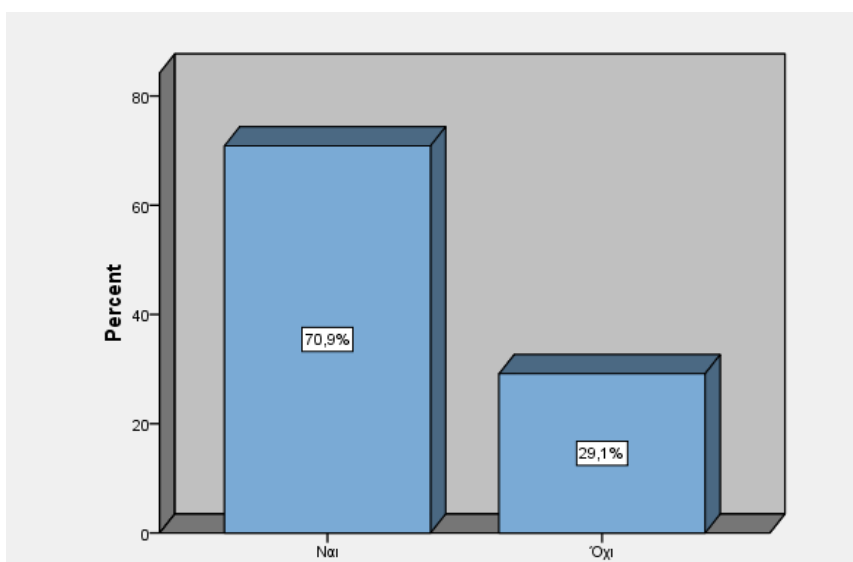
Γράφημα 4.3939: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους

ΕΡΩΤΗΣΗ 21:

Όσον αφορά την δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσής τους και από πολίτες, οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά (70,9%) και μάλιστα σε ικανοποιητικό βαθμό, θεωρώντας ίσως πιο αντικειμενική αυτή την αξιολόγηση.

Πίνακας 4.40: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από πολίτες

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ναι	124	70,9	70,9	70,9
	Όχι	51	29,1	29,1	100,0
Total		175	100,0	100,0	



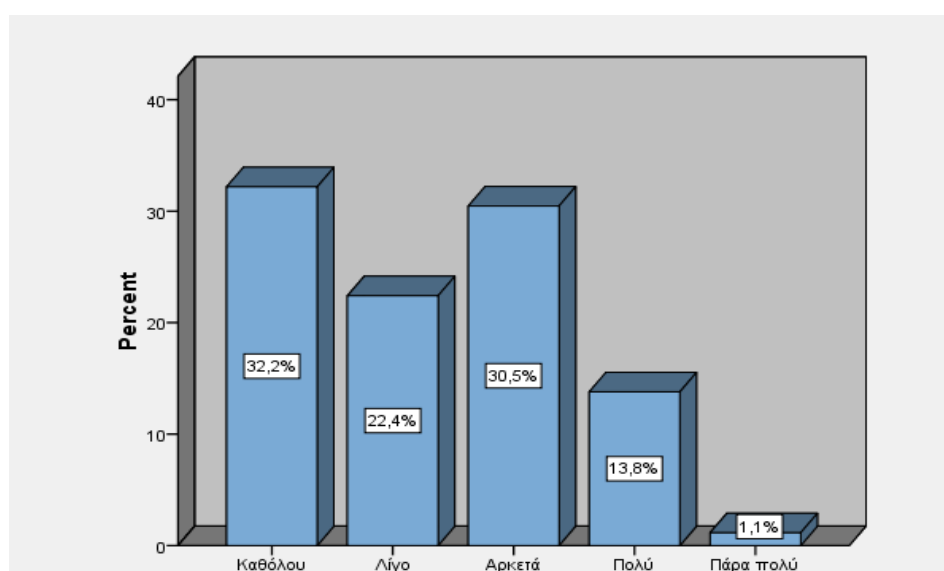
Γράφημα 4.40: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από πολίτες

ΕΡΩΤΗΣΗ 22:

Ο βαθμός επίδρασης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης στην εργασιακή τους απόδοση κρίθηκε από τους συμμετέχοντες με αυτή την ερώτηση. Στις απαντήσεις υπερέτρησε η απάντηση καθόλου (32,2%), με ακόλουθες επιλογές κατά συχνότητα επιλογής το αρκετά (30,5%), το λίγο (22,4%), το πολύ (13,8%), ενώ η επιλογή πάρα πολύ ήταν αμελητέα (1,1%). Συνεπώς, διαφαίνεται μια τάση μη επηρεασμού της απόδοσης από την εκάστοτε αξιολόγησή του προσωπικού.

Πίνακας 4.41: Βαθμός επίδρασης αποτελεσμάτων αξιολόγησης στην εργασιακή απόδοση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	56	32,0	32,2	32,2
	Λίγο	39	22,3	22,4	54,6
	Αρκετά	53	30,3	30,5	85,1
	Πολύ	24	13,7	13,8	98,9
	Πάρα πολύ	2	1,1	1,1	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



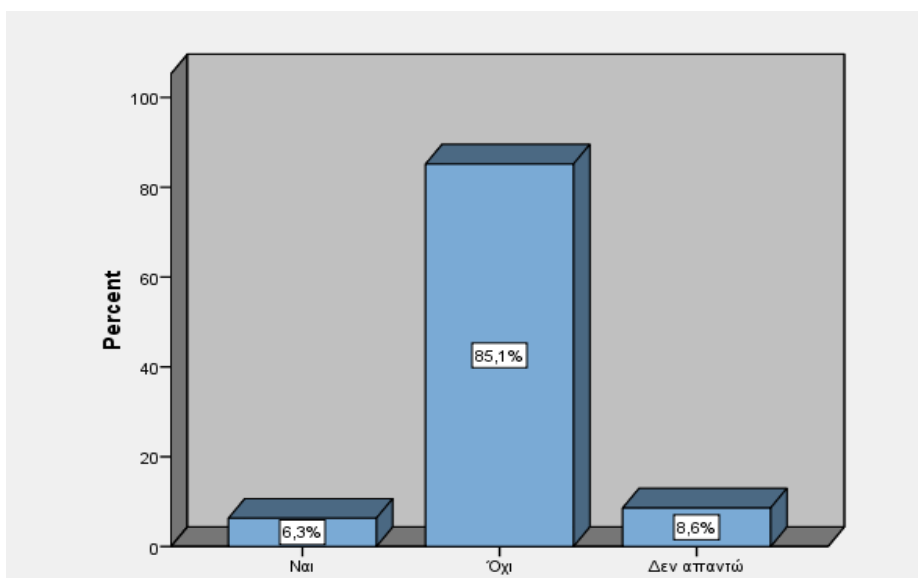
Γράφημα 4.41: Βαθμός επίδρασης αποτελεσμάτων αξιολόγησης στην εργασιακή απόδοση

ΕΡΩΤΗΣΗ 23:

Η ισχύουσα διαδικασία αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων στους συμμετέχοντες, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στο σχετικό ερώτημα μόλις το 6,3% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει προβεί σε μία τέτοια ενέργεια αμφισβήτησης, ενώ το 85% τοποθετήθηκε αρνητικά. Το 8,6% δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Πίνακας 4.42: Διενέργεια επίσημης αμφισβήτησης αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Ναι	11	6,3	6,3	6,3
Όχι	149	85,1	85,1	91,4
Δεν απαντώ	15	8,6	8,6	100,0
Total	175	100,0	100,0	



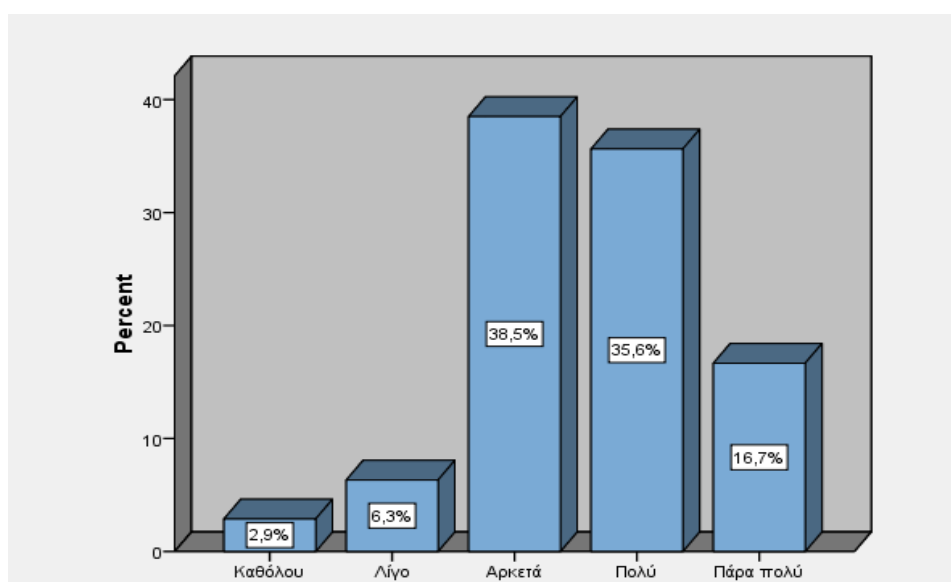
Γράφημα 4.42: Διενέργεια επίσημης αμφισβήτησης αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης

ΕΡΩΤΗΣΗ 24:

Στα πλαίσια της διαδικασίας αξιολόγησης δίνεται η δυνατότητα να τεθούν στόχοι από κοινού από τον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή, λαμβάνοντας υπόψη τη θέση, τις αρμοδιότητες και άλλες ειδικές παραμέτρους. Ο βαθμός επιθυμίας των ερωτηθέντων για αυτή τη μορφή στοχοθεσίας φαίνεται αυξημένος και συγκεκριμένα η επιλογή αρκετά (38,5%) και πολύ (35,6%) πρωτοστάτησαν μεταξύ των επιλογών. Το πάρα πολύ έλαβε και αυτό ένα ικανοποιητικό βαθμό προτίμησης (16,7%).

Πίνακας 4.43: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	5	2,9	2,9	2,9
	Λίγο	11	6,3	6,3	9,2
	Αρκετά	67	38,3	38,5	47,7
	Πολύ	62	35,4	35,6	83,3
	Πάρα πολύ	29	16,6	16,7	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



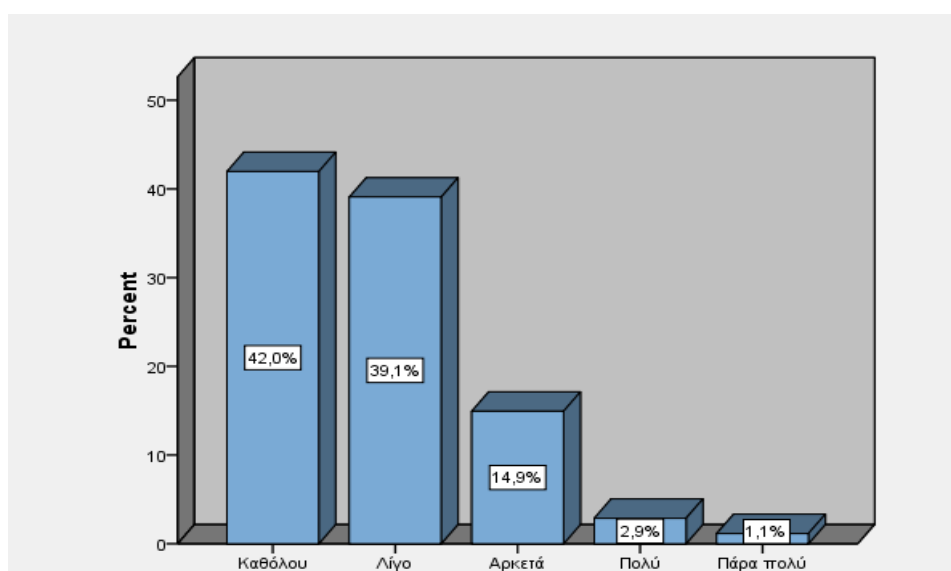
Γράφημα 4.43: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών

ΕΡΩΤΗΣΗ 25:

Όσον αφορά σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με το ισχύον σύστημα με τους γενικούς στόχους της Διεύθυνσης/Διοίκησης,, το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε αρνητικά. Αναλυτικότερα, το καθόλου έλαβε σαν ποσοστό το 42% των απαντήσεων και ακολούθησε το λίγο (39,1%) και το αρκετά (14,9%), δείχνοντας μια ξεκάθαρη τάση των προτιμήσεων.

Πίνακας 4.44: Άποψη: αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με στόχους Διεύθυνσης/Διοίκησης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	73	41,7	42,0	42,0
	Λίγο	68	38,9	39,1	81,0
	Αρκετά	26	14,9	14,9	96,0
	Πολύ	5	2,9	2,9	98,9
	Πάρα πολύ	2	1,1	1,1	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



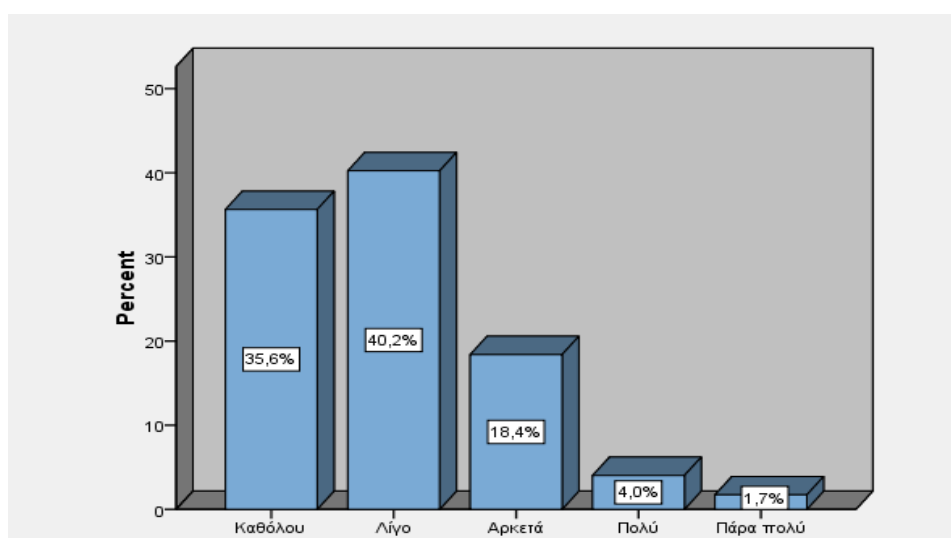
Γράφημα 4.44: Άποψη: αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με στόχους Διεύθυνσης-Διοίκησης

ΕΡΩΤΗΣΗ 26:

Η ικανοποίηση των ερωτώμενων με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τέθηκε σε αυτό το ερώτημα. Η κυρίαρχη απάντηση ήταν το λίγο (40,2%) και το καθόλου (35,6%), ενώ ακολούθησε το αρκετά (18,4%). Οι απαντήσεις πολύ και πάρα πολύ ήταν ελάχιστες. Συνεπώς, παρατηρείται μια ξεκάθαρη αρνητική άποψη για την αξιολόγηση συνολικά από τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 4.45: Βαθμός ικανοποίησης από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	62	35,4	35,6	35,6
	Λίγο	70	40,0	40,2	75,9
	Αρκετά	32	18,3	18,4	94,3
	Πολύ	7	4,0	4,0	98,3
	Πάρα πολύ	3	1,7	1,7	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



Γράφημα 4.45: Βαθμός ικανοποίησης από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

4.2.3 Βελτίωση Αξιολόγησης με την ηλεκτρονική Δημόσια Διακυβέρνηση

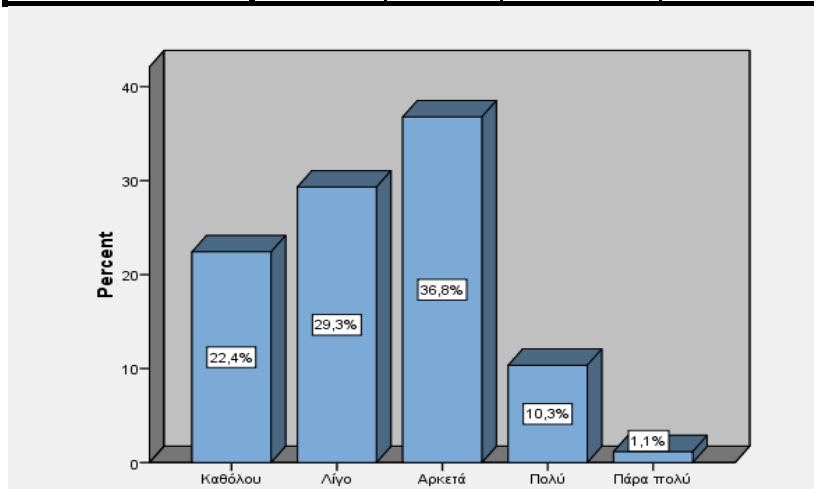
ΕΡΩΤΗΣΗ 27:

Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται προσπάθεια να διενεργείται ηλεκτρονικά κατά το μεγαλύτερο μέρος της. Ήδη στην τελευταία (2020) γίνεται σε κάποιο βαθμό μέσω της ιστοσελίδας arografi.gov.gr.

Για το αν αυτή η εξέλιξη θα βελτιώσει τη διαδικασία οι απόψεις των συμμετεχόντων δίστανται. Συγκεκριμένα, το 36,6% πιστεύει ότι θα βελτιωθεί αρκετά, το 29,1% λίγο και το 22,3% δεν πιστεύει καθόλου στη βελτίωση. Ένα σχετικά μικρό ποσοστό (11,4%) τοποθετείται θετικά σε ότι αφορά στη βελτίωση της διαδικασίας που επιφέρουν τα ηλεκτρονικά μέσα.

Πίνακας 4.46: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση βελτιώνει διαδικασία αξιολόγησης

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	39	22,3	22,4	22,4
	Λίγο	51	29,1	29,3	51,7
	Αρκετά	64	36,6	36,8	88,5
	Πολύ	18	10,3	10,3	98,9
	Πάρα πολύ	2	1,1	1,1	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



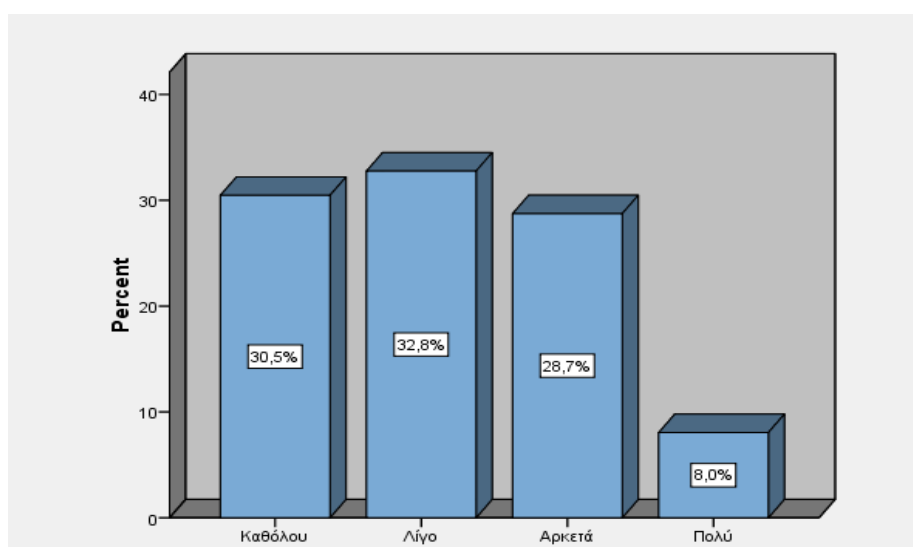
Γράφημα 4.46: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση βελτιώνει διαδικασία αξιολόγησης

ΕΡΩΤΗΣΗ 28:

Σε αυτό το ερώτημα οι συμμετέχοντες κρίθηκαν να αποτιμήσουν το βαθμό αντικειμενικότητας της ηλεκτρονικής αξιολόγησης. Οι απαντήσεις τείνουν προς το λίγο (32,8%), το καθόλου (30,5%) και το αρκετά (28,7) καλύπτοντας σχεδόν το σύνολο των απαντήσεων, αναδεικνύοντας μία σαφή κριτική προσέγγιση ως προς την αντικειμενικότητα της διαδικασίας.

Πίνακας 4.47: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση είναι περισσότερο αντικειμενική

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	53	30,3	30,5	30,5
	Λίγο	57	32,6	32,8	63,2
	Αρκετά	50	28,6	28,7	92,0
	Πολύ	14	8,0	8,0	100,0
	Total	174	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		175	100,0		



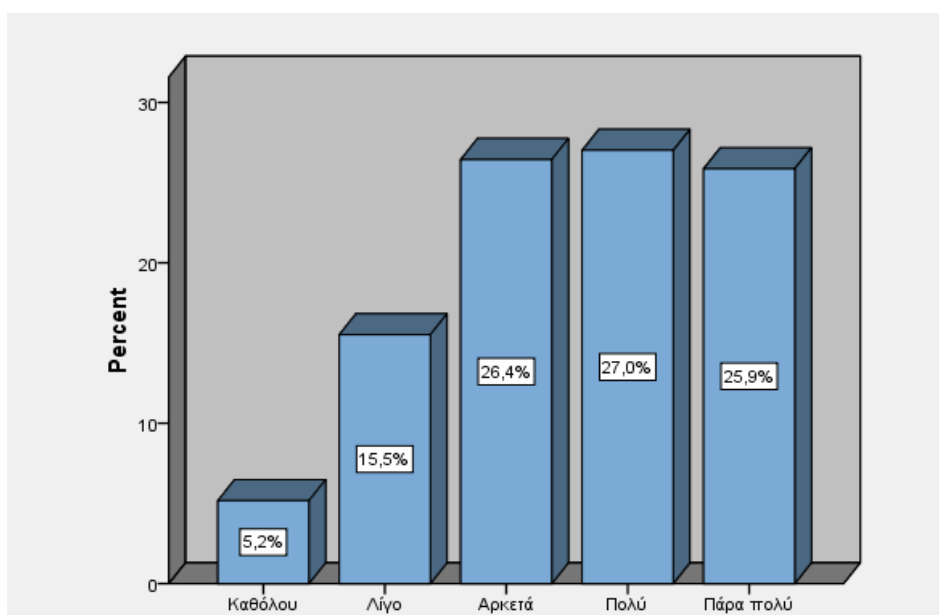
Γράφημα 4.47: Άποψη: ηλεκτρονική αξιολόγηση είναι περισσότερο αντικειμενική

ΕΡΩΤΗΣΗ 29:

Τέλος, ζητείται η άποψη των συμμετεχόντων ως προς το βαθμό που οι νέες τεχνολογίες βελτιώνουν συνολικά την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι απαντήσεις δείχνουν θετική προδιάθεση των συμμετεχόντων και πιο συγκεκριμένα οι απαντήσεις πολύ (27%), αρκετά (26,4) και πάρα πολύ (25,9%) υπερτέρησαν έναντι του λίγο (15,5%), ενώ καθόλου απάντησε μόνο το 5,2% του δείγματος. Επισημαίνεται δηλαδή ο σημαντικός ρόλος που έχουν οι νέες τεχνολογίες για τη λειτουργικότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Πίνακας 4.48: Άποψη: νέες τεχνολογίες βελτιώνουν αποτελεσματικότητα ανθρώπινου δυναμικού

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	9	5,1	5,2	5,2
	Λίγο	27	15,4	15,5	20,7
	Αρκετά	46	26,3	26,4	47,1
	Πολύ	47	26,9	27,0	74,1
	Πάρα πολύ	45	25,7	25,9	100,0
	Total		174	99,4	100,0
Missing	System	1	0,6		
Total		175	100,0		



Γράφημα 4.48: Άποψη: νέες τεχνολογίες βελτιώνουν αποτελεσματικότητα ανθρώπινου δυναμικού

4.3 Επαγωγική Στατιστική-Συσχετίσεις μεταβλητών

Στο επόμενο στάδιο της στατιστικής ανάλυσης, πραγματοποιήθηκε διμεταβλητή ανάλυση μέσω διασταυρωμένων πινάκων συνάφειας. Ελέγχθηκε τυχόν συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών (ανεξάρτητες μεταβλητές) με όλες τις ερωτήσεις (εξαρτημένες μεταβλητές) που σχετίζονται με την «αξιολόγηση και αποδοτικότητα στον e-ΕΦΚΑ», καθώς και τη «βελτίωση λειτουργίας και αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και ηλεκτρονικής δημόσιας διακυβέρνησης».

Για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας, δηλαδή για να καθορίσουμε τον βαθμό εμπιστοσύνης στην ύπαρξη σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών κάθε φορά, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο χ^2 (Pearson Chi-Square). Το αποδεκτό για την παρούσα έρευνα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε $p < 0,05$ (σύμφωνα με την ευρέως αποδεκτή από τους κοινωνικούς ερευνητές σύμβαση για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας). Τέθηκε δηλαδή ο περιορισμός η τιμή του δείκτη χ^2 να είναι μικρότερη από 0,05 για να δεχτούμε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Με άλλα λόγια δεχόμαστε τη συσχέτιση δύο μεταβλητών όταν υπάρχει κάτω από 5% πιθανότητα να απορρίπτουμε εσφαλμένα τη μηδενική υπόθεση, δηλαδή την παραδοχή ότι δύο μεταβλητές δε σχετίζονται μεταξύ τους.

4.3.1 Συσχετίσεις με την ηλικία

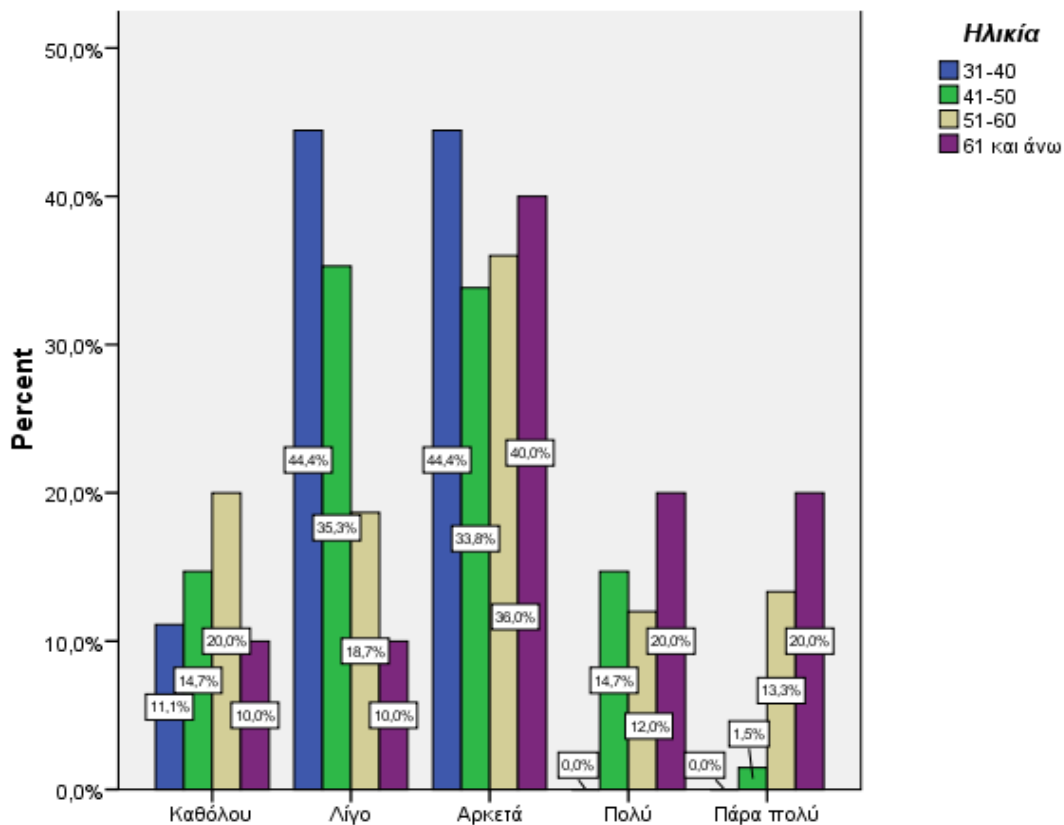
1^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

Πίνακας 4.49: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης* Ηλικία Crosstabulation

			Ηλικία				Total
			31-40	41-50	51-60	61 και άνω	
Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	Καθόλου	Count	2	10	15	1	28
		ExpectedCount	2,9	11,1	12,3	1,6	28,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	7,1%	35,7%	53,6%	3,6%	100,0%
	Λίγο	Count	8	24	14	1	47
		ExpectedCount	4,9	18,7	20,6	2,7	47,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	17,0%	51,1%	29,8%	2,1%	100,0%
	Αρκετά	Count	8	23	27	4	62
		ExpectedCount	6,5	24,7	27,2	3,6	62,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	12,9%	37,1%	43,5%	6,5%	100,0%
	Πολύ	Count	0	10	9	2	21
		ExpectedCount	2,2	8,4	9,2	1,2	21,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	,0%	47,6%	42,9%	9,5%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	1	10	2	13
		ExpectedCount	1,4	5,2	5,7	0,8	13,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	,0%	7,7%	76,9%	15,4%	100,0%
	Total	Count	18	68	75	10	171
		ExpectedCount	18,0	68,0	75,0	10,0	171,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	10,5%	39,8%	43,9%	5,8%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,401 ^a	12	0,045
Likelihood Ratio	25,572	12	0,012
Linear-by-Linear Association	6,442	1	0,011
N of Valid Cases	171		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,76.



Γράφημα 4.49: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης

Στον πίνακα συσχέτισης της «γνώσης διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης» και της «ηλικίας» η τιμή του χ^2 είναι 0,045, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αναφοράς μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες (51-60, 60 και άνω ετών) γνωρίζουν περισσότερο τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείται σήμερα στον e-ΕΦΚΑ, σε σχέση με τους υπαλλήλους που ανήκουν στις μικρότερες ηλικιακές κατηγορίες (31-40, 41-50 ετών).

2^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

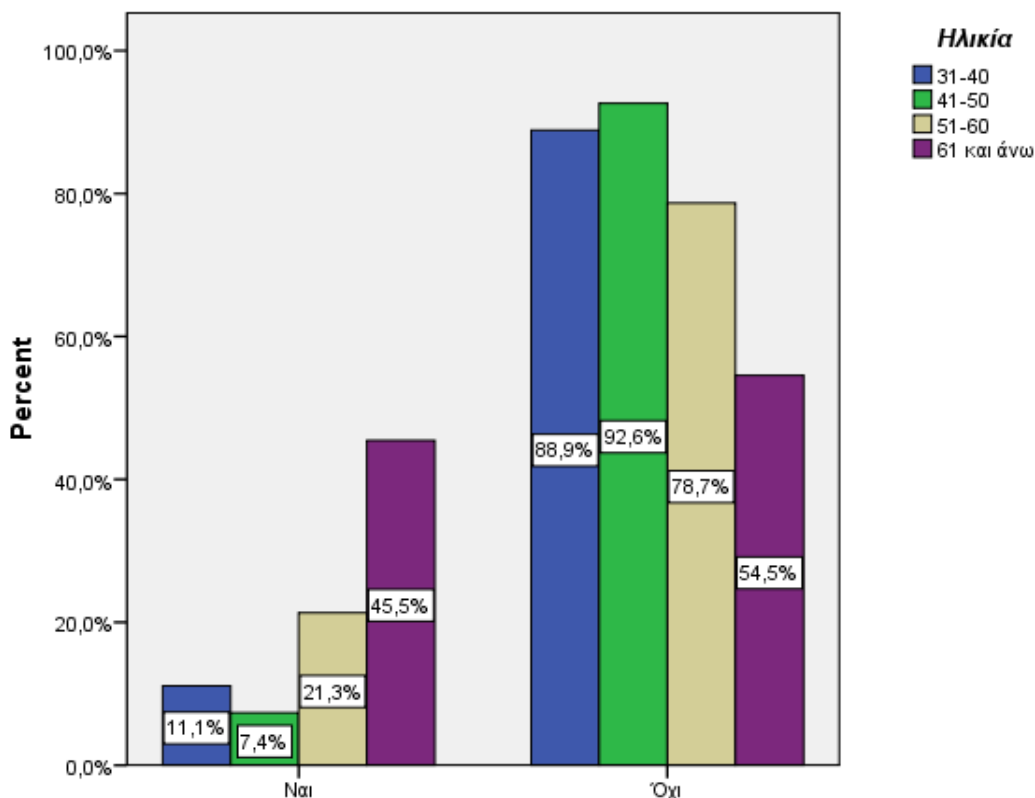
Πίνακας 4.50: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια*Ηλικία Crosstabulation

			Ηλικία				Total
			31-40	41-50	51-60	61 και άνω	
Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	Ναι	Count	2	5	16	5	28
		ExpectedCount	2,9	11,1	12,2	1,8	28,0
		% within Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	7,1%	17,9%	57,1%	17,9%	100,0%
	Όχι	Count	16	63	59	6	144
		ExpectedCount	15,1	56,9	62,8	9,2	144,0
		% within Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	11,1%	43,8%	41,0%	4,2%	100,0%
Total	Count	18	68	75	11	172	
	ExpectedCount	18,0	68,0	75,0	11,0	172,0	
	% within Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	10,5%	39,5%	43,6%	6,4%	100,0%	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	12,604 ^a	3	0,006
LikelihoodRatio	11,638	3	0,009
Linear-by-Linear Association	8,988	1	0,003
N of ValidCases	172		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,79.



Γράφημα 4.50: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια

Στον πίνακα συσχέτισης της «συμμετοχής σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια» και της «ηλικίας» η τιμή του χ^2 είναι 0,006, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αλληλεξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες (51-60, 60 και άνω ετών) συμμετέχουν περισσότερο στις διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού ως αξιολογητές σε σχέση με τους υπαλλήλους που ανήκουν στις μικρότερες ηλικιακές κατηγορίες (31-40, 41-50 ετών).

3^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

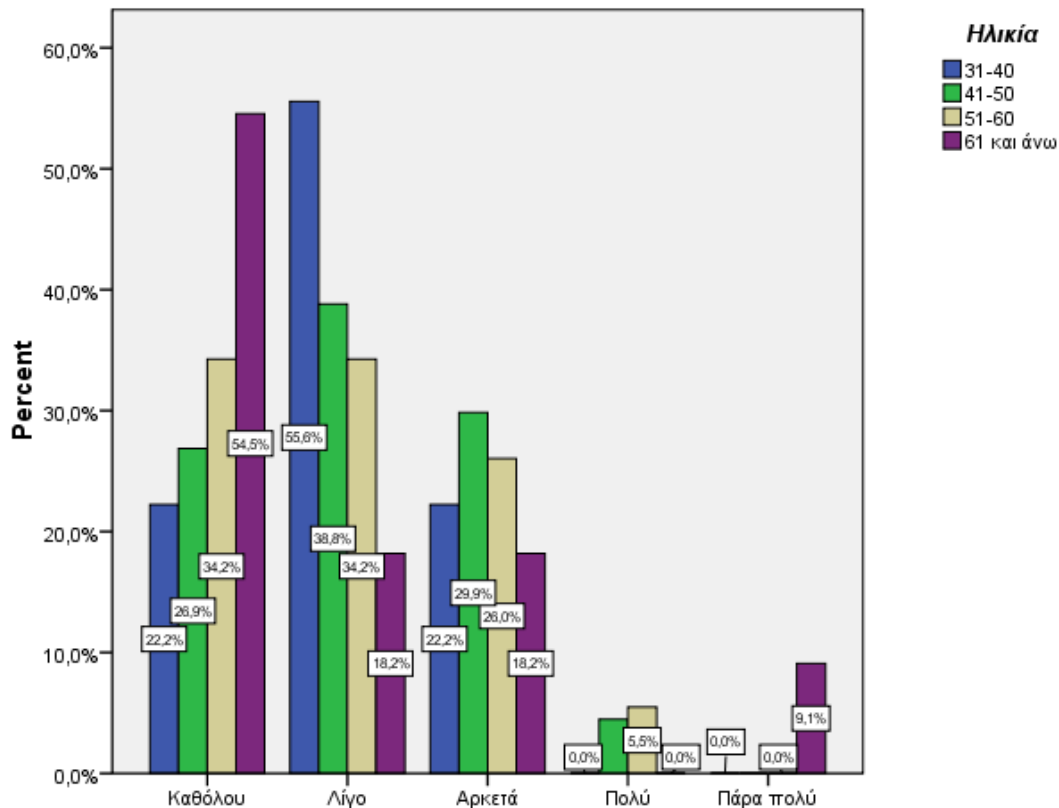
Πίνακας 4.51: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο*Ηλικία Crosstabulation

			Ηλικία				Total
			31-40	41-50	51-60	61 και άνω	
Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	Καθόλου	Count	4	18	25	6	53
		ExpectedCount	5,6	21,0	22,9	3,4	53,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	7,5%	34,0%	47,2%	11,3%	100,0%
	Λίγο	Count	10	26	25	2	63
		ExpectedCount	6,7	25,0	27,2	4,1	63,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	15,9%	41,3%	39,7%	3,2%	100,0%
	Αρκετά	Count	4	20	19	2	45
		ExpectedCount	4,8	17,8	19,4	2,9	45,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	8,9%	44,4%	42,2%	4,4%	100,0%
	Πολύ	Count	0	3	4	0	7
		ExpectedCount	0,7	2,8	3,0	0,5	7,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	0,0%	42,9%	57,1%	,0%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	0	0	1	1
		ExpectedCount	0,1	0,4	0,4	0,1	1,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Count	18	67	73	11	169	
	ExpectedCount	18,0	67,0	73,0	11,0	169,0	
	% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	10,7%	39,6%	43,2%	6,5%	100,0%	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	22,497 ^a	12	0,032
LikelihoodRatio	14,575	12	0,265
Linear-by-Linear Association	0,210	1	0,647
N of ValidCases	169		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,07.



Γράφημα 4.51: Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο

Στον πίνακα συσχέτισης του χαρακτηριστικού συστήματος αξιολόγησης «έγκυρο» και της «ηλικίας» η τιμή του χ^2 είναι 0,032, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα διασταύρωσης μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις μικρότερες ηλικιακές κατηγορίες (31-40, 41-50) πιστεύουν περισσότερο ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι έγκυρο σε σχέση με τους υπαλλήλους των μεγαλύτερων ηλικιακών κατηγοριών (51-60, 60 και άνω ετών).

4^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

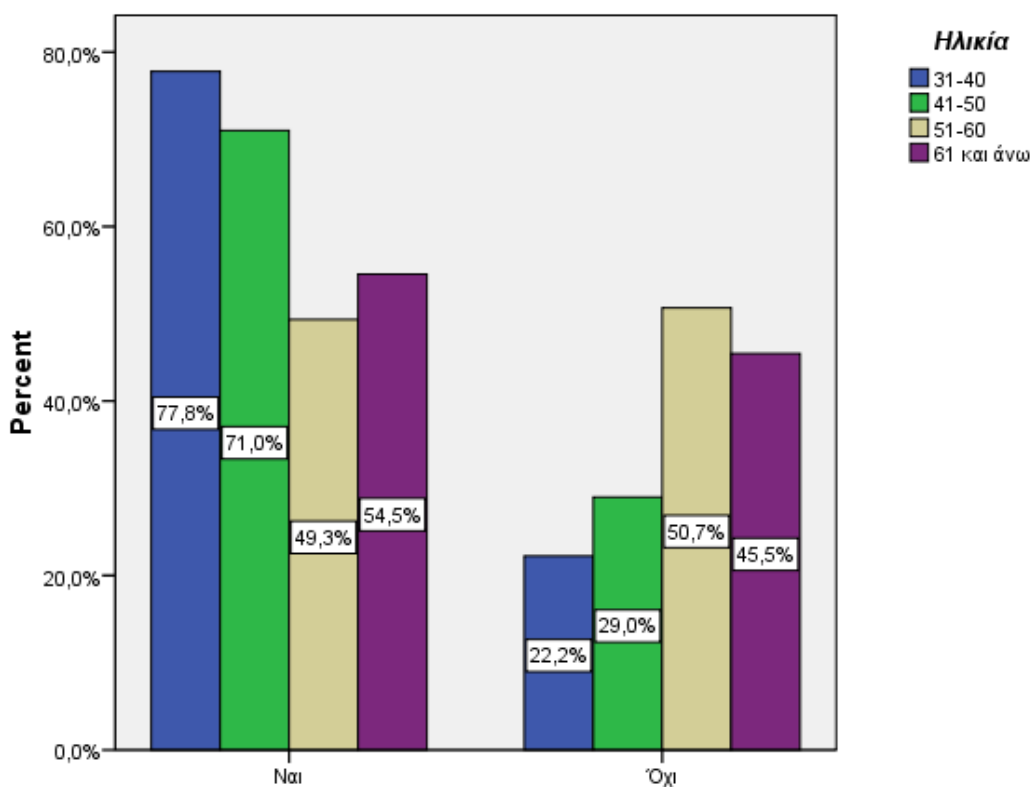
Πίνακας 4.52: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένηστοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων* Ηλικία Crosstabulation

			Ηλικία				Total
			31-40	41-50	51-60	61 και άνω	
Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	Ναι	Count	14	49	37	6	106
		ExpectedCount	11,0	42,3	46,0	6,7	106,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	13,2%	46,2%	34,9%	5,7%	100,0%
	Όχι	Count	4	20	38	5	67
		ExpectedCount	7,0	26,7	29,0	4,3	67,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	6,0%	29,9%	56,7%	7,5%	100,0%
Total	Count	18	69	75	11	173	
	ExpectedCount	18,0	69,0	75,0	11,0	173,0	
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	10,4%	39,9%	43,4%	6,4%	100,0%	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,541 ^a	3	0,023
LikelihoodRatio	9,696	3	0,021
Linear-by-Linear Association	7,459	1	0,006
N of ValidCases	173		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,26.



Γράφημα 4.52: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων

Στον πίνακα συσχέτισης της προτίμησης μεθόδου αξιολόγησης «ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων» και της «ηλικίας» η τιμή του χ^2 είναι 0,023, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα συσχέτισης μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις μικρότερες ηλικιακές κατηγορίες (31-40, 41-50) προτιμούν περισσότερο την ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία και τους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων ως μέθοδο αξιολόγησης σε σχέση με τους υπαλλήλους των μεγαλύτερων ηλικιακών κατηγοριών (51-60, 60 και άνω ετών).

5^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

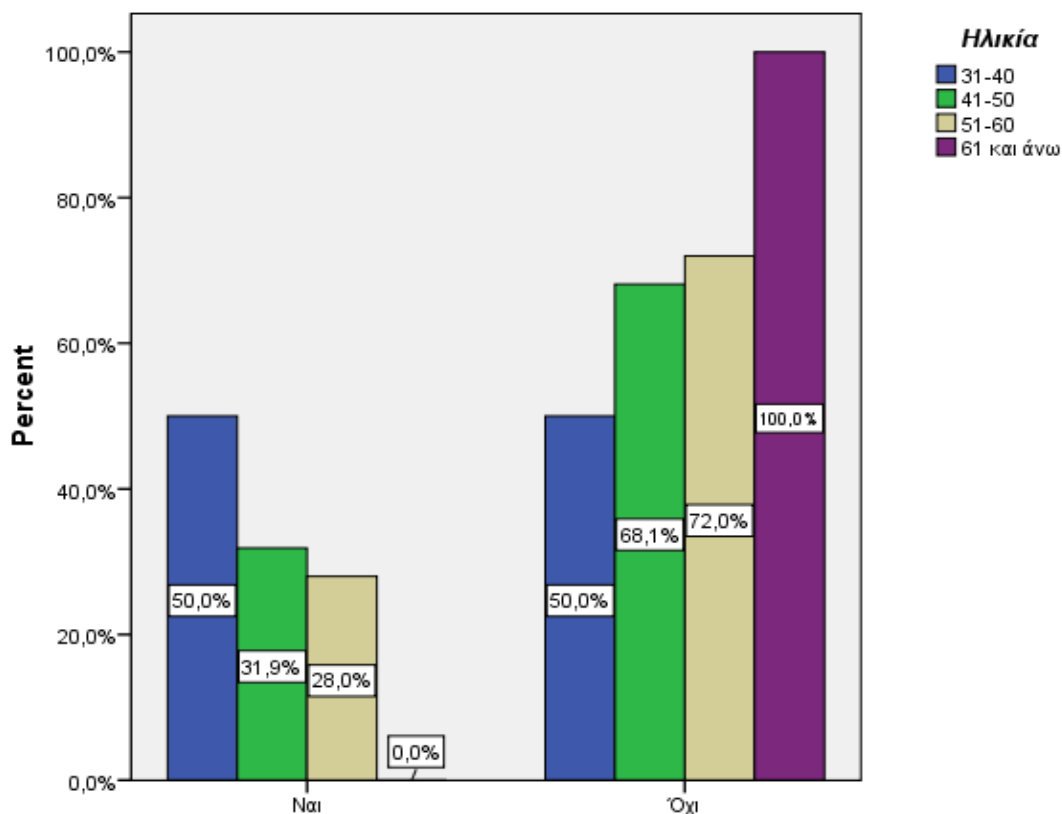
Πίνακας 4.53: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση*Ηλικία Crosstabulation

			Ηλικία				Total
			31-40	41-50	51-60	61 και άνω	
Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	Ναι	Count	9	22	21	0	52
		ExpectedCount	5,4	20,7	22,5	3,3	52,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	17,3%	42,3%	40,4%	,0%	100,0%
	Όχι	Count	9	47	54	11	121
		ExpectedCount	12,6	48,3	52,5	7,7	121,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	7,4%	38,8%	44,6%	9,1%	100,0%
Total	Count	18	69	75	11	173	
	ExpectedCount	18,0	69,0	75,0	11,0	173,0	
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	10,4%	39,9%	43,4%	6,4%	100,0%	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	8,393 ^a	3	0,039
LikelihoodRatio	11,245	3	0,010
Linear-by-Linear Association	6,465	1	0,011
N of ValidCases	173		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,31.



Γράφημα 4.53: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση

Στον πίνακα συσχέτισης της προτίμησης μεθόδου αξιολόγησης «αυτοαξιολόγηση» και της «ηλικίας» η τιμή του χ^2 είναι 0,039, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα διασταύρωσης μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών φαίνεται ότι όσο μικρότερη είναι η ηλικιακή κατηγορία των υπαλλήλων τόσο περισσότερο προτιμούν την αυτοαξιολόγηση ως μέθοδο αξιολόγησης, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικιακή κατηγορία των υπαλλήλων τόσο λιγότερο προτιμούν την αυτοαξιολόγηση ως μέθοδο αξιολόγησης.

4.3.2 Συσχετίσεις με το μορφωτικό επίπεδο

1^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

Πίνακας 4.54: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές- απόλυση*Μορφωτικό επίπεδο Crosstabulation

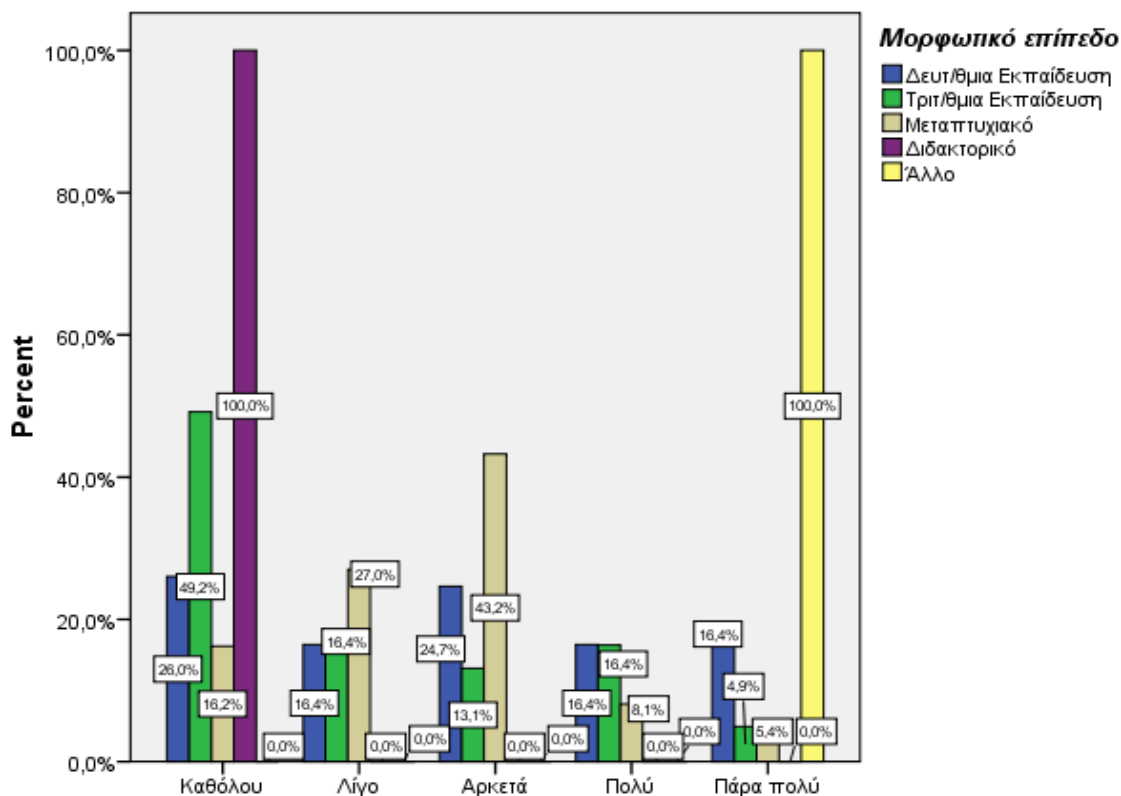
			Μορφωτικό επίπεδο					Total
			Δευτ/θμια Εκπ/ση	Τριτ/θμια Εκπ/ση	Μεταπτ/κό	Διδακτ/κό	Άλλο	
Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές- απόλυση	Καθόλου	Count	19	30	6	1	0	56
		ExpectedCount	23,6	19,7	12,0	0,3	0,3	56,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές- απόλυση	33,9%	53,6%	10,7%	1,8%	0,0%	100,0%
	Λίγο	Count	12	10	10	0	0	32
		ExpectedCount	13,5	11,3	6,8	0,2	0,2	32,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές- απόλυση	37,5%	31,3%	31,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	18	8	16	0	0	42
		ExpectedCount	17,7	14,8	9,0	0,2	0,2	42,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές- απόλυση	42,9%	19,0%	38,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	Πολύ	Count	12	10	3	0	0	25
		ExpectedCount	10,5	8,8	5,3	,1	,1	25,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές- απόλυση	48,0%	40,0%	12,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Πάρα πολύ	Count	12	3	2	0	1	18	
	ExpectedCount	7,6	6,3	3,8	0,1	0,1	18,0	

	% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές- απόλυση	66,7%	16,7%	11,1%	0,0%	5,6%	100,0%
Total	Count	73	61	37	1	1	173
	ExpectedCount	73,0	61,0	37,0	1,0	1,0	173,0
	% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με ποινές- απόλυση	42,2%	35,3%	21,4%	0,6%	0,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	36,898 ^a	16	0,002
Likelihood Ratio	32,823	16	0,008
Linear-by-Linear Association	0,900	1	0,343
N of Valid Cases	173		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,10.



Γράφημα 4.54: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση

Στον πίνακα συσχέτισης της άποψης «να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με ποινές-απόλυση» και του «μορφωτικού επιπέδου» η τιμή του χ^2 είναι 0,002, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει σύνδεση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στο διασταυρούμενο πίνακα μεταξύ των κατηγοριών μορφωτικού επιπέδου φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση πιστεύουν λιγότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με ποινές-απόλυση.

2^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

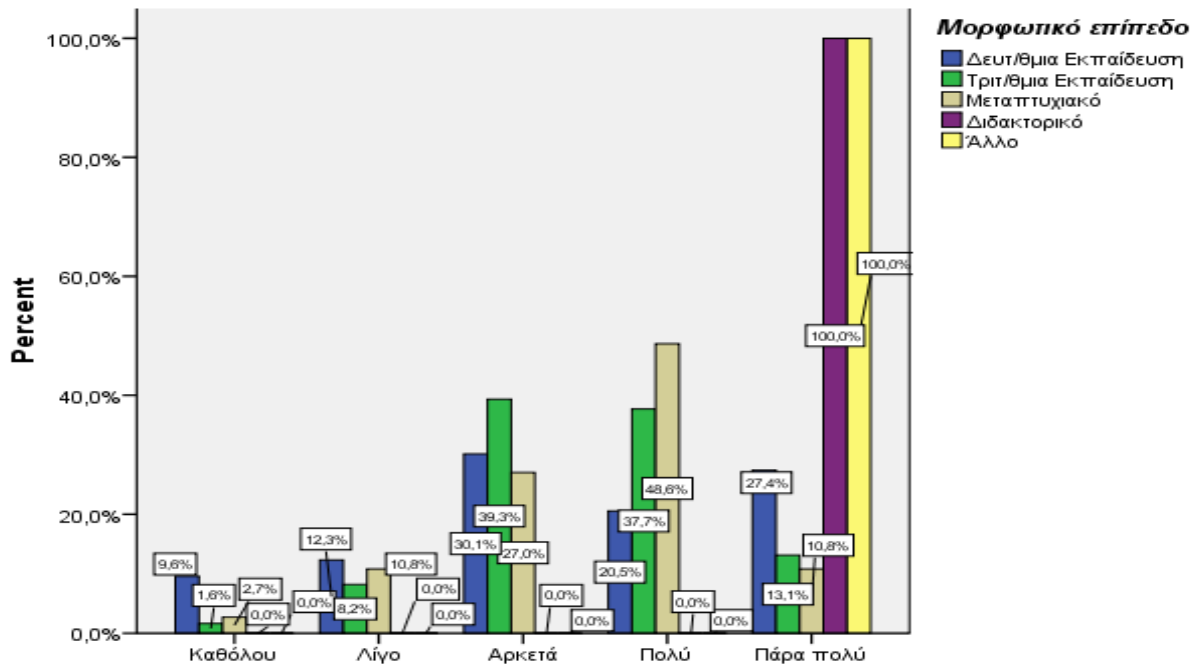
Πίνακας 4.55: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων*Μορφωτικό επίπεδο Crosstabulation

		Μορφωτικό επίπεδο					Total	
		Δευτ/θμιαΕκπ/ση	Τριτ/θμιαΕκπ/ση	Μεταπτ/κό	Διδακτ/κό	Άλλο		
Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων	Καθόλου	Count	7	1	1	0	0	9
		ExpectedCount	3,8	3,2	1,9	0,1	0,1	9,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	Λίγο	Count	9	5	4	0	0	18
		ExpectedCount	7,6	6,3	3,8	0,1	0,1	18,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων	50,0%	27,8%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	22	24	10	0	0	56
		ExpectedCount	23,6	19,7	12,0	0,3	0,3	56,0
		% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με ετήσιους στόχους	39,3%	42,9%	17,9%	0,0%	0,0%	100,0%
	Πολύ	Count	15	23	18	0	0	56
		ExpectedCount	23,6	19,7	12,0	0,3	0,3	56,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων	26,8%	41,1%	32,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	20	8	4	1	1	34
		ExpectedCount	14,3	12,0	7,3	0,2	0,2	34,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων	58,8%	23,5%	11,8%	2,9%	2,9%	100,0%
Total	Count	73	61	37	1	1	173	
	ExpectedCount	73,0	61,0	37,0	1,0	1,0	173,0	
	% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων	42,2%	35,3%	21,4%	0,6%	0,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,460 ^a	16	0,048
Likelihood Ratio	25,123	16	0,068
Linear-by-Linear Association	1,380	1	0,240
N of Valid Cases	173		

a. 14 cells (56,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,05.



Γράφημα 4.55: Αποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με καθορισμό ετήσιων στόχων

Στον πίνακα συσχέτισης της άποψης «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον καθορισμό ετήσιων στόχων» και του «μορφωτικού επιπέδου» η τιμή του χ^2 είναι 0,048, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει σύνδεση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα συνάφειας μεταξύ των κατηγοριών μορφωτικού επιπέδου φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση και οι υπάλληλοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών πιστεύουν περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με ετήσιους στόχους.

3^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

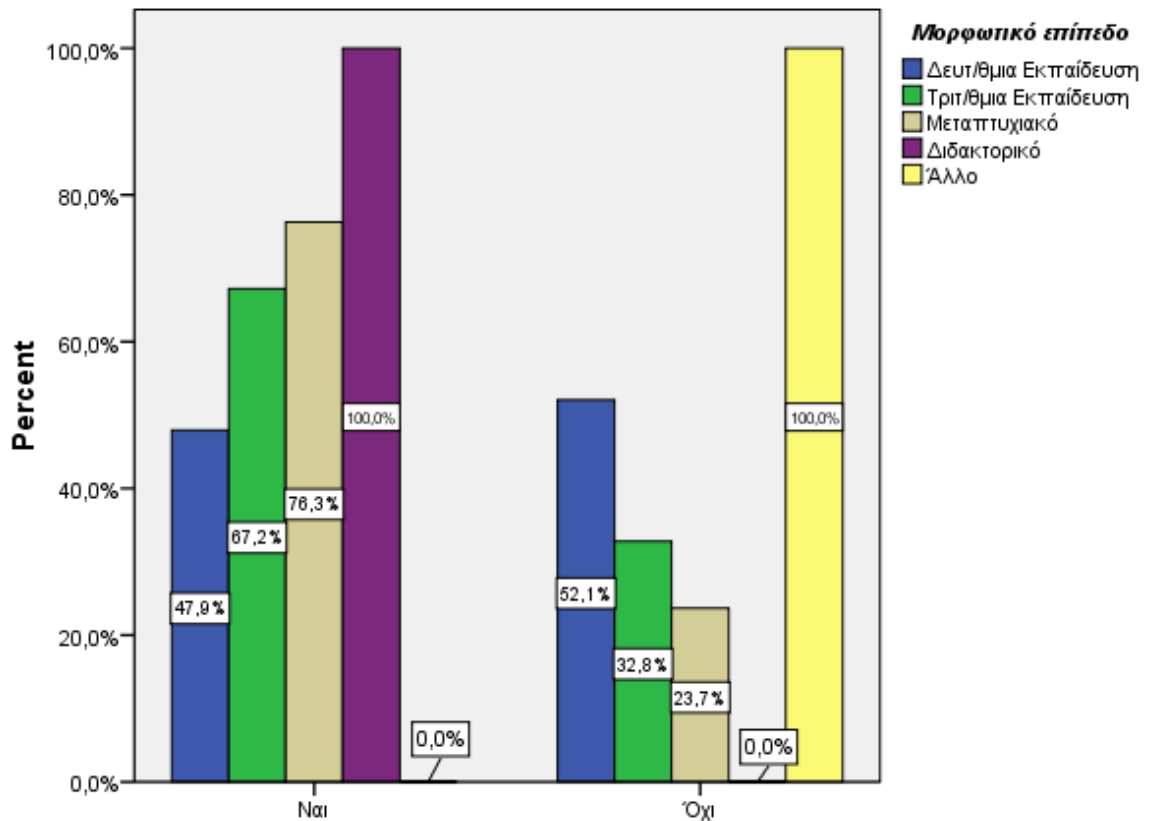
Πίνακας 4.56: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων*Μορφωτικό επίπεδο Crosstabulation

		Μορφωτικό επίπεδο					Total
		Δευτ/θμιαΕ κπ/ση	Τριτ/θμιαΕ κπ/ση	Μεταπτ /κό	Διδακτ /κό	Άλ λο	
Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθε σία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	N Count	35	41	29	1	0	106
	αι ExpectedCount	44,5	37,2	23,1	0,6	0,6	106,0
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθε σία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	33,0%	38,7%	27,4%	0,9%	0,0%	100,0%
Ο Χι	Count	38	20	9	0	1	68
	ExpectedCount	28,5	23,8	14,9	0,4	0,4	68,0
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθε σία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	55,9%	29,4%	13,2%	0,0%	1,5%	100,0%
Total	Count	73	61	38	1	1	174
	ExpectedCount	73,0	61,0	38,0	1,0	1,0	174,0
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένηστοχοθε σία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	42,0%	35,1%	21,8%	0,6%	0,6%	100,0%

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
PearsonChi-Square	12,160 ^a	4	0,016
LikelihoodRatio	12,985	4	0,011
Linear-by-Linear Association	7,163	1	0,007
N of ValidCases	174		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,39.



Γράφημα 4.56: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων

Στον πίνακα συσχέτισης της προτίμησης μεθόδου αξιολόγησης «ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων» και του «μορφωτικού επιπέδου» η τιμή του χ^2 είναι 0,016, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα μεταξύ των κατηγοριών μορφωτικού επιπέδου φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μορφωτικό επίπεδο, τόσο περισσότερο υπάρχει προτίμηση στην «ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων» ως μέθοδο αξιολόγησης.

4.3.3 Συσχετίσεις με τη θέση στη διοικητική ιεραρχία

1^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

Πίνακας 4.57: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation

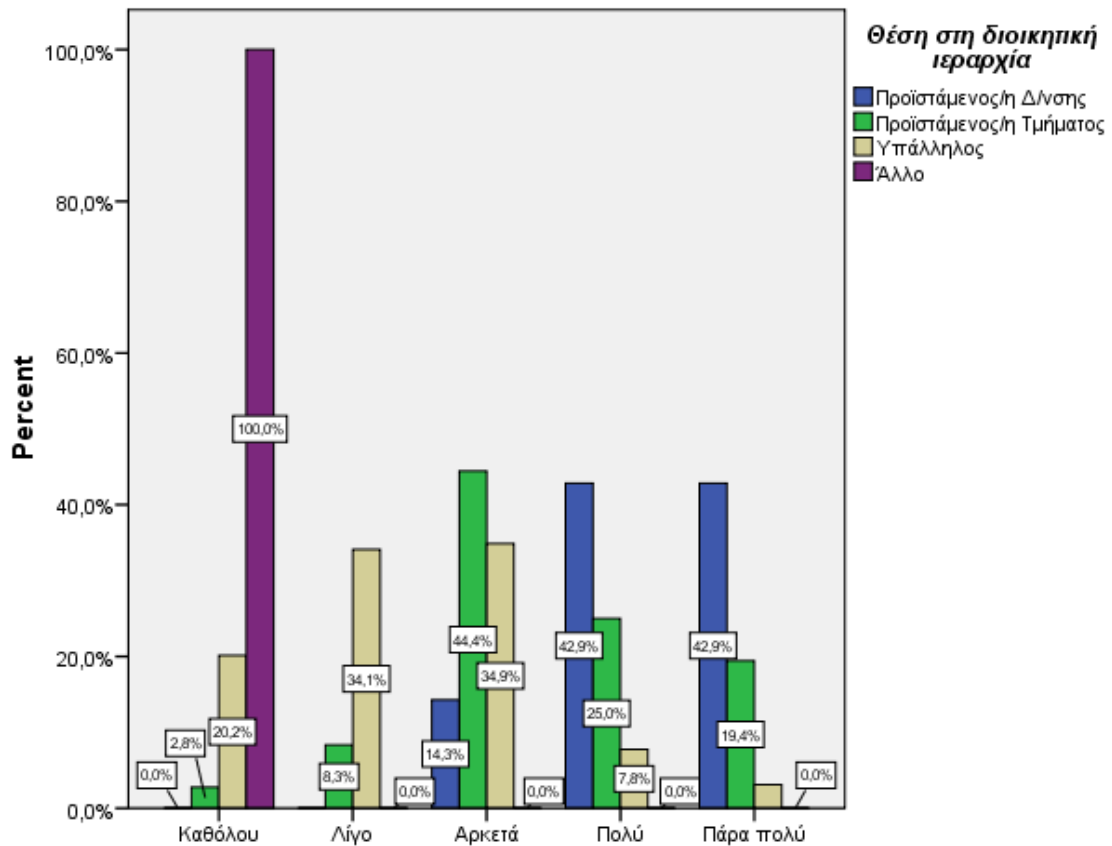
		Θέση στη διοικητική ιεραρχία				Total	
		Προϊστάμενος/η Δ/νσης	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Υπάλληλος	Άλλο		
Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	Καθόλου	Count	0	1	26	1	28
		ExpectedCount	1,1	5,8	20,9	0,2	28,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	0,0%	3,6%	92,9%	3,6%	100,0%
	Λίγο	Count	0	3	44	0	47
		ExpectedCount	1,9	9,8	35,0	0,3	47,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	0,0%	6,4%	93,6%	0,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	16	45	0	62
		ExpectedCount	2,5	12,9	46,2	0,4	62,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	1,6%	25,8%	72,6%	0,0%	100,0%
	Πολύ	Count	3	9	10	0	22
		ExpectedCount	0,9	4,6	16,4	0,1	22,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	13,6%	40,9%	45,5%	0,0%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	3	7	4	0	14
		ExpectedCount	0,6	2,9	10,4	0,1	14,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	21,4%	50,0%	28,6%	0,0%	100,0%
	Total	Count	7	36	129	1	173
		ExpectedCount	7,0	36,0	129,0	1,0	173,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	4,0%	20,8%	74,6%	0,6%	100,0%

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)

PearsonChi-Square	54,071 ^a	12	0,000
LikelihoodRatio	51,232	12	0,000
Linear-by-Linear Association	42,829	1	0,000
N of ValidCases	173		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,08.



Γράφημα 4.57: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης

Στον πίνακα συσχέτισης της «γνώσης διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης» και της «θέσης στη διοικητική ιεραρχία» η τιμή του χ^2 είναι 0,000, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αλληλεξάρτησης στις απαντήσεις των κατηγοριών που αντιστοιχούν στις θέσεις στη διοικητική ιεραρχία φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι διευθύνσεων και τμημάτων γνωρίζουν περισσότερο τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείται σήμερα στον e-ΕΦΚΑ, σε σχέση με τους υπαλλήλους.

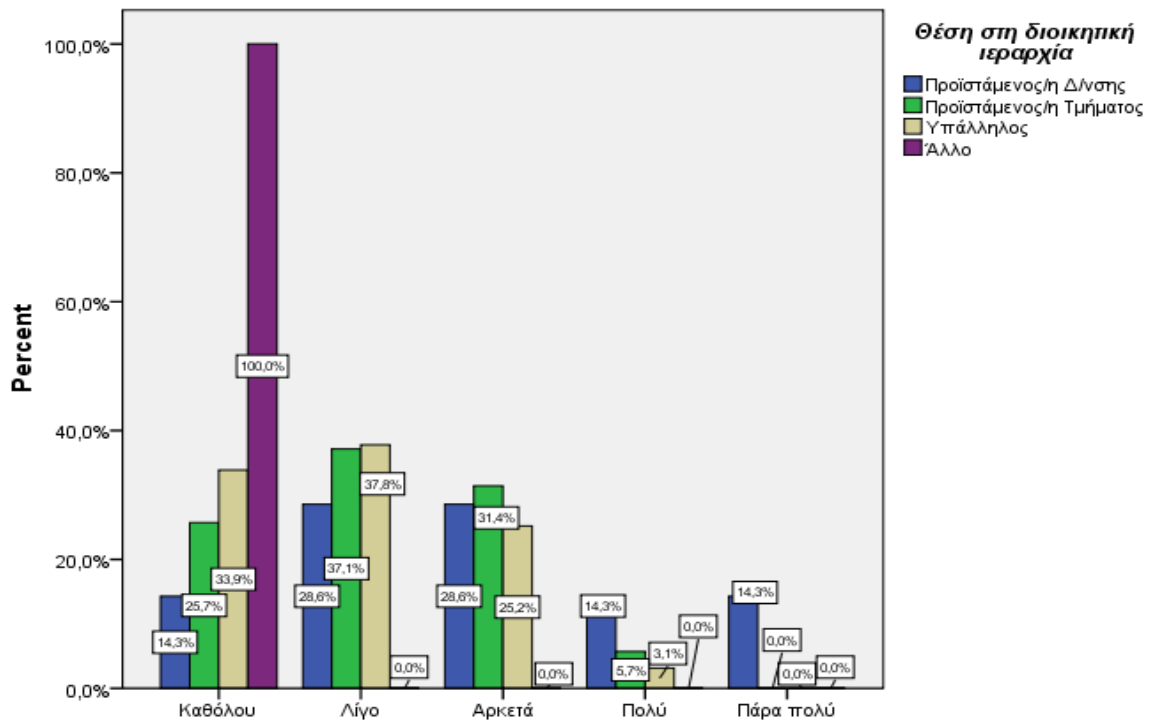
2^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

Πίνακας 4.58: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation

		Θέση στη διοικητική ιεραρχία				Total	
		Προϊστάμενος/η Δ/σης	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Υπάλληλος	Άλλο		
Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	Καθόλου	Count	1	9	43	1	54
		ExpectedCount	2,2	11,1	40,3	0,3	54,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	1,9%	16,7%	79,6%	1,9%	100,0%
	Λίγο	Count	2	13	48	0	63
		ExpectedCount	2,6	13,0	47,1	0,4	63,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	3,2%	20,6%	76,2%	0,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	2	11	32	0	45
		ExpectedCount	1,9	9,3	33,6	0,3	45,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	4,4%	24,4%	71,1%	0,0%	100,0%
	Πολύ	Count	1	2	4	0	7
		ExpectedCount	0,3	1,4	5,2	0,0	7,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	14,3%	28,6%	57,1%	,0%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	1	0	0	0	1
		ExpectedCount	0,0	0,2	0,7	0,0	1,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	7	35	127	1	170	
	ExpectedCount	7,0	35,0	127,0	1,0	170,0	
	% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο	4,1%	20,6%	74,7%	0,6%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,512 ^a	12	0,003
Likelihood Ratio	12,249	12	0,426
Linear-by-Linear Association	6,923	1	0,009
N of Valid Cases	170		

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,01.



Γράφημα 4.58: Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης: Έγκυρο

Στον πίνακα συσχέτισης του χαρακτηριστικού συστήματος αξιολόγησης «έγκυρο» και της «θέσης στη διοικητική ιεραρχία» η τιμή του χ^2 είναι 0,003, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον διασταυρούμενο πίνακα στις απαντήσεις των κατηγοριών που αντιστοιχούν στις θέσεις στη διοικητική ιεραρχία, φαίνεται ότι οι υπάλληλοι πιστεύουν λιγότερο ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι έγκυρο, σε σχέση με τους προϊστάμενους Διευθύνσεων και τμημάτων. Ακόμα μεταξύ των προϊστάμενων Διευθύνσεων και τμημάτων, οι Διευθυντές πιστεύουν περισσότερο από τους προϊστάμενους τμημάτων ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι έγκυρο.

3^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

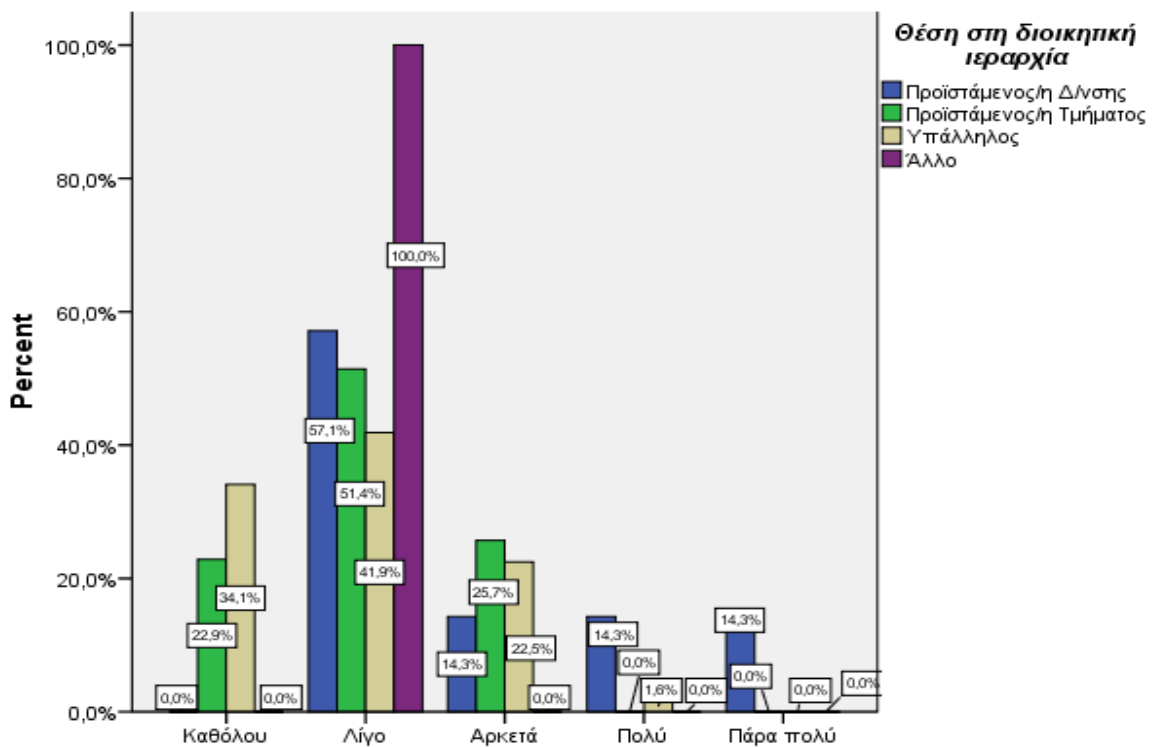
Πίνακας 4.59: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation

		Θέση στη διοικητική ιεραρχία				Total	
		Προϊστάμενος/η Δ/σης	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Υπάλληλος	Άλλο		
Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	Καθόλου	Count	0	8	44	0	52
		ExpectedCount	2,1	10,6	39,0	0,3	52,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	0,0%	15,4%	84,6%	0,0%	100,0%
	Λίγο	Count	4	18	54	1	77
		ExpectedCount	3,1	15,7	57,8	0,4	77,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	5,2%	23,4%	70,1%	1,3%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	9	29	0	39
		ExpectedCount	1,6	7,9	29,3	0,2	39,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	2,6%	23,1%	74,4%	0,0%	100,0%
	Πολύ	Count	1	0	2	0	3
		ExpectedCount	0,1	0,6	2,3	0,0	3,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	1	0	0	0	1
		ExpectedCount	0,0	0,2	0,8	0,0	1,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	7	35	129	1	172	
	ExpectedCount	7,0	35,0	129,0	1,0	172,0	
	% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο	4,1%	20,3%	75,0%	0,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,329 ^a	12	0,000
Likelihood Ratio	18,424	12	0,103
Linear-by-Linear Association	6,017	1	0,014
N of Valid Cases	172		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,01.



Γράφημα 4.59: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αξιόπιστο

Στον πίνακα συσχέτισης του χαρακτηριστικού συστήματος αξιολόγησης «αξιόπιστο» και της «θέσης στη διοικητική ιεραρχία» η τιμή του χ^2 είναι 0,000, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον διασταυρούμενο πίνακα στις απαντήσεις των κατηγοριών που αντιστοιχούν στις θέσεις στη διοικητική ιεραρχία φαίνεται ότι οι υπάλληλοι πιστεύουν λιγότερο ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι αξιόπιστο, σε σχέση με τους προϊστάμενους Διευθύνσεων και τμημάτων. Ακόμα μεταξύ των προϊστάμενων Διευθύνσεων και τμημάτων, οι Διευθυντές πιστεύουν περισσότερο από τους προϊστάμενους τμημάτων ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι αξιόπιστο.

4^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

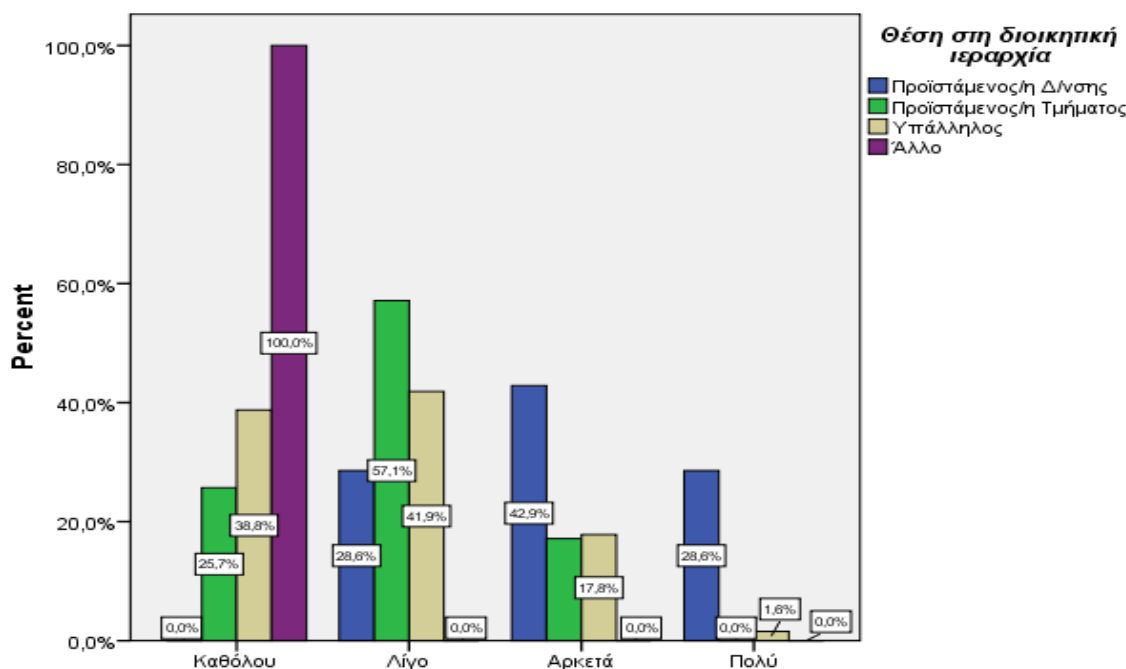
Πίνακας 4.60: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation

		Θέση στη διοικητική ιεραρχία				Total	
		Προϊστάμενος/η Δ/σης	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Υπάλληλος	Άλλο		
Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	Καθόλου	Count	0	9	50	1	60
		ExpectedCount	2,4	12,2	45,0	0,3	60,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	0,0%	15,0%	83,3%	1,7%	100,0%
	Λίγο	Count	2	20	54	0	76
		ExpectedCount	3,1	15,5	57,0	0,4	76,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	2,6%	26,3%	71,1%	0,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	3	6	23	0	32
		ExpectedCount	1,3	6,5	24,0	0,2	32,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	9,4%	18,8%	71,9%	0,0%	100,0%
	Πολύ	Count	2	0	2	0	4
		ExpectedCount	0,2	0,8	3,0	0,0	4,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	7	35	129	1	172	
	ExpectedCount	7,0	35,0	129,0	1,0	172,0	
	% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	4,1%	20,3%	75,0%	0,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,758 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	20,334	9	0,016
Linear-by-Linear Association	9,884	1	0,002
N of Valid Cases	172		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,02.



Γράφημα 4.60: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο

Στον πίνακα αλληλεξάρτησης του χαρακτηριστικού συστήματος αξιολόγησης «αντικειμενικό-αμερόληπτο-δίκαιο» και της «θέσης στη διοικητική ιεραρχία» η τιμή του χ^2 είναι 0,000, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτισμος των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα συσχέτισης στις απαντήσεις των κατηγοριών που αντιστοιχούν στις θέσεις στη διοικητική ιεραρχία φαίνεται ότι οι υπάλληλοι πιστεύουν λιγότερο ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό-αμερόληπτο-δίκαιο, σε σχέση με τους προϊστάμενους Διευθύνσεων και τμημάτων. Ακόμα, μεταξύ των προϊστάμενων Διευθύνσεων και τμημάτων, οι διευθυντές πιστεύουν περισσότερο από

τους προϊστάμενους τμημάτων ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό-αμερόληπτο-δίκαιο.

5^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

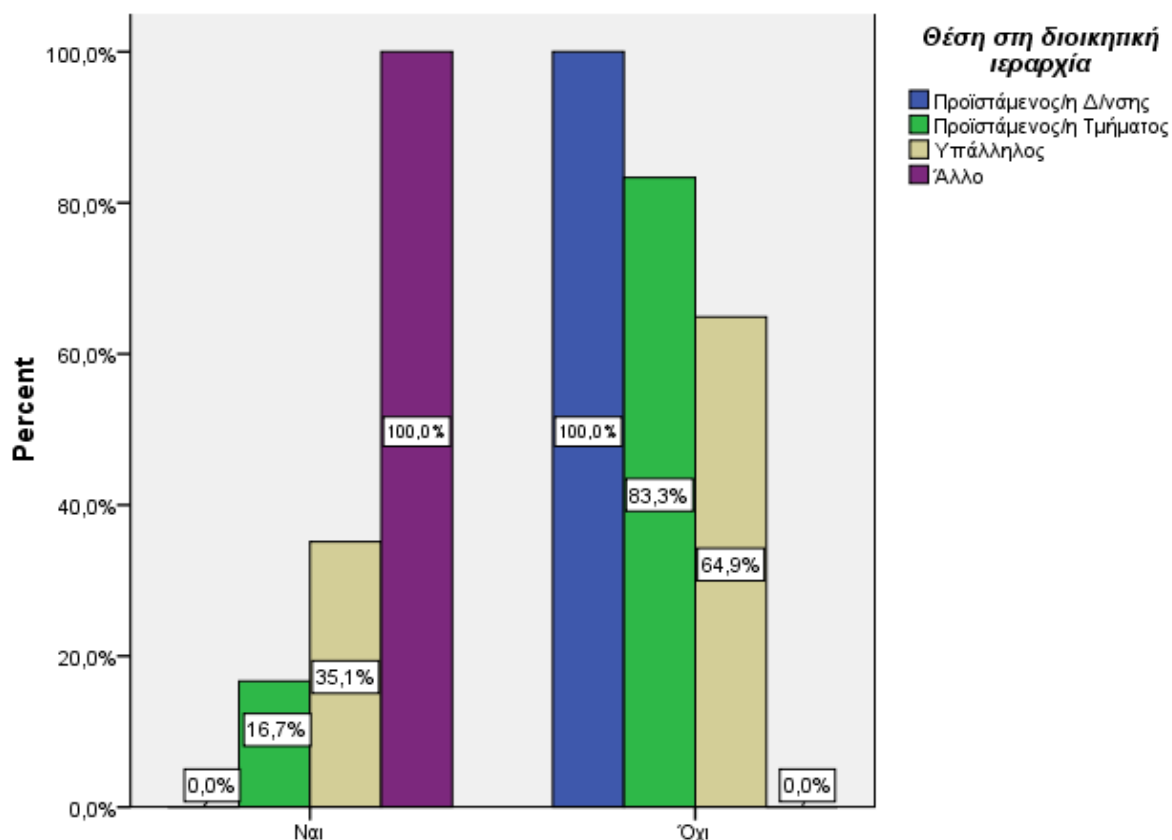
Πίνακας 4.61: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation

		Θέση στη διοικητική ιεραρχία				Total	
		Προϊστάμενος/η Δ/νσης	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Υπάλληλος	Άλλο		
Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	Ναι	Count	0	6	46	1	53
		ExpectedCount	2,1	10,9	39,7	0,3	53,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	0,0%	11,3%	86,8%	1,9%	100,0%
	Όχι	Count	7	30	85	0	122
		ExpectedCount	4,9	25,1	91,3	0,7	122,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	5,7%	24,6%	69,7%	0,0%	100,0%
Total	Count	7	36	131	1	175	
	ExpectedCount	7,0	36,0	131,0	1,0	175,0	
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	4,0%	20,6%	74,9%	0,6%	100,0%	

hi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,952 ^a	3	0,019
LikelihoodRatio	12,387	3	0,006
Linear-by-Linear Association	8,892	1	0,003
N of ValidCases	175		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,30.



Γράφημα 4.61: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση

Στον πίνακα σύνδεσης της προτίμησης μεθόδου αξιολόγησης «Αυτοαξιολόγηση» και της «θέσης στη διοικητική ιεραρχία» η τιμή του χ^2 είναι 0,019, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αλληλεξάρτησης στις απαντήσεις των κατηγοριών που αντιστοιχούν στις θέσεις στη διοικητική ιεραρχία φαίνεται ότι οι υπάλληλοι προτιμούν περισσότερο ως μέθοδο αξιολόγησης την «Αυτοαξιολόγηση» σε σχέση με τους προϊστάμενους Διευθύνσεων και τμημάτων.

6^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

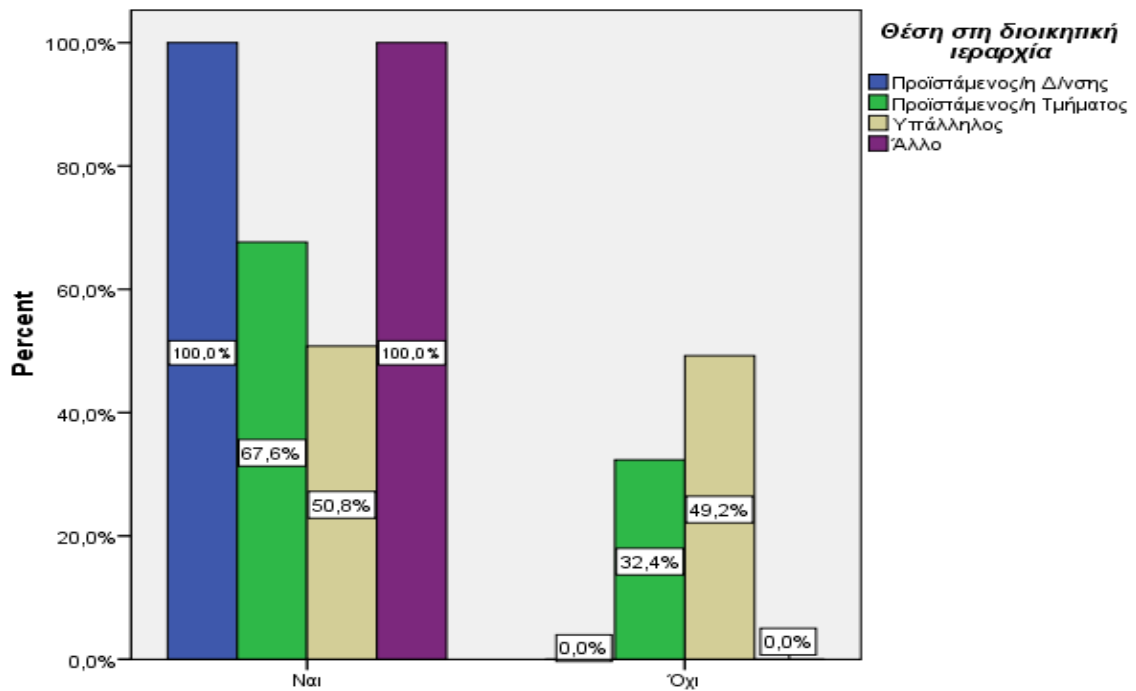
Πίνακας 4.62: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους*Θέση στη διοικητική ιεραρχία Crosstabulation

			Θέση στη διοικητική ιεραρχία				Total
			Προϊστάμενος/η Δ/νσης	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Υπάλληλος	Άλλο	
Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους	Ναι	Count	7	23	66	1	97
		ExpectedCount	3,9	19,2	73,3	0,6	97,0
		% within Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους	7,2%	23,7%	68,0%	1,0%	100,0%
	Όχι	Count	0	11	64	0	75
		ExpectedCount	3,1	14,8	56,7	0,4	75,0
		% within Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους	0,0%	14,7%	85,3%	0,0%	100,0%
Total	Count	7	34	130	1	172	
	ExpectedCount	7,0	34,0	130,0	1,0	172,0	
	% within Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους	4,1%	19,8%	75,6%	0,6%	100,0%	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,609 ^a	3	0,022
LikelihoodRatio	12,627	3	0,006
Linear-by-Linear Association	7,266	1	0,007
N of ValidCases	172		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,44.



Γράφημα 4.62: Επιπρόσθετη αξιολόγηση και από συναδέλφους

Στον πίνακα συσχέτισης της προτίμησης της «επιπρόσθετης αξιολόγησης και από συναδέλφους» και της «θέσης στη διοικητική ιεραρχία» η τιμή του χ^2 είναι 0,022, δηλ. πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αλληλεξάρτησης στις απαντήσεις των κατηγοριών που αντιστοιχούν στις θέσεις στη διοικητική ιεραρχία φαίνεται ότι οι υπάλληλοι προτιμούν λιγότερο την «επιπρόσθετη αξιολόγηση από συναδέλφους» σε σχέση με τους προϊστάμενους Διευθύνσεων και τμημάτων.

4.3.4 Συνάφειες με έτη υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

1^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

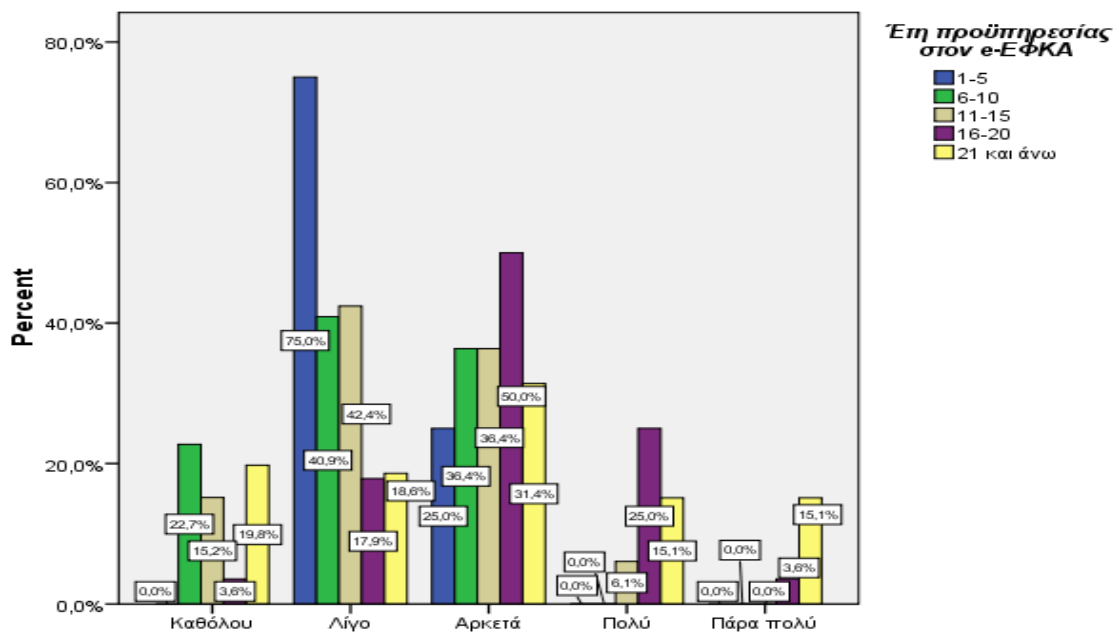
Πίνακας 4.63: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης* Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation

			Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω	
Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	Καθόλου	Count	0	5	5	1	17	28
		ExpectedCount	0,6	3,6	5,3	4,5	13,9	28,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	0,0%	17,9%	17,9%	3,6%	60,7%	100,0%
	Λίγο	Count	3	9	14	5	16	47
		ExpectedCount	1,1	6,0	9,0	7,6	23,4	47,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	6,4%	19,1%	29,8%	10,6%	34,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	8	12	14	27	62
		ExpectedCount	1,4	7,9	11,8	10,0	30,8	62,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	1,6%	12,9%	19,4%	22,6%	43,5%	100,0%
	Πολύ	Count	0	0	2	7	13	22
		ExpectedCount	0,5	2,8	4,2	3,6	10,9	22,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	0,0%	0,0%	9,1%	31,8%	59,1%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	0	0	1	13	14
		ExpectedCount	0,3	1,8	2,7	2,3	7,0	14,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	92,9%	100,0%
	Total	Count	4	22	33	28	86	173
		ExpectedCount	4,0	22,0	33,0	28,0	86,0	173,0
		% within Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	2,3%	12,7%	19,1%	16,2%	49,7%	100,0%

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,693 ^a	16	0,002
Likelihood Ratio	43,781	16	0,000
Linear-by-Linear Association	10,449	1	0,001
N of Valid Cases	173		

a. 13 cells (52,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,32.



Γράφημα 4.63: Γνώση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης

Στον πίνακα συσχέτισης της «γνώσης διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,002, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συνάφεια των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον σχετικό πίνακα φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες «16-20» και «21 και άνω» ετών υπηρεσίας γνωρίζουν περισσότερο τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείται σήμερα στον e-ΕΦΚΑ, σε σχέση με τους υπαλλήλους των κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας «1-5», «6-10» και «11-15».

2^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

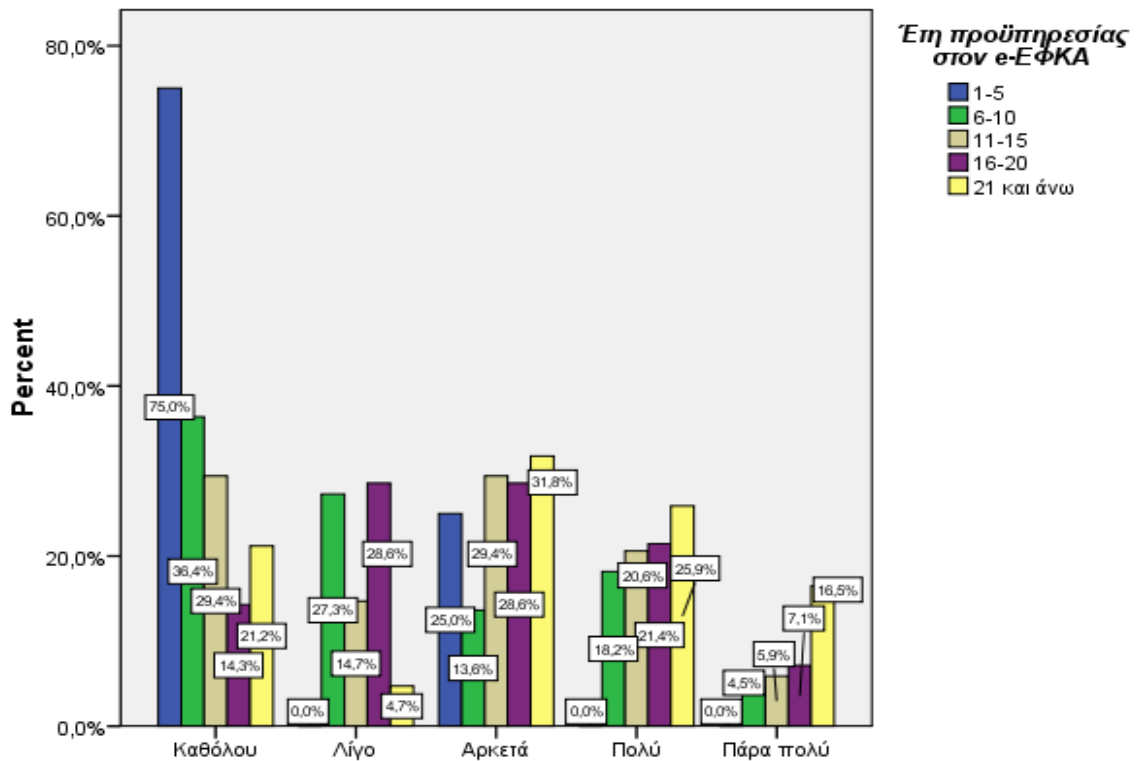
Πίνακας 4.64: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή* Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation

			Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω	
Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	Καθόλου	Count	3	8	10	4	18	43
		ExpectedCount	1,0	5,5	8,5	7,0	21,1	43,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	7,0%	18,6%	23,3%	9,3%	41,9%	100,0%
	Λίγο	Count	0	6	5	8	4	23
		ExpectedCount	0,5	2,9	4,5	3,7	11,3	23,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	0,0%	26,1%	21,7%	34,8%	17,4%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	3	10	8	27	49
		ExpectedCount	1,1	6,2	9,6	7,9	24,1	49,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	2,0%	6,1%	20,4%	16,3%	55,1%	100,0%
	Πολύ	Count	0	4	7	6	22	39
		ExpectedCount	0,9	5,0	7,7	6,3	19,2	39,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	0,0%	10,3%	17,9%	15,4%	56,4%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	1	2	2	14	19
		ExpectedCount	0,4	2,4	3,7	3,1	9,3	19,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	0,0%	5,3%	10,5%	10,5%	73,7%	100,0%
	Total	Count	4	22	34	28	85	173
		ExpectedCount	4,0	22,0	34,0	28,0	85,0	173,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή	2,3%	12,7%	19,7%	16,2%	49,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,095 ^a	16	0,023
Likelihood Ratio	29,739	16	0,019
Linear-by-Linear Association	12,437	1	0,000
N of Valid Cases	173		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,44.



Γράφημα 4.64: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή

Στον πίνακα συσχέτισης της άποψης «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,023, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει σχέση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον πίνακα διασταύρωσης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία των «21 και άνω» ετών υπηρεσίας υποστηρίζουν περισσότερο την άποψη «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή» σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας (1-5, 6-10, 11-15, 16-20).

3η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

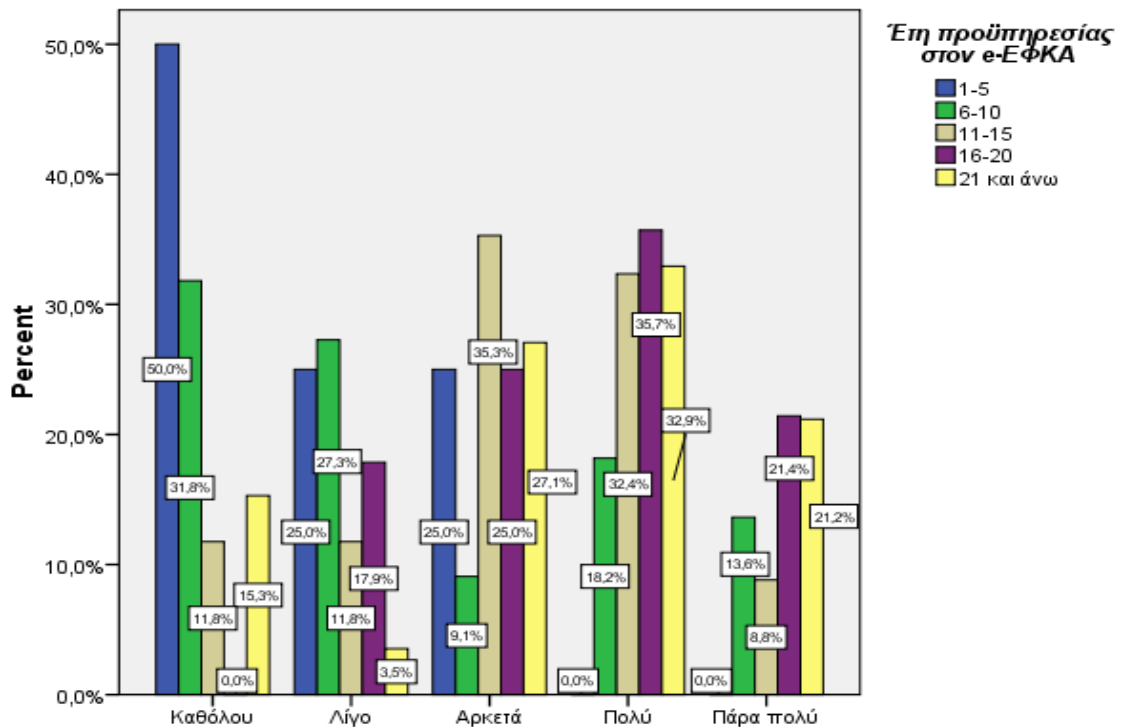
Πίνακας 4.65: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές* Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation

			Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω	
Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	Καθόλου	Count	2	7	4	0	13	26
		ExpectedCount	0,6	3,3	5,1	4,2	12,8	26,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	7,7%	26,9%	15,4%	0,0%	50,0%	100,0%
	Λίγο	Count	1	6	4	5	3	19
		ExpectedCount	0,4	2,4	3,7	3,1	9,3	19,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	5,3%	31,6%	21,1%	26,3%	15,8%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	2	12	7	23	45
		ExpectedCount	1,0	5,7	8,8	7,3	22,1	45,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	2,2%	4,4%	26,7%	15,6%	51,1%	100,0%
	Πολύ	Count	0	4	11	10	28	53
		ExpectedCount	1,2	6,7	10,4	8,6	26,0	53,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	0,0%	7,5%	20,8%	18,9%	52,8%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	3	3	6	18	30
		ExpectedCount	0,7	3,8	5,9	4,9	14,7	30,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	0,0%	10,0%	10,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	Total	Count	4	22	34	28	85	173
		ExpectedCount	4,0	22,0	34,0	28,0	85,0	173,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές	2,3%	12,7%	19,7%	16,2%	49,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,021 ^a	16	0,007
Likelihood Ratio	37,659	16	0,002
Linear-by-Linear Association	10,865	1	0,001
N of Valid Cases	173		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,44.



Γράφημα 4.65: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές

Στον πίνακα αλληλεξάρτησης της άποψης «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,007, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον πίνακα συσχέτισης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες των «16-20» & «21 και άνω» ετών υπηρεσίας υποστηρίζουν περισσότερο την άποψη «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές» σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας (1-5, 6-10, 11-15).

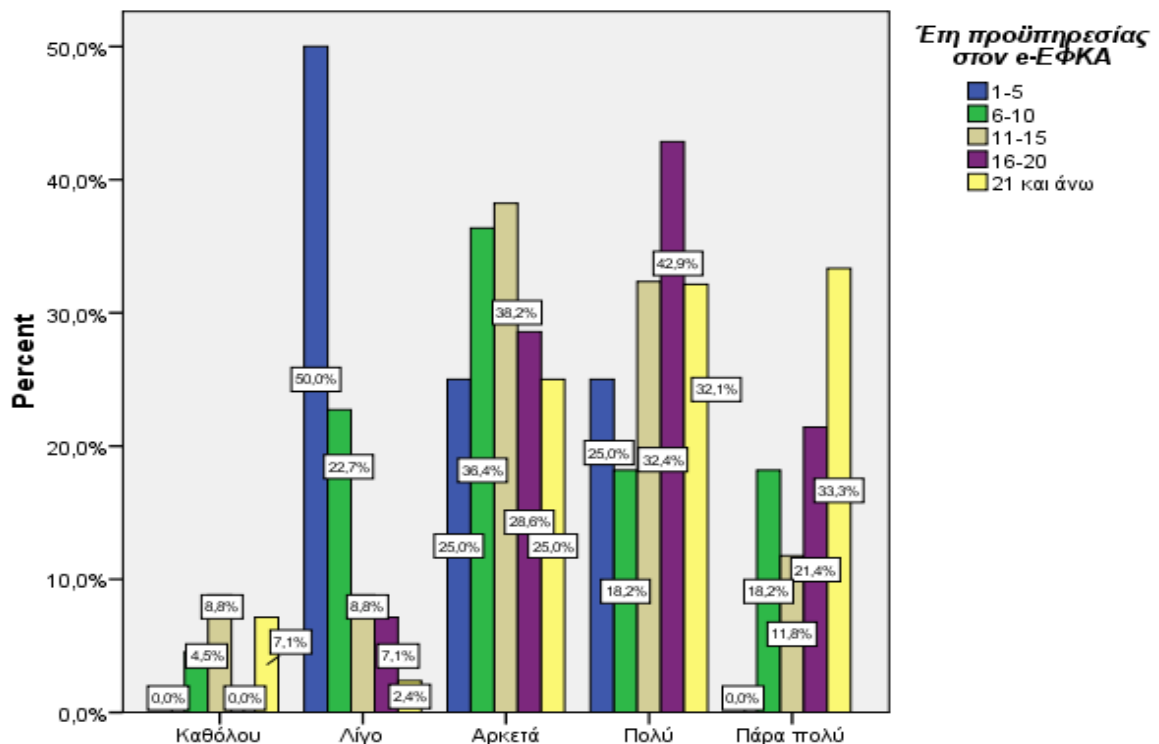
4^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

Πίνακας 4.66: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία* Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation

			Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω	
Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	Καθόλου	Count	0	1	3	0	6	10
		ExpectedCount	0,2	1,3	2,0	1,6	4,9	10,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	0,0%	10,0%	30,0%	0,0%	60,0%	100,0%
	Λίγο	Count	2	5	3	2	2	14
		ExpectedCount	0,3	1,8	2,8	2,3	6,8	14,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	14,3%	35,7%	21,4%	14,3%	14,3%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	8	13	8	21	51
		ExpectedCount	1,2	6,5	10,1	8,3	24,9	51,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	2,0%	15,7%	25,5%	15,7%	41,2%	100,0%
	Πολύ	Count	1	4	11	12	27	55
		ExpectedCount	1,3	7,0	10,9	9,0	26,9	55,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	1,8%	7,3%	20,0%	21,8%	49,1%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	4	4	6	28	42
		ExpectedCount	1,0	5,4	8,3	6,8	20,5	42,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	0,0%	9,5%	9,5%	14,3%	66,7%	100,0%
	Total	Count	4	22	34	28	84	172
		ExpectedCount	4,0	22,0	34,0	28,0	84,0	172,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία	2,3%	12,8%	19,8%	16,3%	48,8%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,180 ^a	16	0,013
Likelihood Ratio	29,046	16	0,024
Linear-by-Linear Association	10,292	1	0,001
N of Valid Cases	172		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,23.



Γράφημα 4.66: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία

Στον πίνακα συσχέτισης της άποψης «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,013, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον πίνακα διασταύρωσης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες των «16-20» & «21 και άνω» ετών υπηρεσίας υποστηρίζουν περισσότερο την άποψη «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ανέλιξη στην ιεραρχία» σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας (1-5, 6-10, 11-15).

5^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

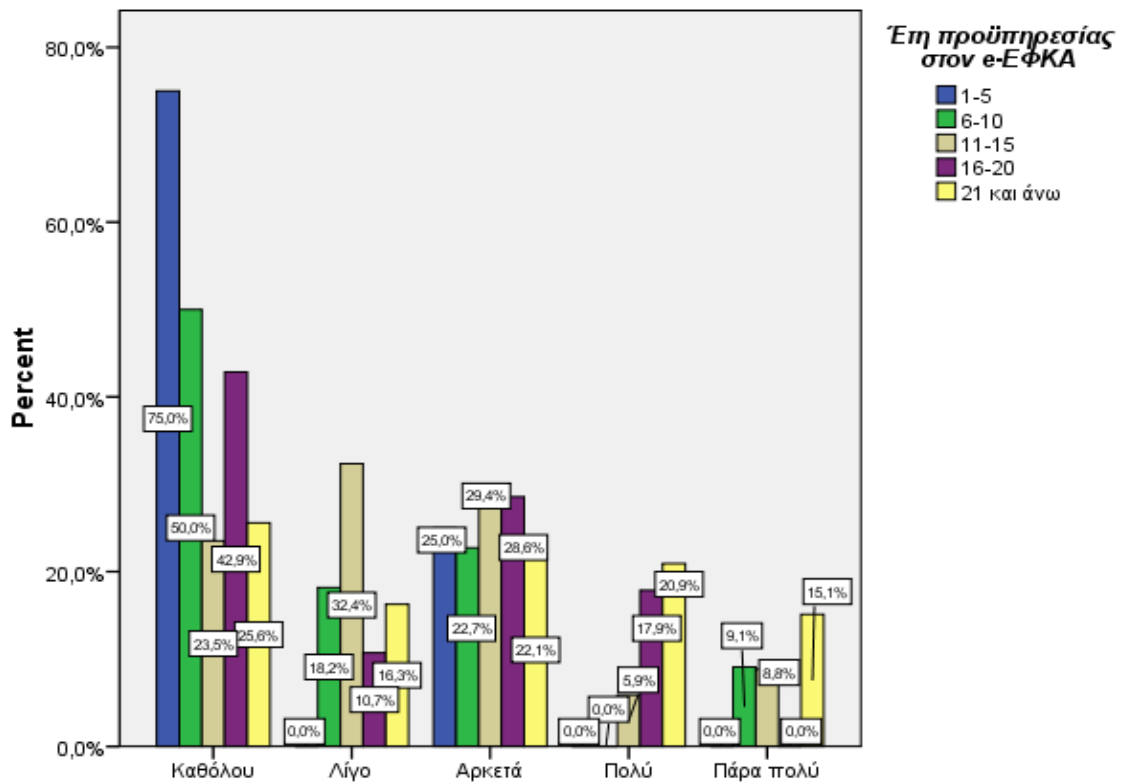
Πίνακας 4.67: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση* Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation

			Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω	
Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	Καθόλου	Count	3	11	8	12	22	56
		ExpectedCount	1,3	7,1	10,9	9,0	27,7	56,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	5,4%	19,6%	14,3%	21,4%	39,3%	100,0%
	Λίγο	Count	0	4	11	3	14	32
		ExpectedCount	0,7	4,0	6,3	5,1	15,8	32,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	0,0%	12,5%	34,4%	9,4%	43,8%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	5	10	8	19	43
		ExpectedCount	1,0	5,4	8,4	6,9	21,3	43,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	2,3%	11,6%	23,3%	18,6%	44,2%	100,0%
	Πολύ	Count	0	0	2	5	18	25
		ExpectedCount	0,6	3,2	4,9	4,0	12,4	25,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	0,0%	0,0%	8,0%	20,0%	72,0%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	2	3	0	13	18
		ExpectedCount	0,4	2,3	3,5	2,9	8,9	18,0
		% within Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση	0,0%	11,1%	16,7%	,0%	72,2%	100,0%
	Total	Count	4	22	34	28	86	174
		ExpectedCount	4,0	22,0	34,0	28,0	86,0	174,0
		% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με ποινές-απόλυση	2,3%	12,6%	19,5%	16,1%	49,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,155 ^a	16	0,040
Likelihood Ratio	33,473	16	0,006
Linear-by-Linear Association	9,589	1	0,002
N of Valid Cases	174		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,41.



Γράφημα 4.67: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση

Στον πίνακα συσχέτισης της άποψης «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,040, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον πίνακα σύνδεσης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία των «21 και άνω» ετών υπηρεσίας υποστηρίζουν περισσότερο την άποψη «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές-απόλυση», σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας (1-5, 6-10, 11-15, 16-20).

6^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

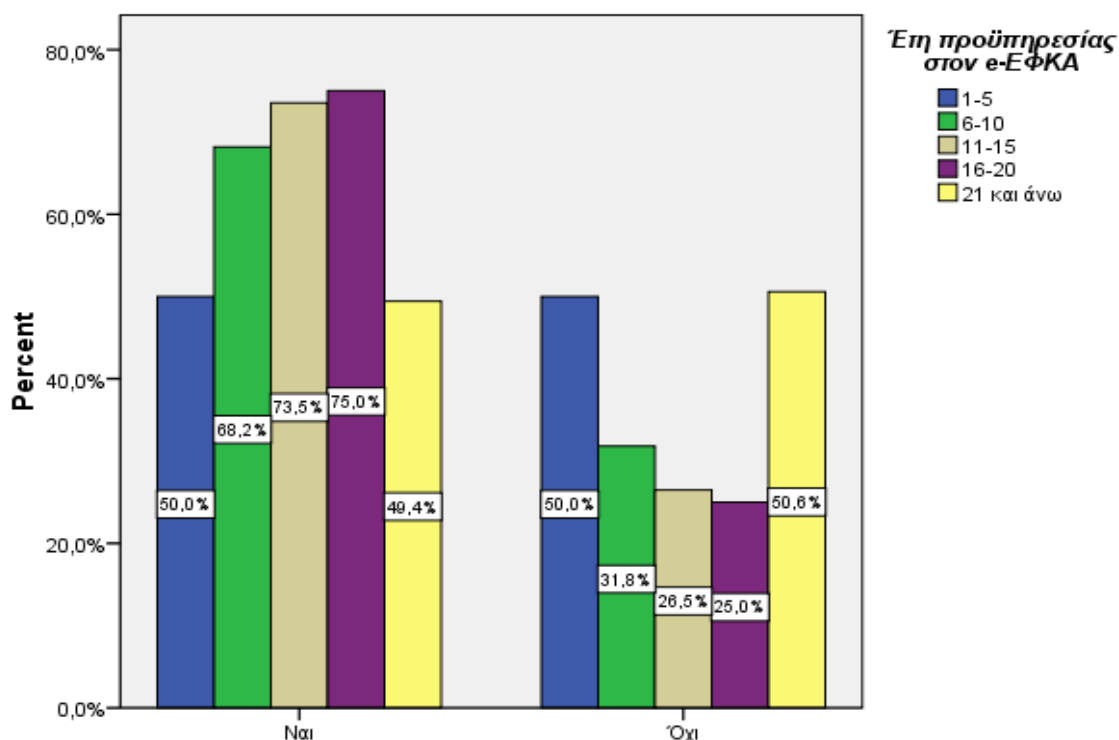
Πίνακας 4.68: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων*Ετη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ
Crosstabulation

		Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total	
		1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω		
Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	Να	Count	2	15	25	21	43	106
		Expected Count	2,4	13,3	20,6	17,0	52,7	106,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	1,9%	14,2%	23,6%	19,8%	40,6%	100,0%
	Όχι	Count	2	7	9	7	44	69
		Expected Count	1,6	8,7	13,4	11,0	34,3	69,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	2,9%	10,1%	13,0%	10,1%	63,8%	100,0%
Total	Count	4	22	34	28	87	175	
	Expected Count	4,0	22,0	34,0	28,0	87,0	175,0	
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	2,3%	12,6%	19,4%	16,0%	49,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,078 ^a	4	0,039
Likelihood Ratio	10,267	4	0,036
Linear-by-Linear Association	4,451	1	0,035
N of Valid Cases	175		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,58.



Γράφημα 4.68: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία/δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων

Στον πίνακα συσχέτισης της προτίμησης μεθόδου αξιολόγησης «ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,039, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον πίνακα συνάφειας φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες των «11-15» και «16-20» ετών υπηρεσίας προτιμούν περισσότερο ως μέθοδο αξιολόγησης την «ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία και τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων», σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας (1-5, 6-10, 21 ετών και άνω). Ακόμα οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία των «21 και άνω» ετών υπηρεσίας προτιμούν λιγότερο ως μέθοδο αξιολόγησης την «ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία και τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων» σε σχέση με τους υπαλλήλους που ανήκουν στις κατηγορίες «1-5» και «6-10» ετών προϋπηρεσίας.

7η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

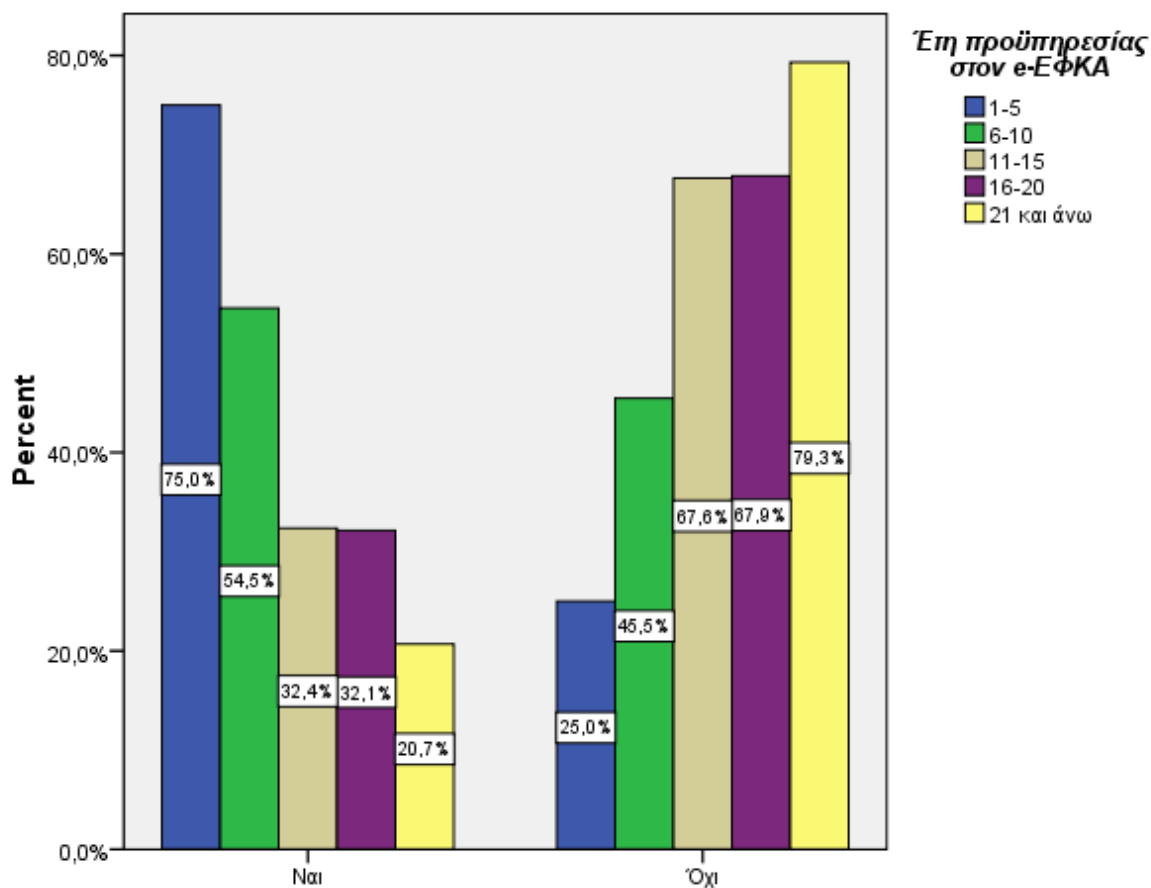
Πίνακας 4.69: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση*Ετη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation

			Ετη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω	
Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	Ναι	Count	3	12	11	9	18	53
		ExpectedCount	1,2	6,7	10,3	8,5	26,3	53,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	5,7%	22,6%	20,8%	17,0%	34,0%	100,0%
	Όχι	Count	1	10	23	19	69	122
		ExpectedCount	2,8	15,3	23,7	19,5	60,7	122,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	0,8%	8,2%	18,9%	15,6%	56,6%	100,0%
Total	Count	4	22	34	28	87	175	
	ExpectedCount	4,0	22,0	34,0	28,0	87,0	175,0	
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: αυτοαξιολόγηση	2,3%	12,6%	19,4%	16,0%	49,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,829 ^a	4	0,008
Likelihood Ratio	13,149	4	0,011
Linear-by-Linear Association	12,104	1	0,001
N of Valid Cases	175		

. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21



Γράφημα 4.69: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: Αυτοαξιολόγηση

Στον πίνακα συσχέτισης της προτίμησης μεθόδου αξιολόγησης «Αυτοαξιολόγηση» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,008, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συνάφεια των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον πίνακα αλληλεξάρτησης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία των «6-10» ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ προτιμούν περισσότερο ως μέθοδο αξιολόγησης την «Αυτοαξιολόγηση» σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας (1-5, 11-16, 21 ετών και άνω). Ακόμα, οι υπάλληλοι της κατηγορίας των 21 και άνω ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ προτιμούν λιγότερο ως μέθοδο αξιολόγησης την «Αυτοαξιολόγηση» σε σχέση με τους υπαλλήλους των κατηγοριών «1-5» και «11-16» ετών προϋπηρεσίας.

8^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

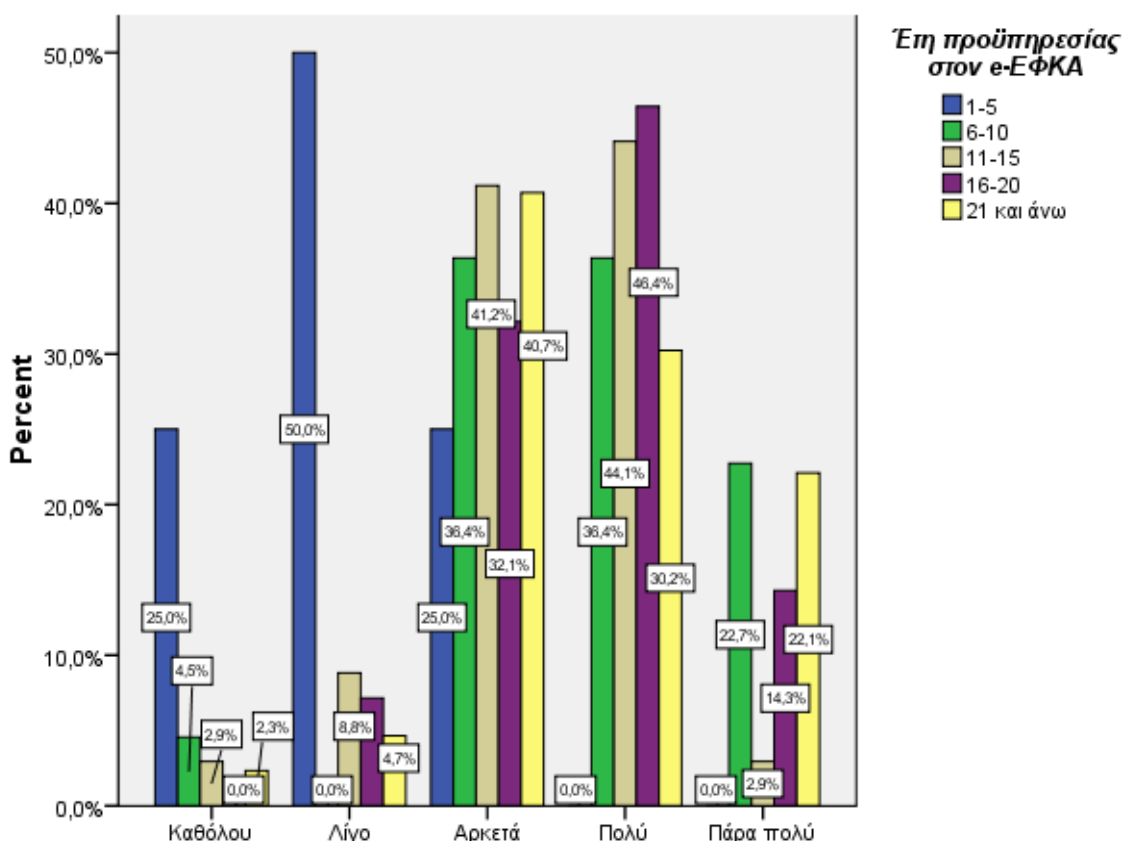
Πίνακας 4.70: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών* Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ Crosstabulation

			Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ					Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21 και άνω	
Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	Καθόλου	Count	1	1	1	0	2	5
		ExpectedCount	0,1	0,6	1,0	0,8	2,5	5,0
		% within Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	100,0%
	Λίγο	Count	2	0	3	2	4	11
		ExpectedCount	0,3	1,4	2,1	1,8	5,4	11,0
		% within Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	18,2%	0,0%	27,3%	18,2%	36,4%	100,0%
	Αρκετά	Count	1	8	14	9	35	67
		ExpectedCount	1,5	8,5	13,1	10,8	33,1	67,0
		% within Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	1,5%	11,9%	20,9%	13,4%	52,2%	100,0%
	Πολύ	Count	0	8	15	13	26	62
		ExpectedCount	1,4	7,8	12,1	10,0	30,6	62,0
		% within Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	0,0%	12,9%	24,2%	21,0%	41,9%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	5	1	4	19	29
		ExpectedCount	0,7	3,7	5,7	4,7	14,3	29,0
		% within Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	0,0%	17,2%	3,4%	13,8%	65,5%	100,0%
Total	Count	4	22	34	28	86	174	
	ExpectedCount	4,0	22,0	34,0	28,0	86,0	174,0	
	% within Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών	2,3%	12,6%	19,5%	16,1%	49,4%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,157 ^a	16	0,007
Likelihood Ratio	27,651	16	0,035
Linear-by-Linear Association	3,208	1	0,073
N of Valid Cases	174		

a. 14 cells (56,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,11.



Γράφημα 4.70: Βαθμός επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων/αξιολογητών

Στον πίνακα σύνδεσης του «βαθμού επιθυμίας κοινής στοχοθεσίας αξιολογούμενων /αξιολογητών» και των «ετών προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ» η τιμή του χ^2 είναι 0,007, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στις απαντήσεις των πέντε κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας στον πίνακα συσχέτισης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες των «16-20» & «21 και άνω» ετών προϋπηρεσίας επιθυμούν περισσότερο την «κοινή στοχοθεσία αξιολογούμενων/αξιολογητών» σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας (1-5, 6-10 και 11-16).

4.3.5 Συνάφειες με έτη στη συγκεκριμένη θέση

1^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

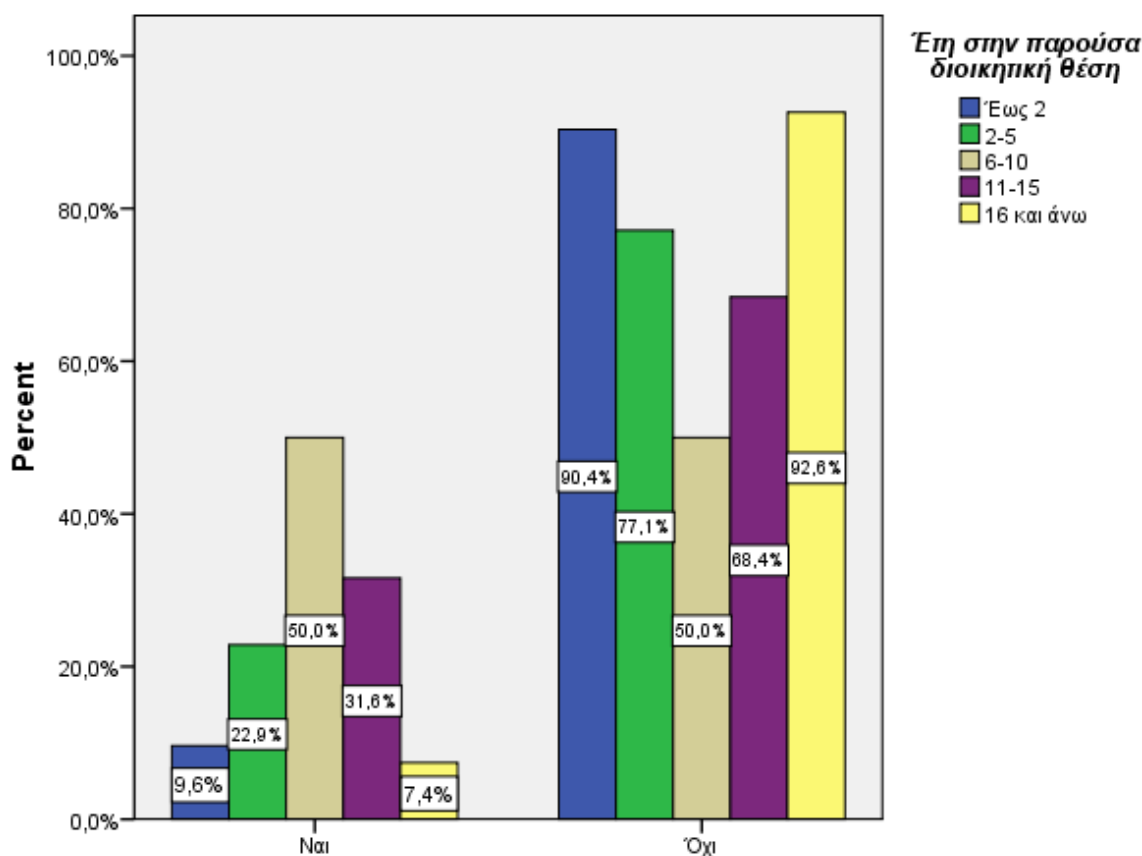
Πίνακας 4.71: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια* Έτη στην παρούσα διοικητική θέση Crosstabulation

			Έτη στην παρούσα διοικητική θέση					Total
			Έως 2	2-5	6-10	11-15	16 και άνω	
Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	Ναι	Count	8	8	5	6	2	29
		ExpectedCount	13,8	5,8	1,7	3,2	4,5	29,0
		% within Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	27,6%	27,6%	17,2%	20,7%	6,9%	100,0%
	Όχι	Count	75	27	5	13	25	145
		ExpectedCount	69,2	29,2	8,3	15,8	22,5	145,0
		% within Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	51,7%	18,6%	3,4%	9,0%	17,2%	100,0%
Total	Count	83	35	10	19	27	174	
	ExpectedCount	83,0	35,0	10,0	19,0	27,0	174,0	
	% within Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/ρια	47,7%	20,1%	5,7%	10,9%	15,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,626 ^a	4	0,002
Likelihood Ratio	14,713	4	0,005
Linear-by-Linear Association	0,963	1	0,326
N of Valid Cases	174		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,67.



Γράφημα 4.71: Συμμετοχή σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια

Στον πίνακα συσχέτισης της «συμμετοχής σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητής/τρια» και των «ετών στην παρούσα διοικητική θέση» η τιμή του χ^2 είναι 0,002, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συνάφεια των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αλληλεξάρτησης μεταξύ των κατηγοριών ετών υπηρεσίας στην παρούσα διοικητική θέση φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες «έως 2» & «16 και άνω» ετών στην παρούσα διοικητική θέση συμμετέχουν λιγότερο από τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών σε αξιολογικές διαδικασίες ως αξιολογητές/τριες.

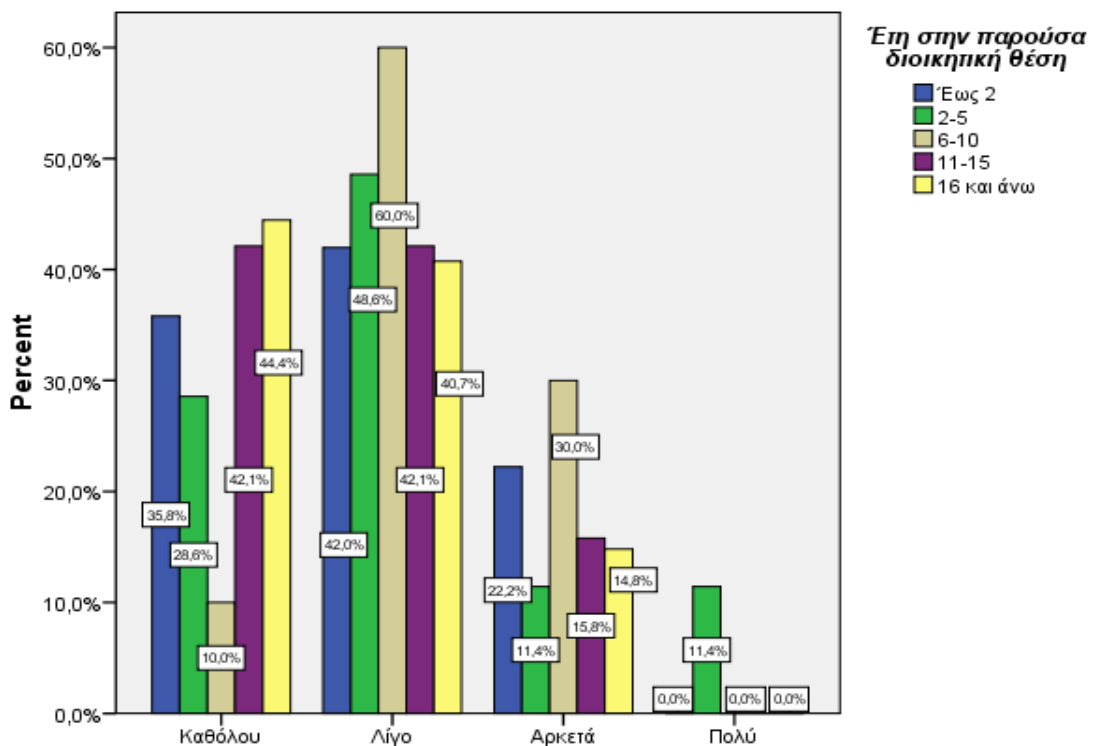
2^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

Πίνακας 4.72: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο* Έτη στην παρούσα διοικητική θέση Crosstabulation

		Έτη στην παρούσα διοικητική θέση					Total	
		Έως 2	2-5	6-10	11-15	16 και άνω		
Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	Καθόλου	Count	29	10	1	8	12	60
		ExpectedCount	28,3	12,2	3,5	6,6	9,4	60,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	48,3%	16,7%	1,7%	13,3%	20,0%	100,0%
	Λίγο	Count	34	17	6	8	11	76
		ExpectedCount	35,8	15,5	4,4	8,4	11,9	76,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	44,7%	22,4%	7,9%	10,5%	14,5%	100,0%
	Αρκετά	Count	18	4	3	3	4	32
		ExpectedCount	15,1	6,5	1,9	3,5	5,0	32,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	56,3%	12,5%	9,4%	9,4%	12,5%	100,0%
	Πολύ	Count	0	4	0	0	0	4
		ExpectedCount	1,9	0,8	0,2	0,4	0,6	4,0
		% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	81	35	10	19	27	172	
	ExpectedCount	81,0	35,0	10,0	19,0	27,0	172,0	
	% within Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο	47,1%	20,3%	5,8%	11,0%	15,7%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,268 ^a	12	0,035
Likelihood Ratio	19,976	12	0,068
Linear-by-Linear Association	0,970	1	0,325
N of Valid Cases	172		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,23



Γράφημα 4.72: Χαρακτηριστικό συστήματος αξιολόγησης: Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο

Στον πίνακα διασύνδεσης του χαρακτηριστικού συστήματος αξιολόγησης «αντικειμενικό-αμερόληπτο-δίκαιο» και των «ετών στην παρούσα διοικητική θέση» η τιμή του χ^2 είναι 0,035, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα σχέσης μεταξύ των κατηγοριών ετών υπηρεσίας στην παρούσα διοικητική θέση φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία «2-5» ετών στην παρούσα διοικητική θέση πιστεύουν περισσότερο σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό-αμερόληπτο-δίκαιο.

3^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

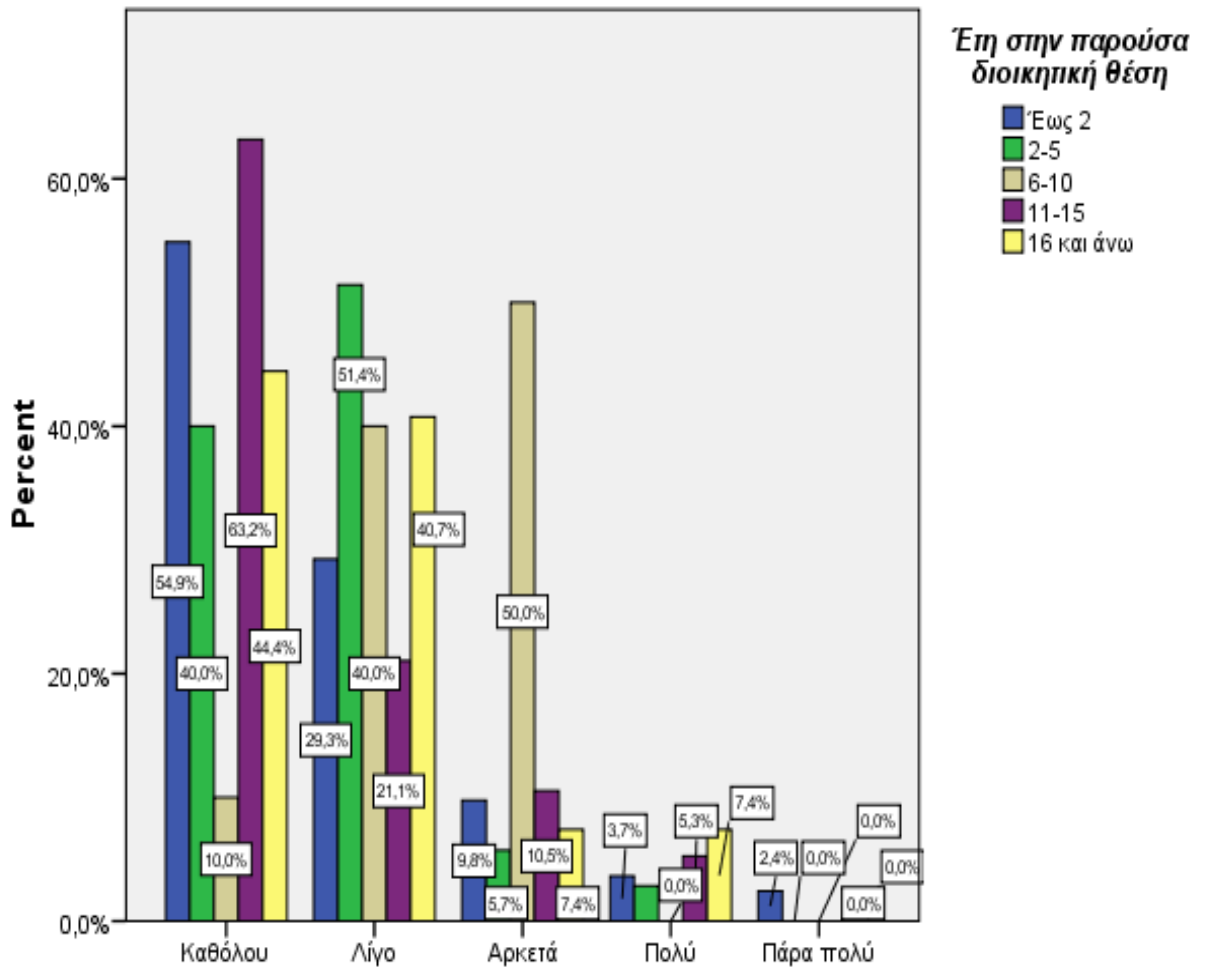
Πίνακας 4.73: Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας* Έτη στην παρούσα διοικητική θέση
Crosstabulation

			Έτη στην παρούσα διοικητική θέση					Total
			Έως 2	2-5	6-10	11-15	16 και άνω	
Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	Καθόλου	Count	45	14	1	12	12	84
		ExpectedCount	39,8	17,0	4,9	9,2	13,1	84,0
		% within Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	53,6%	16,7%	1,2%	14,3%	14,3%	100,0%
	Λίγο	Count	24	18	4	4	11	61
		ExpectedCount	28,9	12,3	3,5	6,7	9,5	61,0
		% within Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	39,3%	29,5%	6,6%	6,6%	18,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	8	2	5	2	2	19
		ExpectedCount	9,0	3,8	1,1	2,1	3,0	19,0
		% within Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	42,1%	10,5%	26,3%	10,5%	10,5%	100,0%
	Πολύ	Count	3	1	0	1	2	7
		ExpectedCount	3,3	1,4	0,4	0,8	1,1	7,0
		% within Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	42,9%	14,3%	0,0%	14,3%	28,6%	100,0%
	Πάρα πολύ	Count	2	0	0	0	0	2
		ExpectedCount	0,9	0,4	0,1	0,2	0,3	2,0
		% within Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Total	Count	82	35	10	19	27	173
		ExpectedCount	82,0	35,0	10,0	19,0	27,0	173,0
		% within Αποψη: αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας	47,4%	20,2%	5,8%	11,0%	15,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,780 ^a	16	0,025
Likelihood Ratio	24,862	16	0,072
Linear-by-Linear Association	0,164	1	0,685
N of Valid Cases	173		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,12.



Γράφημα 4.73: Άποψη: Αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση συνολικής λειτουργίας Υπηρεσίας

Στον πίνακα συσχέτισης της άποψης ότι τα «αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της Υπηρεσίας» και των «ετών στην παρούσα διοικητική θέση» η τιμή του χ^2 είναι 0,025, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αλληλεξάρτησης μεταξύ των κατηγοριών ετών υπηρεσίας στην παρούσα διοικητική

θέση φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες «έως 2» & «11-15» ετών στην παρούσα διοικητική θέση πιστεύουν λιγότερο σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της Υπηρεσίας.

4^η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

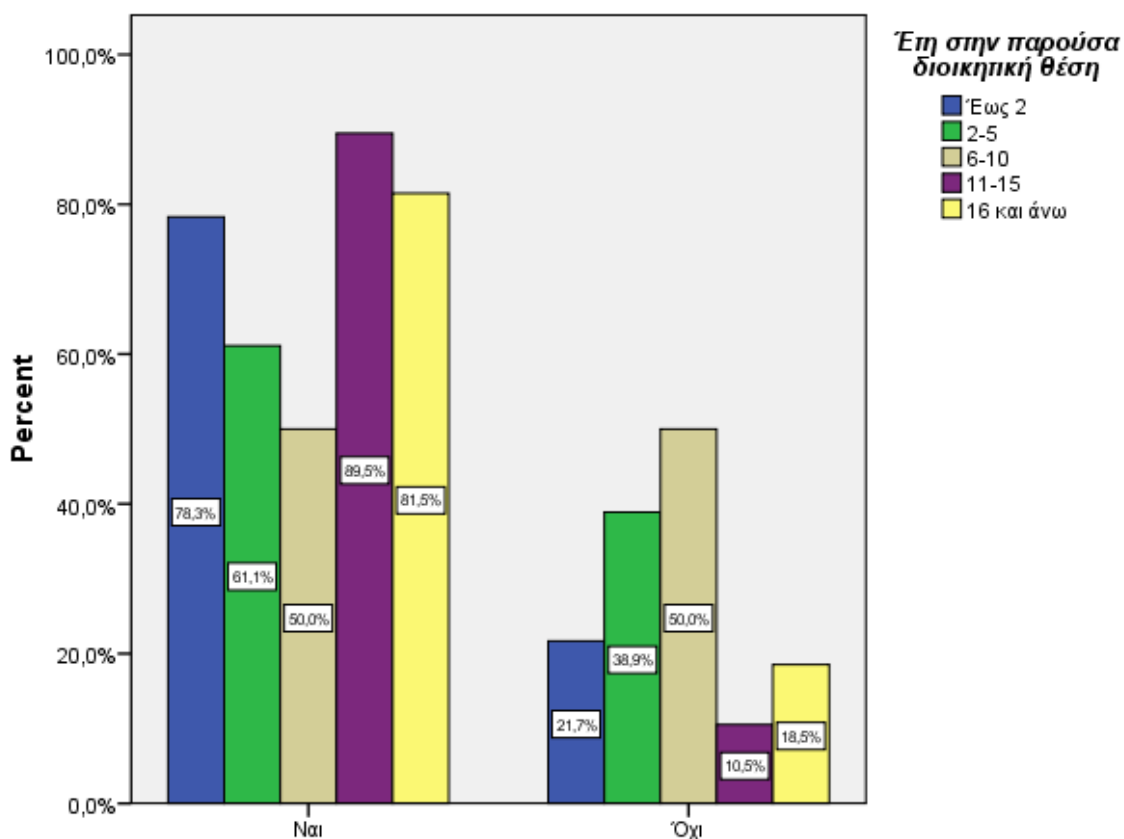
Πίνακας 4.74: Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά* Έτη στην παρούσα διοικητική θέση Crosstabulation

			Έτη στην παρούσα διοικητική θέση					Total
			Έως 2	2-5	6-10	11-15	16 και άνω	
Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά	Ναι	Count	65	22	5	17	22	131
		ExpectedCount	62,1	26,9	7,5	14,2	20,2	131,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά	49,6%	16,8%	3,8%	13,0%	16,8%	100,0%
	Όχι	Count	18	14	5	2	5	44
		ExpectedCount	20,9	9,1	2,5	4,8	6,8	44,0
		% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά	40,9%	31,8%	11,4%	4,5%	11,4%	100,0%
Total	Count	83	36	10	19	27	175	
	ExpectedCount	83,0	36,0	10,0	19,0	27,0	175,0	
	% within Προτίμηση Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά	47,4%	20,6%	5,7%	10,9%	15,4%	100,0%	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	10,210 ^a	4	0,037
LikelihoodRatio	9,922	4	0,042
Linear-by-Linear Association	0,409	1	0,522
N of ValidCases	175		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,51.



Γράφημα 4.74: Προτίμησης Μεθόδου Αξιολόγησης: εργασιακή συμπεριφορά

Στον πίνακα συσχέτισης της προτίμησης μεθόδου αξιολόγησης «εργασιακή συμπεριφορά» και των «ετών στην παρούσα διοικητική θέση» η τιμή του χ^2 είναι 0,037, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στον πίνακα αναφοράς μεταξύ των κατηγοριών ετών υπηρεσίας στην παρούσα διοικητική θέση φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στις κατηγορίες «έως 2», «11-15» & «16 και άνω» ετών στην παρούσα διοικητική θέση προτιμούν περισσότερο σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ως μέθοδο αξιολόγησης την «εργασιακή συμπεριφορά».

4.3.6 Συνάφειες με έτη στον ιδιωτικό τομέα

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ:

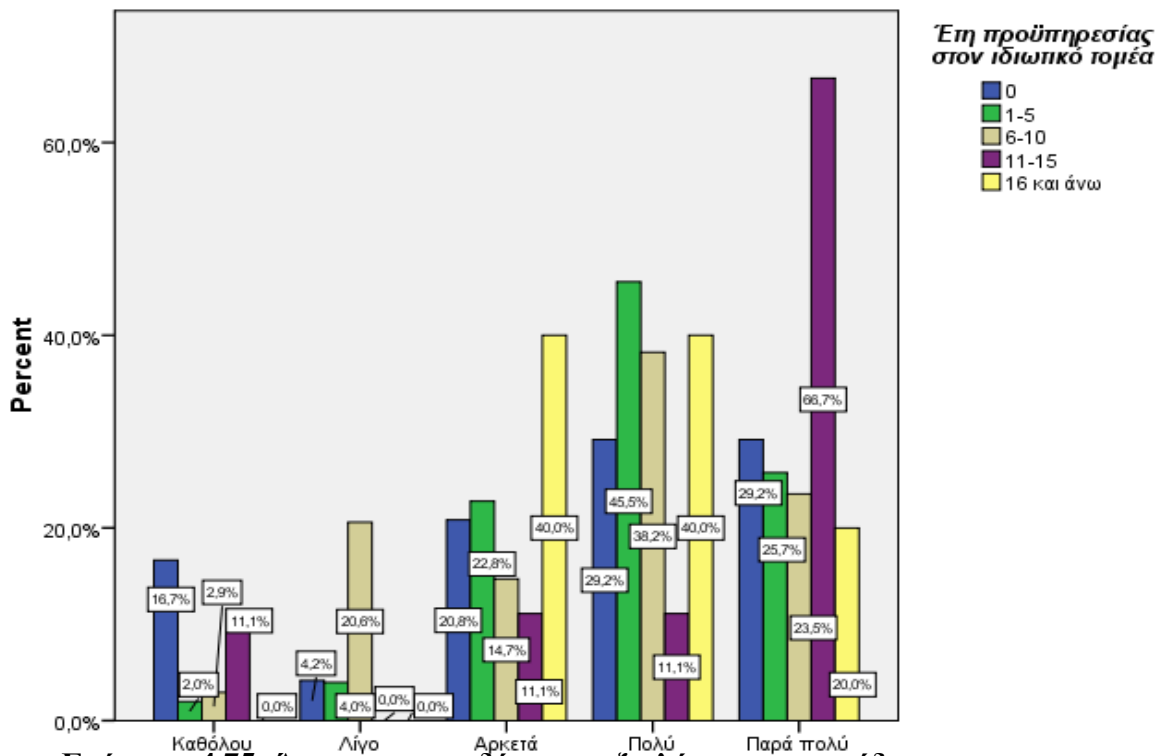
Πίνακας 4.75: Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων* Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα
Crosstabulation

			Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα					Total
			0	1-5	6-10	11-15	16 και άνω	
Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	Καθόλου	Count	4	2	1	1	0	8
		ExpectedCount	1,1	4,7	1,6	0,4	0,2	8,0
		% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	Λίγο	Count	1	4	7	0	0	12
		ExpectedCount	1,7	7,0	2,4	0,6	0,3	12,0
		% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	8,3%	33,3%	58,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	Αρκετά	Count	5	23	5	1	2	36
		ExpectedCount	5,0	21,0	7,1	1,9	1,0	36,0
		% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	13,9%	63,9%	13,9%	2,8%	5,6%	100,0%
	Πολύ	Count	7	46	13	1	2	69
		ExpectedCount	9,6	40,3	13,6	3,6	2,0	69,0
		% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	10,1%	66,7%	18,8%	1,4%	2,9%	100,0%
	Παρά πολύ	Count	7	26	8	6	1	48
		ExpectedCount	6,7	28,0	9,4	2,5	1,4	48,0
		% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	14,6%	54,2%	16,7%	12,5%	2,1%	100,0%
Total	Count	24	101	34	9	5	173	
	ExpectedCount	24,0	101,0	34,0	9,0	5,0	173,0	
	% within Άποψη: πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων	13,9%	58,4%	19,7%	5,2%	2,9%	100,0%	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	32,858 ^a	16	0,008
LikelihoodRatio	27,702	16	0,034
Linear-by-Linear Association	0,431	1	0,512
N of ValidCases	173		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,23.



Γράφημα 4.75: Άποψη: να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων

Στον πίνακα συσχέτισης της άποψης «να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων» και των «ετών προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα» η τιμή του χ^2 είναι 0,008, δηλαδή πληρείται η προϋπόθεση $p < 0,05$, άρα φαίνεται ότι υπάρχει συσχετισμός των δύο παραπάνω μεταβλητών. Από τη σύγκριση των πραγματικών και αναμενόμενων τιμών στο σχετικό πίνακα μεταξύ των κατηγοριών ετών υπηρεσίας στην παρούσα διοικητική θέση φαίνεται ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία των «11-15» ετών προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα πιστεύουν περισσότερο από τους υπαλλήλους των υπολοίπων κατηγοριών ότι θα πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Ο κύριος στόχος της ερευνητικής προσπάθειας είναι να απαντηθούν τα εξεταζόμενα ερωτήματα που έχουν τεθεί (υποκεφ.4.2), να γίνει μια αποτίμηση της πρακτικής της αξιολόγησης, όπως ισχύει σήμερα, να επισημανθούν τα σημαντικά στοιχεία που έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα αλλά και να εξαχθούν συμπεράσματα που θα βοηθήσουν στην εξέλιξη της έρευνας και τη βελτίωση της συγκεκριμένης πρακτικής στον e-ΕΦΚΑ.

Συνεπώς, με βάση την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προκύπτουν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στα ΠΕΚΑ, από την οπτική των εργαζομένων σε αυτά.

Αρχικά, όσον αφορά την ύπαρξη συσχέτισης της αξιολόγησης και της απόδοσης των εργαζομένων, τα ευρήματα υποδεικνύουν μικρή συσχέτισή τους (ερώτημα α). Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως ένα βαθμό, καθώς δεν υπάρχει προκαθορισμένη επιθυμητή απόδοση σε σχέση με συγκεκριμένη στοχοθεσία σε ατομικό επίπεδο, ώστε να είναι αξιόπιστα μετρήσιμη η όποια σχέση υπάρχει μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό επισημαίνεται και στις αντίστοιχες απαντήσεις των ερωτηθέντων και κατά επέκταση με αυτόν τον τρόπο πλήττεται η διαφάνεια, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της διαδικασίας. Ακόμα, η έλλειψη συγκεκριμένης στοχοθεσίας που εμφανίζεται τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο τμήματος και Διεύθυνσης αντίστοιχα, δυσχεραίνει κατά πολύ το έργο της αξιολόγησης απόδοσης. Όσον αφορά το κατά πόσο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης λαμβάνονται υπόψη από τους συμμετέχοντες, αντίστοιχα η τάση είναι αρνητική και διαφαίνεται πολύ μικρή έως καθόλου αλλαγή στη συμπεριφορά και την απόδοση τους μετά την κοινοποίηση σε αυτούς των αποτελεσμάτων της αξιολόγησής τους.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση και έχουν αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων (ερώτημα γ). Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά σε μεγαλύτερο βαθμό είναι οι εξής:

- Ο προγραμματισμός εκπαιδευτικών δράσεων
- Η ανέλιξη στην ιεραρχία
- Ο καθορισμός ετήσιων στόχων

- Οι πρόσθετες αμοιβές

Να σημειωθεί ότι ειδικά η ανέλιξη στην ιεραρχία και οι πρόσθετες αμοιβές προτιμήθηκαν από τους πιο έμπειρους και σε μεγαλύτερη ηλικία εργαζόμενους, ενώ οι εκπαιδευτικές δράσεις επιλέχθηκαν σε εργαζόμενους που είχαν κάποια χρόνια προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (11-15 έτη). Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να επηρεάζει και αυτό, καθώς προτιμήθηκε, σε μεγαλύτερο βαθμό από κάτοχους μεταπτυχιακού τίτλου, ο καθορισμός ετήσιων στόχων σαν μέθοδος αξιολόγησης. Επιπλέον, η επιλογή της σύνδεσης της αξιολόγησης με ποινές-απόλυση είχε γενικά την χαμηλότερη προτίμηση, ειδικά στους εργαζόμενους έως 2 έτη, κάτι που μπορεί να δικαιολογηθεί από τυχόν απειρία τους και ανασφάλεια ως προς τη κατοχή της θέσης τους (ερώτημα β). Να σημειωθεί ότι ο γενικός βαθμός ικανοποίησης από την αξιολόγηση βρίσκει τους περισσότερους σκεπτικούς, με μηδαμινή ή ελάχιστη συνολική ικανοποίησή τους από το θεσμό, γεγονός που προβληματίζει.

Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει από τα δεδομένα που προκύπτουν όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι κατέχει το ισχύον σύστημα. Σύμφωνα με αυτά, η πλειοψηφία των ερωτώμενων στο χαρακτηρισμό του συστήματος αξιολόγησης ως προς τα πιο σημαντικά στοιχεία του, όπως αξιοπιστία, εγκυρότητα, συνάφεια με τη θέση, συσχέτιση με την επίδοση, συγκρισιμότητα, δικαιοσύνη και αμεροληψία, κρίνονται ως κάτω του μετρίου με τάση εκμηδένισής τους. Συνεπώς, διαφαίνεται η τάση των συμμετεχόντων να μη δείχνουν εμπιστοσύνη στο σύστημα με συνέπεια την αναποτελεσματική υλοποίηση της αξιολόγησης και τη μη επωφελή υιοθέτησή της. Αυτό το γεγονός αποτελεί αγκάθι για το θεσμό της αξιολόγησης και αναφέρεται αντίστοιχα στη βιβλιογραφία ως ένα μεγάλο μειονέκτημα της, καθώς χάνεται το σημαντικό στοιχείο της αποδοχής της αξιολόγησης από τους συμμετέχοντες (Παπάνης & Ρόντος, 2005:17).

Στα πλαίσια της έρευνας δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να διαλέξουν ποια μέθοδο αξιολόγησης προτιμούν και σε ποιο βαθμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέθοδος αξιολόγησης με βάση την εργασιακή συμπεριφορά ήταν πολύ δημοφιλής σε ένα εύρος εργαζομένων όσον αφορά την προϋπηρεσία τους, ενώ η ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία με δείκτες μετρήσεων αποτελεσμάτων καθώς και η αυτοαξιολόγηση προτιμάται από τους παλιότερους εργαζόμενους στην υπηρεσία σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των νεότερων. Επιπλέον, μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων προτιμούν την αξιολόγηση από τους πολίτες, δύνοντας μεγάλη βαρύτητα στη γνώμη του εξυπηρετούμενου και την ικανοποίησή του. Από την άλλη πλευρά, οι απλοί υπάλληλοι

είναι διστακτικοί σε κάποιο είδος αξιολόγησης από ομότιμούς τους, ενώ οι ιεραρχικά παλαιότεροι έχουν μια πιο θετική στάση. Η ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία με δείκτες αποτελεσμάτων προτιμήθηκε σαν μέθοδος και από τους εργαζόμενους με υψηλότερο τυπικό μορφωτικό επίπεδο (κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου). Όσον αφορά τον ηλικιακό παράγοντα φαίνεται ότι όσο μικρότερη είναι η ηλικιακή κατηγορία των υπαλλήλων τόσο περισσότερο προτιμούν την αυτοαξιολόγηση ως μέθοδο αξιολόγησης, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικιακή κατηγορία των υπαλλήλων τόσο λιγότερο προτιμούν την αυτοαξιολόγηση ως μέθοδο αξιολόγησης. Οι μικρότερες ηλικίες επίσης πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην εγκυρότητα του συστήματος σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες από 51 ετών και άνω. Ως λιγότερο δημοφιλής μεθοδολογία από όλες τις κατηγορίες επιλέχθηκαν οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Ο παράγοντας των ετών προϋπηρεσίας φαίνεται ότι έχει θετική συσχέτιση με τη συμμετοχή στις διαδικασίες αξιολόγησης αλλά και ως προς την καλύτερη γνώση της διαδικασίας, γεγονός που φυσικά δικαιολογείται, καθώς οι εν λόγω εργαζόμενοι συμμετέχουν σε κάποια μορφή αξιολόγησης περισσότερα χρόνια και είναι πιο εξοικειωμένοι (ερώτημα β). Εντύπωση εδώ προκαλεί το γεγονός ότι ένα κομμάτι του προσωπικού (σχεδόν 1/10) δήλωσε ότι δεν είχε καμία γνώση για τη διαδικασία της αξιολόγησης. Το ίδιο γεγονός φαίνεται να επηρεάζει και τις απαντήσεις όσον αφορά τη σύγκριση του ισχύοντος συστήματος με σχέση με παλαιότερα. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι το ισχύον σύστημα έχει καλύτερα χαρακτηριστικά, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι νεότεροι δεν έχουν άμεση εμπειρία από παλιότερα συστήματα αξιολόγησης. Επιπροσθέτως, παρατηρείται ότι όσο ανεβαίνει κανείς ιεραρχικά πιστεύει περισσότερο ότι το σύστημα είναι αντικειμενικό-αμερόληπτο-δίκαιο, αξιόπιστο και έγκυρο, πιθανώς αυτό σχετίζεται ότι στην ανώτερη ιεραρχία καλείται να αξιολογήσει τους υφιστάμενους του σε μεγαλύτερο βαθμό και έχει ρόλο κυρίως αξιολογητή και δευτερευόντως αξιολογούμενου, δηλαδή γίνεται και κάποια ταύτιση κατά κάποιο τρόπο με το ίδιο το σύστημα και την εξουσία, αφού πλέον βρίσκεται και ο ίδιος σε θέση ευθύνης (ερώτημα β). Όσον αφορά την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στη διαδικασία αξιολόγησης αλλά και γενικότερα στην επικουρική βοήθεια του έργου τους και την αποτελεσματικότητα, υπάρχει θετική στάση από τους εργαζόμενους. Ειδικά, στις νεότερες ηλικιακές κατηγορίες αυτό είναι ακόμα πιο εμφανές.

Η αξιολόγηση ως θεσμός μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στη γενικότερη πορεία της Υπηρεσίας, όταν αξιοποιηθούν στρατηγικά τα αποτελέσματα και συσχετιστούν με τους

στόχους της. Στο πλαίσιο της εξέτασης κατά πόσο αυτό συμβαίνει στην περίπτωση των ΠΕΚΑ, παρατηρείται ελλιπής συσχέτιση του θεσμού της αξιολόγησης με άλλα επιχειρησιακά συστήματα-σχέδια που οργανισμού σε πολύ μεγάλο βαθμό (ερώτημα δ). Πιο συγκεκριμένα, το πρόβλημα εμφανίζεται και σε επίπεδο τμήματος, καθώς είναι μηδαμινή η χρήση στόχων σε επίπεδο τμήματος και συσχέτισής τους με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Δυστυχώς, αυτό διαφαίνεται και ως προς την συνολική εικόνα του οργανισμού και τη βελτίωση των λειτουργιών της υπηρεσίας η οποία κρίνεται από τη συντριπτική πλειοψηφία ως ανεπαρκής. Το γεγονός αυτό πηγάζει από τη μη αποτελεσματική ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σε ατομικό επίπεδο, η οποία επίσης κρίνεται αρνητικά από τους εργαζόμενους και καταλήγει σε επίπεδο συνολικής δυσλειτουργίας του θεσμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον οργανισμό και γενικότερα της επιτυχημένης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε πολλούς τομείς.

Εν κατακλείδι, η εικόνα της αξιολόγησης της απόδοσης όπως διαμορφώθηκε από την έρευνα στα ΠΕΚΑ, διαφαίνεται ως ένα βαθμό προβληματική στην υλοποίησή της. Οι κύριοι λόγοι συνίστανται στην αδυναμία συσχέτισης των θέσεων εργασίας, των επιχειρησιακών σχεδίων του οργανισμού και συγκεκριμένης στοχοθεσίας με το θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης. Συνεπώς, είναι δύσκολη η ασφαλής και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων με τρόπο διαφανή, δίκαιο και συγκεκριμένο. Σαν συνέπεια και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μικρό ποσοστό εμπιστοσύνης συνολικά στην διαδικασία έτσι όπως πραγματοποιείται σήμερα.

5.2 Προτάσεις

Παρά τις όποιες παθογένειες εμφανίζει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης στον e-ΕΦΚΑ και στα ΠΕΚΑ, όπως αναφέρθηκαν στην ανάλυση της παρούσης, υπάρχει περιθώριο βελτιώσεων και τροποποιήσεων.

Αρχικά, κρίσιμο βήμα θεωρείται η αναθεώρηση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένου ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για όλο το φορέα και υπό το πρίσμα των συνολικών στρατηγικών του στόχων. Πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ενσωμάτωση της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στον προγραμματισμό των επιχειρησιακών σχεδίων της Διοίκησης σε επίπεδο διευθύνσεων αλλά και τμημάτων. Συνεπώς, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός θα πρέπει να προβλέπει συγκεκριμένη στοχοθεσία εργασιών/απόδοσης και να ορίζεται τόσο σε

επίπεδο Διεύθυνσης/Τμήματος όσο και σε ατομικό. Επιπροσθέτως, η συνάφεια της θέσης εργασίας με τα καθήκοντα και τις επιμέρους αρμοδιότητες κρίνεται ως πολύ σημαντική προϋπόθεση, ενώ θα πρέπει όλες οι εργασίες να είναι προκαθορισμένες και μετρήσιμες. Πρώτο βήμα για αυτό είναι η ακριβής περιγραφή θέσεων εργασίας σε όλες τις δομές του φορέα, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς τα καθήκοντα του και να μπορεί να αξιολογηθεί με βάση το πραγματικό του έργο.

Ακόμα, με βάση και τις προτιμήσεις των ερωτηθέντων όπως προέκυψαν από την έρευνα, χρήσιμο θα κρινόταν να δοκιμαστεί ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, όπως π.χ. με βάση την εργασιακή συμπεριφορά ή τον βαθμό ικανοποίησης των πολιτών, ή ένας συνδυασμός συστημάτων, ώστε να επιτυγχάνεται μια πιο ολοκληρωμένη και αμερόληπτη αξιολόγηση των εργαζομένων έχοντας υπόψη των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στο δημόσιο τομέα. Επίσης, η σύνδεση της αξιολόγησης με κάποιο πακέτο κινήτρων, λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, έχει επισημανθεί από τους περισσότερους συμμετέχοντες και καλό θα είναι να επανεκτιμηθούν τόσο στον e-ΕΦΚΑ, όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Γενικά, στο πλαίσιο του μετασχηματισμού και της αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα και της παροχής καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες, θα πρέπει αντίστοιχα να εκσυγχρονιστεί και ο θεσμός της ΔΑΠ με τη χρήση πιο καινοτόμων μεθόδων που συνάδουν με τη ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών και την αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικό πλεονέκτημα και ανεκτίμητο πόρο για τον οργανισμό και την εύρυθμη λειτουργία του.

Η εφαρμογή των προαναφερόμενων προτάσεων, σταδιακά θα μπορούσε να συμβάλλει στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στο θεσμό της αξιολόγησης προσωπικού και να συνεργήσει στην πεποίθηση των εργαζομένων και της Διοίκησης ότι πρόκειται για ένα σύστημα αναγκαίο, που προσδίδει πλεονεκτήματα τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο και επηρεάζει την αποδοτικότητα με θετικό τρόπο.

5.3 Περαιτέρω έρευνα

Με δεδομένο το γεγονός ότι κάθε έρευνα έχει τους περιορισμούς και τις αδυναμίες της, καλό θα ήταν να συνεχιστεί από άλλους ερευνητές η προσπάθεια διερεύνησης της αξιολόγησης απόδοσης στον e-ΕΦΚΑ και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να εστιάσει σε άλλους τομείς, ή σε άλλες δομές και φορείς και καθώς ο θεσμός είναι υπό εξέλιξη και επιδέχεται βελτιώσεις που πρέπει να ελεγχθούν στην

πράξη και θα προσφέρει πολλά δεδομένα και χρήσιμα αποτελέσματα στη μετεξέλιξη της επιστημονικής γνώσης πάνω στο εν λόγω θέμα. Χρήσιμο θα ήταν ακόμα να εξεταστεί ο θεσμός της αξιολόγησης βαθύτερα, ίσως και σε όλο τον οργανισμό και με παραμέτρους που ίσως δεν έχουν ληφθεί υπόψη στην παρούσα, όπως η σύνδεση με άλλα επιχειρησιακά σχέδια και να παρέχει προτάσεις που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση ενός συνολικού στρατηγικού σχεδίου ΔΑΠ για όλο τον οργανισμό.

Σε κάθε περίπτωση η έρευνα μπορεί να επιτελέσει πολύ σημαντικό ρόλο στον εξορθολογισμό και την εξυγίανση του θεσμού της αξιολόγησης απόδοσης ώστε να προσφέρει αποτελεσματικότερα εργαλεία στην παροχή καλύτερων και πιο ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες από το μεγαλύτερο ασφαλιστικό φορέα της χώρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Μούζα-Λαζαρίδη,Α.Μ.,(2006),*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική, 290-309.

Ξηροτύρη-Κουφίδου,Σ.,(2010),*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων:Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*,Ανικούλα,4^ηέκδοση,Θεσσαλονίκη,6-9&12-14.

Μαυροζαχαράκης,Μ.,(2013), www.news247.gr [Online] Available at: <http://news247.gr/eidiseis/gnomes/manolis-mavrozaxarakis/tupoi-koinwnikou-kratoys-kai-ideologikes-aythairesies.2180816.html> { Accessed 15 Οκτωβρίου 2020 }

Παπαλεξανδρή,Ν.,Μπουραντάς,Δ.,(2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ.Μπένου, 23.

Παπαλεξανδρή,Ν.,(2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, Πάτρα, 134-136 & 148-150.

Παπαλεξανδρή,Ν.,Γαλανάκη,Ε.,Παναγιωτοπούλου,Λ.,(2012), *Τι άλλαξε μέσα στα τελευταία 15 στη Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού στη χώρα μας και ποια η θέση της Ελλάδας συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη*, Research Project Cranet, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 19 &50-51. [Online] Available at: https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf {Last Accessed 20 February 2021 }.

Παπάνης,Ε.,Ρόντος,Κ.,(2005), *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*, Φιλολογική Ομάδα Εκδόσεων Ι. Σιδέρης, 15-17. [Online] Available at: <https://www.ebooks4greeks.gr/psychologia-koinwniologia-ths-ergasias>{ Accessed 15 Οκτωβρίου 2020 }.

Χαλκιάς,Μ.,Μανωλέσκου,Α.,Λάλου,Π.,(2015), *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 56.

Χυτήρης,Α.Σ.,(2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* .Αθήνα: Interbooks, 18 & 224-225.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Akrivos,C.,Reklitis,P.,Prifti,F.,(2013), *Greek Public Administration Reform, How to improve the effectiveness of strategic changes*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 73, 710-717.
- Aguinis,H.,(2013), *Performance Management*, Third Edition, Pearson Education Inc.,3.
- Armstrong,M.,(2006), *Strategic Human Resource Management: a guide to action*, Kogan Page, 3rd edition, 141-142.
- Batt,R.,(2002), *Managing customer services: human resources practices, quit rates and sales growth*, Academy of Management Journal, Vol 45, Is. 3, 587-597.
- Beardwell,J.,Clayton,T.,(2010), *Human Resources Management-A contemporary approach*, Pearson Education Limited, 6thed, 474.
- Beer,M.,Spector,B.,Lawrence,P.R.,Quinn_Mills,P.,Walton,R.E., (1984), *Managing Human Assets*, New York: Free Press.
- Bisharat,H.,Obeitat,B.Y.,Alrowwad,A.,Tarhini,A.,Mukattash,I.,(2017), *The effect of HRM practices on organizational commitment in Chain Pharmacies in Jordan*, International Journal of Business and Management, Vol 12, No 1, 50-51.
- Boselie,P.,Dietz,G.,Boon,C.,(2005), *The global “war for talent”*, Journal of International Management, Vol 15, 273-285.
- Boxall,P.,Purcell,J.,Wright,P.,(2007), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press, 33-35.
- Bratton,J.,Gold,J.,(1994), *Human resources management: Theory and practice*, London: MacMillan,10.
- Bratton,J.,(1992), *Japanization at work: Managerial studies for 1990’s*, London: MacMillan, 27-31.
- Brewster,C.,(2004), *European Perspectives on Human Resource Management*, Human Resource Management Review, Vol 14, 365–382.
- Brown,K.,(2004), *Human Resource Management in Public Sector*, Public Management Review, Vol 6, Is 3, 303-309.

- Burke,R.J.,Cooper,G.L.,(2008), *Reinventing human resources management: Challenges and new directions*, Routledge, London and New York.
- Burke, R.J.,Cooper,G.L.,(2008), *Building more effective organizations: HR management and performance in practice*, Cambridge University Press.
- Combs,J.,Liu,Y.,Hall,A.,Ketchen,D.,(2006), *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*, Personnel Psychology, Vol 59, Is. 3, 501-28.
- Dessler,G.,(2013), *Human Resources Management*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 13thed, 17.
- Devanna,M.A.,Fombrum,C.J.,Ticky,N.M.,(1984), *A framework for strategic human resources management*, Strategic Human Resources Management, New York: John Wiley.
- Dimba,A.B.,(2010), *Strategic Human Resource Management practices effect on performance*,African Journal of Economic and Management Studies Vol.1,No 2, 128-137.
- Fey,C.F.,Björkman,I.,Pavlovskaya,A.,(2000), *The effect of human resource management practices on firm performance in Russia*, The International Journal of Human Resource Management, Vol 11, Is. 1, 1-18.
- Godard,J.,(2004), *A critical assessment of the high-performance paradigm*, British Journal of Industrial Relations, Vol 42, No. 2, 349-78.
- Gould-Williams,J.,(2003), *The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations*, International Journal of Human Resources Management, Vol 14, Is. 1, 28-54.
- Guest,D.E.,(1997), *Human resources management and performance: a review and research agenda*, The International Journal of Human Resources Management, Vol 8, Is 3, 263-276.
- Guest,D.E.,(1998), *Is the psychological contract worth taking seriously?* Journal of Organizational Behavior, Vol 19, Is. 1, 649-664.
- Greer,C.R.,(2001), *Strategic Human Resources Management*, A Pearson Education Company, 2nded, 2-3 & 236.
- Hamid,J.,(2013), *Strategic human resource management and performance: The universalistic approach-Case of Tunisia*, Journal of Business Studies Quarterly, Vol 5, No 2, 184-201.

- Harel,G.H.,Tzafirir,S.S.,(2001), *HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities*, Public Administration Quarterly, 316-355.
- Huselid, M.A.,(1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, Vol 38, 635–672.
- Ichniowski,C.,Shaw,K.,Prennushi,G.(1997), *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, American Economic Review, Vol 87, Is. 3, 291–313.
- Lawler,E.E.,Ledford,G.,(1992), *A skill-based approach to Human Resources Management*, European Management Journal, Vol 10, No 4, 383-384.
- Marescaux,E.,De Winne,S.,(2013), *HR practices and HRM outcome: the role of basic need satisfaction*, Personnel Review, Vol 42, Is. 1, 4-27.
- MacDuffie,J.P.,(1995), *Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems on the world auto industry*, Industrial & Labor Relations Review, Vol 48, 197-221.
- Myloni,B.,Hartzing,A.W.,Mizra,H.,(2004), *Human resource management in Greece: Have the colors of culture faded away?* International Journal of Cross Cultural Management, Vol 4, Is 1, 59-76.
- Mone,M.E.,London,M.,(2000), *HR to the rescue-Case studies of HR solutions to business challenges*, Gulf Publishing Company, Houston, TX., 8-9.
- Papalexandris,N.,(1992), *Human resource management in Greece*. Employee Relations, Vol 14, Is 4, 38-52.
- Purcell,J.,(1999), *Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?* Human Resources Management Journal, Vol 9, Is. 3, 26-41.
- Robins,S.P.,Coulter,M.,DeCenzo,D.A.(2017), *Fundamentals of Management*, Business Management, 10th Edition, 230-231& 241-242.
- Senyucel,Z.,(2009), *Managing the human resources in 21st century*, Free Study Books, www.bookboon.com, 14-16. [Online] Available at; <http://worldwideuniversity.org/library/bookboon/hrm-managing-the-human-ressource.pdf> {Last Accessed 20 February 2021 }

- Sotirakou,T.,Zeppou,M.(2005), *How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 18 (No. 1), 54-82.
- Sparrow,P.,(1998), *New organizational forms, processes, jobs and psychological contracts*, In Sparrow P. and Marchington M. (eds), Human Resources Management: The new agenda, London: Prentice Hall, Vol. 20, No 1, 26-56.
- Van de Walle,S.(2008), *Comparing the performance of national public sectors: Conceptual problems*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 57, Is 4, 329-339.
- Voo,I.C.,Soehod,K.,Long,C.S.,(2018), *HR Practices and firm performance: The mediation of HR roles*, Proceeding of the International Conference on Industrial Engineering and Operational Management, Bandung, Indonesia, March 6-8, 2244& 2251-2252.
- Yahiaoui,N.,Anser,A.,Lahouel,S.(2015), *Human resource management and public organization*, Global Journal of Human Resource Management, Vol 3, 1-12.
- Zhu,Y.(2004), *Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan*, Journal of World Business, Vol 39, 337–348.
- Wright,P.M., McMahan,G.C.,McWilliams,A.,(1994), *Human resources and sustainable competitive advantage: a resources-based perspective*, International Journal of Human Resources Management, Vol 5, Is. 2, 301-326.
- Wright,M.P.,Gardner,T.M.,& Moynihan, L.M.(2003), *The impact of HR practices on the performance of business units*, Human Resource Management Journal, Vol 13, Is.3,34.

Ηλεκτρονικές Πηγές

www.e-efka.gov.gr

www.apografi.gov.gr

http://apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html

www.adedy.gr (2017:Ποσοτικά στοιχεία συμμετοχής στην αξιολόγηση)

www.et.gr

Στρατηγικό σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020 available at: <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/strategiko-schedio-ephka-2018-2020>

Νομοθεσία

- Ν.3230/2004(ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004)
- Ν.3528/2007(ΦΕΚ Α΄ 26/ 9.2.2007)
- Ν.4839/2010(ΦΕΚ Α΄115/15.7.2010)
- Ν.4024/2011(ΦΕΚ Α΄226/27.10.2011)
- Ν.4250/2014(ΦΕΚ Α΄74/26.3.2014)
- Ν.4275/2014(ΦΕΚ Α 149/15.7.2014)
- Ν.4369/2016(ΦΕΚ Α΄33/27.2.2016)
- Ν.4387/2016(ΦΕΚ Α΄85/12-5-2016)
- Ν.4445/2016(ΦΕΚ 236/19.12.2016)
- Π.Δ. 08/2019 (Τεύχος Α΄ 8/23.01.2019)
- Ν.4670/2020(ΦΕΚ Τεύχος Α΄ 43/28-02-20)

Λοιπές πηγές

Αρχείο Δ.Σ.Σ.Ε./Γενική Διεύθυνση Ελέγχων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

με το παρόν θα σας παρακαλούσα να συμμετέχετε στην έρευνα που διεξάγω στο πλαίσιο της εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας «Αξιολόγηση και Αποδοτικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού e-ΕΦΚΑ. Μελέτη περίπτωσης: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών που παρακολουθώ «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του ΠΑΔΑ.

Η παρούσα έρευνα στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στη δική σας συμμετοχή, η οποία είναι ανώνυμη και εμπιστευτική. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστούν λίγα λεπτά από τον χρόνο σας. Βασίζομαι στην πληρότητα αλλά και την ειλικρίνεια των απαντήσεών σας, προκειμένου τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι έγκυρα.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Μοσχάνθη Θεοδώρου

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
Ανδρας Γυναίκα
2. Ποια είναι η ηλικία σας;
Έως 30 31-40 41-50 51-60 61 και άνω
3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
Άγαμος/η Έγγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α Άλλο ...
4. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση Τριτοβάθμια εκπαίδευση
Μεταπτυχιακό Διδακτορικό Άλλο
5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στον e-ΕΦΚΑ;
1-5 6-10 11-15 16-20 21 και άνω

6. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα; Πόσα έτη;
 Καθόλου 1-5 6-10 11-15 16 και άνω
7. Ποια η εργασιακή σας ιδιότητα/θέση που κατέχετε στην ιεραρχία της Υπηρεσίας σας;
 Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης Προϊστάμενος/η Τμήματος
 Υπάλληλος Άλλο
8. Πόσα έτη έχετε στην παρούσα θέση εργασίας;
 Έως 2 2-5 6-10 11-15 16 και άνω
9. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο ελεγκτικό τομέα (είτε στα ΠΕΚΑ, είτε στην πρώην ΕΥΠΕΑ, είτε ως ελεγκτής/τρια σε Υποκατάστημα);
 Έως 2 2-5 6-10 11-15 16 και άνω

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ

10. Γνωρίζετε αναλυτικά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείται σήμερα στον e-ΕΦΚΑ ;
 Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
11. Συμμετείχατε σε διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού στην υπηρεσία σας ως αξιολογούμενος;
 Ναι Όχι
12. Συμμετείχατε σε διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού στην υπηρεσία σας ως αξιολογητής;
 Ναι Όχι
13. Έχετε συμμετάσχει στην απεργία-αποχή που προκηρύσσει η ΑΔΕΔΥ από κάθε διαδικασία ή ενέργεια που συνδέεται με την διαδικασία αξιολόγησης;
 Πάντα Μερικές φορές Καθόλου Δεν απαντώ
14. Πιστεύετε ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά; (Μία απάντηση σε κάθε σειρά)

Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Συγκεκριμένο					
Έγκυρο					
Αξιόπιστο					

Αντικειμενικό-Αμερόληπτο-Δίκαιο					
Συγκρίσιμο (μεταξύ αξιολογούμενων)					
Σε συνάφεια με θέση εργασίας					
Σχετικό με συγκεκριμένες παραμέτρους επίδοσης					
Συνδεδεμένο με άλλα επιχειρησιακά συστήματα (εκπαίδευσης, ιεραρχίας κλπ)					

15. Θεωρείτε ότι με το παρόν σύστημα αξιολόγησης παρέχεται ακριβής μέτρηση της απόδοσης σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

16. Σε σχέση με προηγούμενα συστήματα αξιολόγησης, πιστεύετε ότι το τελευταίο διαθέτει καλύτερα χαρακτηριστικά;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

17. Θεωρείτε ότι θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με:
(Μία απάντηση σε κάθε σειρά)

Χαρακτηριστικά	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Την χρηματική αμοιβή (μισθό)					
Πρόσθετες αμοιβές (χρηματικές, ηθικές κτλ)					
Ανέλιξη στην ιεραρχία					
Προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων					
Ποινές-απόλυση					
Καθορισμός ετήσιων στόχων					

18. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγησή σας χρησιμοποιούνται από την υπηρεσία σας για κάποια από τα παρακάτω: (Μία απάντηση σε κάθε σειρά)

Χαρακτηριστικά	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Καθορισμός στόχων Διοίκησης σε επίπεδο τμήματος					
Βελτίωση της συνολικής λειτουργίας και απόδοσης της Υπηρεσίας σας					
Βελτίωση ατομικής απόδοσης					
Βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (προαγωγές, εκπαιδευτικές ανάγκες, κινητικότητα κτλ)					

19. Με ποια από τις παρακάτω μεθόδους θα θέλατε να αξιολογήσετε: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία μεθόδους)

Μέθοδος	Απάντηση
Ποσοτικοποιημένηστοχοθεσία και δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων	
Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης (πχ μεταξύ συναδέλφων)	
Εργασιακή συμπεριφορά (πχ πρωτοβουλίες, ποιότητα εξυπηρέτησης, συνεργασία)	
Αυτοαξιολόγηση	

20. Θα θέλατε να αξιολογήσετε επιπρόσθετα και από τους συναδέλφους που συνεργάζεστε, παράλληλα με την αξιολόγησή σας από τους θεσπισμένους αξιολογητές;

Ναι Όχι

21. Θα θέλατε να αξιολογήσετε και από τους πολίτες που συναλλάσσετε;

Ναι Όχι

22. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το αποτέλεσμα της υπηρεσιακής σας αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοσή σας στην εργασία;
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
23. Έχετε προβεί μέχρι σήμερα σε επίσημες διαδικασίες αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της απόδοσής σας;
- Ναι Όχι Δεν απαντώ
24. Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να θέτετε από κοινού με τους αξιολογητές/προϊσταμένους τους στόχους της Υπηρεσίας (ατομικούς και συλλογικούς);
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
25. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση/Διοίκηση;
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
26. Σε ποιο βαθμό είστε συνολικά ικανοποιημένη/ος από τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής σας στην Υπηρεσία σας;
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΕΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

27. Θεωρείτε ότι η παρεχόμενη δυνατότητα αξιολόγησης και ηλεκτρονικά μέσω της ειδικής πλατφόρμας βοηθάει/βελτιώνει τη διαδικασία αξιολόγησής σας;
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
28. Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση, μέσω της ειδικής πλατφόρμας, είναι πιο αντικειμενική;
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
29. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι νέες τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού του e-ΕΦΚΑ και κυρίως των ΠΕΚΑ;
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

30. Λοιπές παρατηρήσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη γνώμη σας για την αξιολόγηση και την αποδοτικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού της Υπηρεσίας σας.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!

Είμαι στη διάθεσή σας για τυχόν πρόσθετες πληροφορίες ή διευκρινίσεις στο τηλέφωνο 6951821135 και σε περίπτωση που επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας στο e-mail : moschatheodorou@gmail.com.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**ΕΝΤΥΠΟ Α΄****(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)****ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

Αριθ.πρωτ.:

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/

Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

.....

ΤΜΗΜΑ.....

.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)****1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)**

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ονοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:	
5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)	
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρίσια			

¹Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέρατο βαθμό

<p>β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:</p> <p>Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων</p>			
<p>γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες:</p> <p>Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων</p>			
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
<p>δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού².</p>	<p>Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων</p>		
<p>ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.</p>			
<p>στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.</p>	<p>επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα</p>		
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
<p>ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του:</p> <p>Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους</p>			
<p>η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις</p>			
<p>θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης</p>			
<p>ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης</p>			

² Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**ια)** Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας³

ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

³ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας

6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ⁴

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α' Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α' Αξιολογητή)

⁴ Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ:	Αξιολογούμενος:..... Α' Αξιολογητής:.....
ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΟΨΕΩΝ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι:
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΟΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι: Ημερομηνία κατάθεσης:

7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ				
ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)			ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)	
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ				
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ				
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ				
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ⁱⁱ			ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):	
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ Α' & Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ) ⁱⁱⁱ				

ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ^{iv}:

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)

(Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ :	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100)* :
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	
δ) Ανάληψη ευθύνης	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	

- * 90-100 : Άριστος
75-89 : Πολύ επαρκής
60-74 : Επαρκής
50-59 : Μερικώς επαρκής
40-49 : Μέτριος
25-39 : Ανεπαρκής
0-24 : Ακατάλληλος

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.

- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της



ΕΝΤΥΠΟ Β΄

(Υπαλλήλων κατηγορίας/εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

Αριθ.πρωτ.:

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

Γενικής Διεύθυνσης.

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική

μονάδα:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ⁵ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ⁶		
στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ⁷		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ⁸		

⁵Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **ακέραιο** βαθμό

⁶Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

⁷ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

⁸Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού **απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία**. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

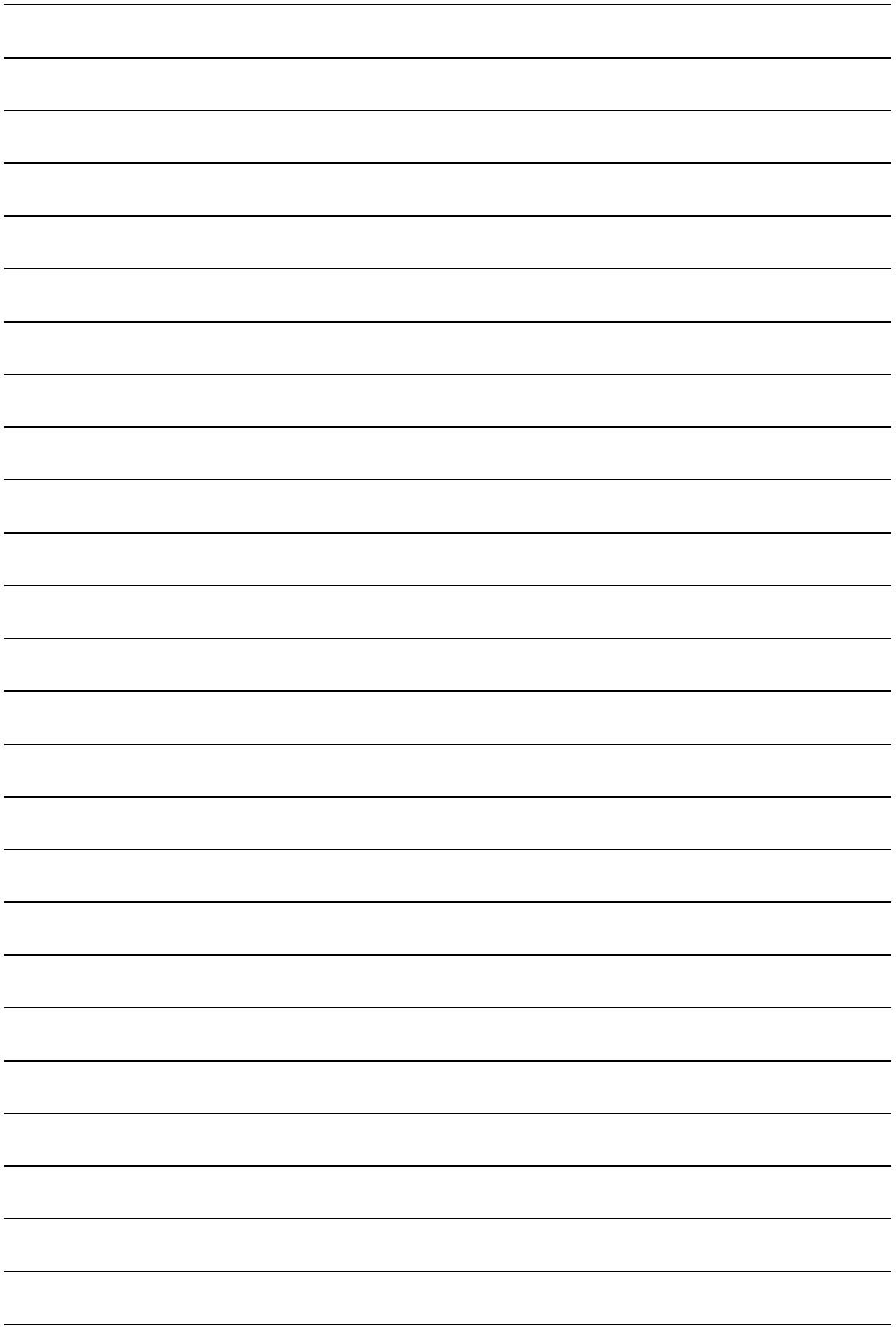
6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ⁹

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α' Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α' Αξιολογητή)

⁹ Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΟΨΕΩΝ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι:
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΟΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι: Ημερομηνία κατάθεσης:

7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ				
ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)			ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)	
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ				
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ				
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ⁱⁱ			ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ(ΕΕΑ):	
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ Α΄ & Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ) ⁱⁱⁱ				
ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ^{iv} :				



**Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)
ΕΕΑ)**

(Ο γραμματέας της

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.