



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ  
“ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΦΚΑ ΗΠΕΙΡΟΥ”**

**ΡΟΥΓΚΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ  
ΑΜ 169**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΑΡΙΛΑΟΣ ΝΑΞΑΚΗΣ**

ΠΡΕΒΕΖΑ, 2019

**“TRAINING AND EVALUATION OF PUBLIC OFFICIALS”**

**CASE STUDY EFKA EPIRUS**

## **Πνευματικά Δικαιώματα**

© Ρούγκα Κωνσταντίνα, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ρούγκα Κωνσταντίνα, 2019

Υπογραφή

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

ΠΡΕΒΕΖΑ 2/4/2019

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής  
ΝΑΞΑΚΗΣ ΧΑΡΙΛΑΟΣ,  
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
  
2. Μέλος επιτροπής  
ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ  
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
  
3. Μέλος επιτροπής  
ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ  
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

*Στην οικογένειά μου, που με  
στήριξε και πίστεψε σε  
έμένα.....*

*Στο φύλακα άγγελο μου, τη  
μητέρα μου, που από εκεί ψηλά  
φωτίζει το δρόμο μου.....*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Μια από τις χαρές όταν κάτι φτάνει στο τέλος του είναι να κοιτάς την πορεία και να θυμάσαι όλους τους ανθρώπους που σε βοήθησαν και σε συντρόφευσαν να φτάσεις μέχρι το τέλος.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. ΧΑΡΙΛΑΟ ΝΑΞΑΚΗ, γιατί μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον θέμα καθώς επίσης και για την αμέριστη και ουσιαστική επιστημονική βοήθεια καθόλη τη διάρκεια της υλοποίησης αυτής της εργασίας αλλά και της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Ακόμη θέλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και τις καθηγήτριες που με δίδαξαν και μου έδωσαν τα κατάλληλα εφόδια και τις απαραίτητες γνώσεις για να φθάσω σε αυτό το στάδιο, παρουσίασης της πτυχιακής μου εργασίας.

Τους συμφοιτητές και τις συμφοιτήτριές μου για την άψογη συνεργασία που είχαμε σε αυτή την κοινή πορεία.

Επίσης να ευχαρίστησω όλους τους συναδέλφους μου που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνά μου και να διαθέσουν πολύτιμο χρόνο για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιό μου.

Και τέλος το μεγαλύτερο «ευχαριστώ» στο σύζυγό μου, που πίστεψε σε εμένα, που αποδέχτηκε όλες τις επιλογές μου, και μου παρείχε στήριξη όλο το διάστημα των σπουδών μου, χωρίς την οποία τίποτα από όσα έχω καταφέρει μέχρι σήμερα δεν θα ήταν πραγματικότητα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

.....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	10
<b>Κεφάλαιο 1: Κοινωνική Πολιτική – Κοινωνική ασφάλιση</b> .....	11
1.1 Εισαγωγή - Ορισμοί .....	12
1.2 Η γέννηση της κοινωνικής ασφάλισης.....	13
1.3 Ιστορική αναδρομή.....	14
1.4 ΕΦΚΑ.....	21
<b>Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση προσωπικού στο δημόσιο τομέα</b> .....	23
2.1 Η σημασία της εκπαίδευσης.....	23
2.2 Εκπαίδευση και μέθοδοι εκπαίδευσης.....	25
2.3 Στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης .....	32
2.4 Διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.....	34
<b>Κεφάλαιο 3: Αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο τομέα</b> .....	36
3.1 Η σημασία της αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού .....	36
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	37
3.3 Διαδικασία αξιολόγησης .....	39
3.4 Σκοπός της αξιολόγησης.....	41
3.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα- προβλήματα .....	44
3.6 Κριτήρια για την Αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης .....	46
3.7 Ανατροφοδότηση της απόδοσης.....	47
3.8 Χρησιμότητα αξιολόγησης .....	49
<b>Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας</b> .....	51
4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	51
4.2 Ερευνητική μέθοδος.....	51
4.3 Ερευνητικό εργαλείο .....	52
4.4 Συλλογή Δεδομένων.....	53
<b>Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας</b> .....	54
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	75
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ</b> .....	78
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ</b> .....	79
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b> .....	84
Ερωματολόγιο.....	84



## **ABSTRACT**

This thesis is titled "Education and evaluation of civil servants, case study of EFKA of Epirus" and consists of five chapters. The first chapter introduces an introduction to social security, describes its historical turn and ends with the EFKA.

The second chapter refers to the training of staff in the public sector. The importance of education, methods of education, organizational steps and differences between the private and the public sectors are described. The third chapter refers to the assessment of public sector staff. This explains the importance of evaluating staff performance, the historical review of the evaluation, the evaluation process and its purpose. It also highlights the strengths and weaknesses of staff performance assessment, the criteria for effective evaluation, performance feedback, and the usefulness of evaluation.

The fourth chapter includes the research methodology and the fifth chapter includes the results of the survey. Below are the findings of the research and the bibliography.

KEY WORDS : SOCIAL INSURANCE, EDUCATION, EVALUATION, EFKA

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η συγκεκριμένη εργασία έχει τίτλο «Εκπαίδευση και αξιολόγηση δημόσιων υπαλλήλων, μελέτη περίπτωσης ΕΦΚΑ Ηπείρου» και αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην κοινωνική πολιτική και κοινωνική ασφάλιση, περιγράφεται η ιστορική αναδρομή της και πως καταλήγουμε σήμερα στον νεοσύστατο ασφαλιστικό φορέα ΕΦΚΑ.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην εκπαίδευση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Περιγράφεται η σημασία της εκπαίδευσης, οι μέθοδοι της εκπαίδευσης, τα στάδια οργάνωσης καθώς και οι διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην αξιολόγηση του προσωπικού του δημόσιου τομέα. Έτσι, περιγράφεται η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, η ιστορική αναδρομή της αξιολόγησης, η διαδικασία της αξιολόγησης καθώς και ο σκοπός της. Επίσης, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, τα κριτήρια για την αποτελεσματική αξιολόγηση, η ανατροφοδότηση της απόδοσης και η χρησιμότητα της αξιολόγησης.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας και το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας. Ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας και η βιβλιογραφία.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΦΚΑ

## **Κεφάλαιο 1: Κοινωνική Πολιτική – Κοινωνική ασφάλιση**

"We can never insure one hundred percent of the population against one hundred percent of the hazards and vicissitudes of life, but we have tried to frame a law which will give some measure of protection to the average citizen and to his family against the loss of a job and against poverty-ridden old age."--President Roosevelt upon signing Social Security Act 1935

Ποτέ δεν θα διασφαλίσουμε το 100% του πληθυσμού από το 100% των κινδύνων και των αναποδιών της ζωής, όμως προσπαθήσαμε να δημιουργήσουμε ένα πλαίσιο νόμου ο οποίος πρόκειται να προσφέρει συγκεκριμένη κάλυψη προς τον μέσο πολίτη και την οικογένειά του ενάντια στην απώλεια της εργασίας και την φτώχεια της μεγάλης ηλικίας. Πρόεδρος Ρούσβελτ, κατά την υπογραφή της Νομοθετικής Πράξης Κοινωνικής Ασφάλισης του 1935

“The main feature of the Plan for Social Security is a scheme of social insurance against interruption and destruction of earning power and for special expenditure arising at birth, marriage or death....., the aim of the Plan for Social Security is to make want under any circumstances unnecessary.”- William Beveridge, November 1942

Το κύριο χαρακτηριστικό του Σχεδίου Κοινωνικής Ασφάλισης είναι η εφαρμογή κοινωνικής μέριμνας ενάντια στην διακοπή και την καταστροφή της βιοπαραγωγικής ικανότητας αλλά και ενάντια στο ειδικό κόστος που φέρει η γέννα, ο γάμος και ο θάνατος....., σκοπός του Σχεδίου Κοινωνικής Ασφάλισης είναι να καταστήσει την ένδεια μη απαραίτητη υπό οποιεσδήποτε συνθήκες.

## 1.1 Εισαγωγή - Ορισμοί

«Η κοινωνική πολιτική αποτελεί την οργανωμένη παρέμβαση του κράτους ή του εκάστοτε φορέα άσκησης εξουσίας, η οποία μέσα από την αναγνώριση και την κάλυψη αναγκών – σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο- στοχεύει στην ρύθμιση της κοινωνικής αναπαραγωγής και την εξασφάλιση συνοχής και ειρήνης.» (Στασινοπούλου Ολγα, 2006) Για την εκπλήρωση του ανωτέρω στόχου αναπτύχθηκαν συστήματα κοινωνικής ασφάλειας για να προστατευτεί ο πληθυσμός από καταστάσεις που επιφέρουν προστασία της υγείας, για την εξασφάλιση απασχόλησης και τη διατήρηση της ικανότητας για εργασία, για την εγγύηση ενός αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης και για τη διασφάλιση της δυνατότητας κάθε ατόμου να συμμετέχει ενεργητικά στην οικονομική και κοινωνική ζωή.

Ο όρος κοινωνική προστασία θεωρείται ευρύτερος από τον όρο κοινωνική ασφάλεια καθώς σε αυτόν συμπεριλαμβάνονται και άλλα κοινωνικά δικαιώματα των πολιτών όπως το δικαίωμα της διαπραγμάτευσης, των συλλογικών ενεργειών συμπεριλαμβανομένης και της απεργίας και το δικαίωμα στην ενημέρωση και στη διαβούλευση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Η κοινωνική ασφάλεια καταγράφηκε ως δικαίωμα στην Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου του 1948 (άρθρο22) και το ελάχιστο περιεχόμενο της προσδιορίζεται από τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Κοινωνικής Ασφάλειας του Συμβουλίου της Ευρώπης και από την περίφημη Διεθνή Σύμβαση Εργασίας 102 (1952) «περι ελαχίστων ορίων κοινωνικής ασφάλειας» της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας. Σημαντική θεωρείται εξάλλου η κατοχύρωση του δικαιώματος στην κοινωνική ασφάλεια στο άρθρο 12 του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Χάρτη του Συμβουλίου της Ευρώπης. Η διαμόρφωση των περισσότερων εθνικών συστημάτων κοινωνικής ασφάλειας δεν υπήρξε αποτέλεσμα μιας γραμμικής εξέλιξης ή ενός εκ των προτέρων θεμελιωμένου κρατικού σχεδιασμού αλλά ήταν απόρροια ποικίλων κοινωνικών , οικονομικών και πολιτικών παραμέτρων, καθώς και των οργανωμένων πιέσεων επιμέρους κοινωνικών ομάδων.

Σε όλες λοιπόν, τις αναπτυγμένες χώρες, το κράτος παρέχει στους πολίτες του κοινωνική ασφάλιση. Με αυτόν τον τρόπο προστατεύει τους πολίτες του από κάποιους κινδύνους όπως είναι η ανεργία, η ανικανότητα εργασίας, η ασθένεια κ.ά. Μέσω της κοινωνικής ασφάλισης η χώρα δηλαδή παρέχει υγειονομική περίθαλψη,

επιδόματα ασθενείας, εργατικού ατυχήματος και μητρότητας, επιδόματα ανεργίας και τις συντάξεις γήρατος, αναπηρίας και χηρείας σε συζύγους και ανήλικα τέκνα.

Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα προσφέρεται μέσω τριών συστημάτων, του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για την προστασία των εργαζομένων, του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας για την φροντίδα των ατόμων που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης και του εθνικού συστήματος υγείας για την κάλυψη όλων των ατόμων που μένουν στην Ελλάδα. Το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης αποτελεί τον κύριο άξονα του Ελληνικού μοντέλου κοινωνικής προστασίας.

## **1.2 Η γέννηση της κοινωνικής ασφάλισης**

Η κοινωνική ασφάλιση οφείλει τη γένεση της σε αντιλήψεις, που πρόκριναν την επιθυμία για κοινωνική συνοχή, για την αντιμετώπιση του κοινωνικού προβλήματος, που προκάλεσε η εκβιομηχάνιση του τέλους του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Οι επόμενες δεκαετίες σηματοδότησαν την έναρξη ριζοσπαστικών μεταρρυθμίσεων στο χώρο της κοινωνικής προστασίας.

Η ανάπτυξη της κοινωνικής ασφάλισης θα μπορούσε να περιγραφεί σε 3 φάσεις:

Η πρώτη φάση (περίοδος πρωτοπορίας) ξεκινάει τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και φτάνει μέχρι τις αρχές του 1<sup>ου</sup> Παγκόσμιου Πολέμου, αν και μπορεί να τοποθετηθεί σε διαφορετικές εποχές για κάθε Κράτος, όπου, ουσιαστικά, συστήνονται τα πρώτα ταμεία αμοιβαίας βοήθειας μεταξύ των εργαζομένων, για την προστασία από τους κινδύνους εργασίας.

Η δεύτερη φάση είναι αυτή, που συμπίπτει με το μεσοπόλεμο, οπότε εμφανίζονται τα πρώτα πραγματικά σχήματα κοινωνικής ασφάλισης, διαχειριζόμενα από δημόσιους οργανισμούς, που παρείχαν κάλυψη για βασικούς κινδύνους, όπως ατυχήματα, συντάξεις, ασθένειες κτλ. Πρωτοπόρα κράτη, στη φάση αυτή είναι η Γερμανία με τους νόμους Bismarck, η Αγγλία, με τους νόμους «περι απόρων» και η Ιταλία.

Η Τρίτη φάση εμφανίζεται μετά το τέλος του 2<sup>ου</sup> Παγκόσμιου Πολέμου. Μπορεί καθ' όλη τη διάρκεια της ανθρωπότητας οι κίνδυνοι να ήταν αντιληπτοί και οι άνθρωποι να έβρισκαν τρόπους, ώστε να προστατευτούν από αυτούς, όμως, η έννοια της κοινωνικής ασφάλισης πρωτοεισήχθη στη φάση αυτή από το William

Beveridge, Αγγλο οικονομολόγο και κοινωνικό μεταρρυθμιστή, με το έργο «Κοινωνική ασφάλιση και παραιατρικές υπηρεσίες». Η αναμόρφωση του Beveridge αποτελεί τη βάση για τις μεταπολεμικές μεταρρυθμίσεις και του γνωστού Κράτους Πρόνοιας.

### 1.3 Ιστορική αναδρομή

Η εισαγωγή ενός συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας καθυστέρησε σχετικά με άλλες χώρες, κυρίως εξαιτίας της καθυστέρησης της βιομηχανικής ανάπτυξης. Ο θεσμός ήταν όμως γνωστός στην Ελλάδα ήδη από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα.

Ένα είδος κοινωνικής πρόνοιας εφαρμόστηκε στο συνεταιρισμό των Αμπελακίων (1778-1811) και περιελάμβανε δωρεάν προσφορά σιταριού στους φτωχούς εργάτες, μισθοδοσία των ανίκανων για εργασία και τη συντήρηση νοσοκομείου και γηροκομείου.

Αν και υπάρχει η πεποίθηση ότι η πρώτη προσπάθεια για κοινωνική ασφάλιση του ελληνικού κράτους ξεκίνησε από την ναυτιλία η πρώτη ομάδα προς την οποία στράφηκε η μέριμνά του ήταν οι δάσκαλοι των δημοτικών σχολείων. Το Βασιλικό Διάταγμα της 6<sup>ης</sup> /18<sup>ης</sup> Φεβρουαρίου 1834, που αφορούσε στα σχολεία των δήμων, επεδίωξε να εξασφαλίσει διαβίωση των δασκάλων που αναγκάζονταν να αποχωρήσουν λόγω ασθένειας ή προχωρημένης ηλικίας, ενώ υπήρχε πρόβλεψη ώστε οι χήρες και τα ορφανά τους να προστατεύονται από κακουχίες. Τα ταμειυτήρια μέσω των οποίων θα υλοποιείτο το Διάταγμα δεν οργανώθηκαν ποτέ, ενώ μια δεύτερη προσπάθεια το 1855 δεν είχε επίσης κανένα αποτέλεσμα. Οι δάσκαλοι καλύφθηκαν ασφαλιστικά 30 χρόνια αργότερα (1867) με το ευρύτερο πρόγραμμα των δημοσίων υπαλλήλων. Την ίδια τύχη είχε και το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα των καθηγητών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υιοθετήθηκε το 1836.

Την ίδια χρονική περίοδο ξεκινά και η προσπάθεια κοινωνικής ασφάλισης των ναυτικών, οι οποίοι εκτός από τους φυσικούς κινδύνους του επαγγέλματος κινδύνευαν τόσο από τους κουρσάρους, που λυμαίνονταν τη Μεσόγειο μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα, όσο και από τις οριακές και επισφαλείς ναυλώσεις των Ελλήνων πλοιοκτητών.

Η καταγωγή του θεσμού ξεκινάει λοιπόν ακόμα και από την ανάγκη κοινωνικής αποκατάστασης και εθνικής δικαίωσης των θαλασσομάχων του 1821. Την αρχική σύλληψη της ιδέας του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου πρέπει να την αναζητήσουμε στις Σπέτσες όπου και εφαρμόστηκε ένα υποτυπώδες σύστημα περίθαλψης των «ενδεών ναυτικών». Πρόκειται για τη γνωστή «κάσσα», ένα είδος Κοινοτικού Ταμείου του οποίου τα έσοδα προέρχονταν από τα κέρδη των πλοίων που εκτελούσαν μεταφορές στο εξωτερικό και οι εισφορές ανέρχονταν στο 5% επί των κερδών τις οποίες κατέβαλλε στη κάσσα ο πλοίαρχος του πλοίου. Τα έσοδα αυτά διετίθεντο στους ανέργους και τους ανίκανους ναυτικούς και στις οικογένειες των ναυτικών οι οποίοι εύρισκαν το θάνατο επί των πλοίων.

Το 1835 διαμέσου του Ελληνικού Εμπορικού Κώδικα προβλέπεται ότι κατά τη διάρκεια των ταξιδιών οι ασθενείς και οι τραυματίες των πληρωμάτων θα λάμβαναν τους μισθούς τους όσο ήταν άρρωστοι και θα τύχαιναν δωρεάν ιατρικής περίθαλψης, την οποία θα πλήρωναν οι εργοδότες.

Με το Νόμο ΧΛΘ' του 1836 «περί Αστυνομίας της Εμπορικής Ναυτιλίας», ιδρύεται το **Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (NAT)**. Ο αρχικός σκοπός του Ταμείου ήταν «η περίθαλψις των καταπονημένων ή ανάπηρων εργατών θαλάσσης και χηρών και ορφανών αυτών προσέτι δε, κατά περιστάσεις εξαιρέτους, των πατέρων και μητέρων αυτών». Όσον αφορά τα έσοδα, αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι «... το αντίτιμο των εκδιδομένων διπλωμάτων και αδειών κυβερνητών και ναυτών, ως και τα διάφορα πρόστιμα τα επιβαλλόμενα δια παραβάσεις, αποτελούν πόρους υπέρ του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου». Να επισημάνουμε ότι όταν οι σχετικές διατάξεις αναφέρουν τη λέξη «ναυτικός», δεν εννοούν μόνο τους της εμπορικής ναυτιλίας, αλλά και τους άνδρες του πολεμικού ναυτικού. Η θεσμοθέτηση του NAT και η αρχική μορφή οργάνωσης και λειτουργίας του απεικονίζουν την πρώτη οργανωμένη προσπάθεια του νεοσύστατου ελληνικού κράτους για την ανάπτυξη του θεσμού της Κοινωνικής Ασφάλισης.

Δυστυχώς όμως, όπως είδαμε και νωρίτερα, η ψήφιση ενός νόμου δε σήμαινε και την άμεση εφαρμογή του. Ένας νόμος μπορεί να εφαρμοζόταν πολλά χρόνια μετά την ψήφισή του ή να μην εφαρμοζόταν καθόλου ή να εφαρμοζόταν σε κάποιο βαθμό. Το NAT ξεκινά τη λειτουργία του το 1861 με το Νόμο ΧΛΘ' και αναδιοργανώνεται το 1884 με τον Νόμο ΑΡΟΗ'.

Κατά τ' άλλα, τα πρώτα ασφαλιστικά Ταμεία που δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα δεν κάλυπταν τους εργαζόμενους που είχαν τη μεγαλύτερη ανάγκη, αλλά τις

ομάδες αυτές που μπορούσαν να ασκήσουν τη μεγαλύτερη πίεση. Το 1861, ένα μήνα μετά την ψήφιση του Νόμου για τη δημιουργία του NAT , ο Νόμος ΧΚ' θα εισαγάγει ορισμένες ρυθμίσεις σχετικά με την εξόρυξη μετάλλων, επιβάλλοντας φόρο 1% στο καθαρό προϊόν των μεταλλωρυχείων, το οποίο θα δίνεται ως βοήθεια στους εργαζομένους σε περίπτωση τραυματισμού τους. Ωστόσο, το σχετικό Ταμείο θα δημιουργηθεί 20 χρόνια αργότερα (Βασιλικό Διάταγμα 30ης Μαΐου 1882) και θα καλύπτει μόνο τα εργατικά ατυχήματα. Με τον Νόμο ΒΩΜΑ (21/09/1901) του 1901, ιδρύεται τελικά **Ταμείο Μεταλλευτών**, αφού είχαν προηγηθεί ισχυρές κινητοποιήσεις και απεργίες των εργαζομένων στα μεταλλεία.

Εν τω μεταξύ έχουν δημιουργηθεί Ταμεία που αφορούν στους **Δημοσίους Υπαλλήλους (1861 & 1867) ή εργαζόμενους σε Τράπεζες (1867)**.

Πέρα όμως από τις πιέσεις που ασκούσαν οι διάφορες κοινωνικές ομάδες για την ίδρυση Ταμείων, οι κίνδυνοι που ελλόχευαν από τα εργατικά ατυχήματα και οι ασθένειες συνέβαλαν στην γενίκευση της ασφάλισης του εργατικού δυναμικού με κρατική μέριμνα.

Το 1902, ο Φ. Νέγρης, Υπουργός Οικονομικών της Κυβέρνησης Αλέξανδρου Ζαΐμη, καταθέτει νομοσχέδιο για την επέκταση του Νόμου ΒΩΜΑ' και στα εργοστάσια που χρησιμοποιούσαν ηλεκτρικό, γκάζι ή εκρηκτικές ύλες. Η πρόταση δεν πρόλαβε να συζητηθεί λόγω κυβερνητικής μεταβολής και ο ίδιος την επαναφέρει τέσσερα χρόνια (06/06/1906) αργότερα έχοντας επεκτείνει την κάλυψη σε λιθοκόπους, εργαζόμενους σε σιδηροδρόμους, σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, σε χειρώνακτες δημοσίων υπηρεσιών.

Κατά τη διάρκεια της εισήγησής του στη Βουλή ο Φ. Νέγρης αναφέρθηκε στις καινοτομίες που είχε ήδη εισαγάγει ο Bismarck, καθώς το προτεινόμενο πρόγραμμα ακολουθούσε τα πρότυπα του γερμανικού μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, ενώ ταυτόχρονα υπενθύμισε ότι με την ψήφιση του Νόμου ΒΩΜΑ' του 1901, είχαν ήδη αποδεχθεί την αρχή των «κινδύνων του επαγγέλματος». Τελικά, κάτω από την ισχυρή πίεση των εργοδοτών, το νομοσχέδιο δεν ψηφίζεται. Μια νέα προσπάθεια γίνεται το 1912, με ένα νομοσχέδιο που αφορούσε μόνο τους μισθωτούς, το οποίο όμως δεν μπόρεσε ούτε καν για συζήτηση.



Παρά τα αρνητικά αποτελέσματα των προσπαθειών του Φ. Νέγρη προς τα τέλη της δεκαετίας του 1910 έχουμε κάποιες θετικές εξελίξεις, με τη δημιουργία προγραμμάτων ασφάλισης για τους σιδηροδρομικούς υπαλλήλους, τα οποία χρηματοδοτούνταν από τριμερή βάση.

Αποφασιστικά βήματα για την καθιέρωση της κοινωνικής ασφάλισης έγιναν κατά και μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με τη δημοσίευση, παρά τις έντονες αντιδράσεις, του Νόμου 551/1915 «περί ευθύνης προς αποζημίωσιν των εξ ατυχήματος εκ της εργασίας παθόντων εργατών ή υπαλλήλων» (ο οποίος θέσπιζε την ατομική ευθύνη του εργοδότη για την κάλυψη του επαγγελματικού κινδύνου). Το 1922, με τη Μικρασιατική Καταστροφή, εγκαθίστανται στην Ελλάδα 1,5 εκατομμύριο πρόσφυγες από τη Μικρά Ασία και την Αν. Θράκη, οπότε η υπερπροσφορά εργατικών χεριών επιδεινώνει τη θέση των εργαζομένων. Τα οξυμμένα κοινωνικά και εργασιακά προβλήματα επιβάλλουν την λήψη μέτρων. Για πρώτη φορά αντιμετωπίζεται θέμα γενικής κοινωνικοασφαλιστικής προστασίας των μισθωτών. Έτσι ψηφίζεται ο νόμος 2868/1922 «περί υποχρεωτικής ασφάλισης των εργατών και ιδιωτικών υπαλλήλων», που αποτελεί το γενέθλιο νόμο των Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Ο νόμος αυτός έθεσε πρώτος τον κανόνα της υποχρεωτικής ασφάλισης αλλά δεν καθιέρωσε την καθολικότητα της ασφαλιστικής προστασίας υπό ενιαίο φορέα. Με βάση αυτό το νόμο ιδρύθηκαν τα ταμεία ασφάλισης **των καπνεργατών, των μυλεργατών, των τυπογράφων και των λιμενεργατών.**

Από το 1925 άρχισαν να δημιουργούνται ασφαλιστικά ταμεία κυρίως των αυτοτελώς εργαζομένων. Το 1928 ιδρύεται το ΤΣΑΥ (Υγειονομικών), το 1929 τα ταμεία των Νομικών και των Εφημεριδοπωλών, το 1930 το ΤΑΚΕ (Κληρικών), το 1931 τα ταμεία των Εκτελωνιστών και των Τυπογράφων, το 1932 το ΤΣΑ (Αυτοκινητιστών), το 1934 το ΤΣΜΕΔΕ (Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων) και το ΤΕΒΕ (Επαγγελματιών και Βιοτεχνών), το 1935 το ταμείο των Χρηματιστών και το 1940 το ΤΑΕ (Εμπόρων).

Για να φανεί πόσο δύσκολη υπόθεση ήταν η καθιέρωση της κοινωνικής ασφάλισης, αναφέρουμε ότι, παρ' όλες αυτές τις νομοθετικές καλύψεις και τις ιδρύσεις ασφαλιστικών 23 φορέων, το 1934 από τα 2.300.000 εργαζομένους ήσαν ασφαλισμένοι μόνο 208.911, δηλ. το 9%!

Από το 1929, ο Ελευθέριος Βενιζέλος, επαναλαμβάνοντας τις προτάσεις που είχαν γίνει στον Τύπο ή στη Βουλή από το 1902 και ύστερα και υπό το βάρος της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, εξήγγειλε την προσεχή εφαρμογή γενικευμένου

συστήματος υποχρεωτικής ασφάλισης κατά της ασθένειας, ανικανότητας, γήρατος και θανάτου. Το σχετικό νομοσχέδιο κατατέθηκε στη Βουλή στις 19 Μαΐου 1932 και ψηφίστηκε (Ν. 5733/1932), αλλά δεν εφαρμόστηκε, γιατί επακολούθησε πολιτική αστάθεια. Σύντομα όμως ψηφίστηκε νέος νόμος, με συντάκτη τον Χρ. Αγαλλόπουλο (Ν. 6296/1934 «περί ιδρύσεως του ιδρύματος κοινωνικών ασφαλίσεων (ΙΚΑ)»), ο οποίος **τέθηκε σε εφαρμογή από 19/12/1937, μόνο σε Αθήνα, Πειραιά και Θεσσαλονίκη** και στο τέλος του 1938 σε κάποιες άλλες πόλεις. Η νομοθεσία αυτή, που τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε από νεότερους νόμους, εισήγαγε την καθολικότητα της ασφάλισης των μισθωτών (με δυνατότητα επέκτασης σε κατηγορίες αυτοτελώς εργαζόμενων) από ενιαίο φορέα, το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ). Η χορήγηση παροχών ρυθμίστηκε το 1951 με τον Αναγκαστικό Νόμο 1846/51, ενώ οι σχετικές με το ΙΚΑ διατάξεις συμπληρώνονται από πολυάριθμες διεθνείς συμβάσεις, τις οποίες υπέγραψε η Ελλάδα τα επόμενα χρόνια, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από τη μετακίνηση των ασφαλισμένων από χώρα σε χώρα (υπολογισμός χρόνου εργασίας σε άλλη χώρα, κατανομή των παροχών μεταξύ διαδοχικών οργανισμών κ.λπ.). Πάντως, μόλις το **1982 με τον Νόμο 130542, επεκτείνεται το ΙΚΑ σε όλη την Ελλάδα.**

Μετά την υιοθέτηση του Ν. 6296/34 για το ΙΚΑ προωθήθηκαν επίσης νομοθετικά μέτρα για την ίδρυση φορέων κύριας ασφάλισης, όπως του Ταμείου Ασφαλίσεως Εμπόρων (ΤΑΕ) και του Ταμείου Επαγγελματιών και Βιοτεχνών (ΤΕΒΕ), που άρχισαν να λειτουργούν το 1940.

Τέλος, μια μεγάλη κατηγορία εργαζομένων, οι αγρότες, παρέμεναν ανασφάλιστοι μέχρι το 1961. Το 1959, ο τότε αρχηγός της αξιωματικής αντιπολίτευσης Γεώργιος Παπανδρέου πρότεινε την καθιέρωση της κοινωνικής ασφάλισης των αγροτών, αλλά ο τότε πρωθυπουργός Κ. Καραμανλής αρχικά απέρριψε την πρόταση. Δύο χρόνια αργότερα, όμως, και εν όψει των δύσκολων εκλογών της 29ης/10/1961 πέρασε το Ν. 4169 «περί Γεωργικών Κοινωνικών Ασφαλίσεων», με τον οποίο ιδρύεται ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ).

Οι νόμοι του 1932 & 1934, απέτυχαν να καθιερώσουν ένα γενικό σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης, διότι, δυστυχώς, δεν προέβλεψαν την ένταξη των ήδη υφισταμένων ασφαλιστικών Ταμείων σ' αυτό. Αντίθετα, όχι μόνο εξαιρέθηκαν από την ένταξη όλα τα Ταμεία που ήδη είχαν συσταθεί διατηρώντας μάλιστα και τις ισχύουσες καταστατικές τους διατάξεις, αλλά και όλα τα αλληλοβοηθητικά Ταμεία, τα οποία είχαν ήδη συσταθεί σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 281/1914 «περί σωματείων» και του διατάγματος της 15ης Μαΐου του 1920 «περί επαγγελματικών σωματείων». Με το άρθρο 6 του Ν. 1358/83 εντάχθηκαν στο ΙΚΑ ως δύο τομείς: Τομέας Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών ΙΚΑ-TEAM και Ειδικός Τομέας Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών ΙΚΑ-ETEAM.

Ο Νόμος 6298/1934 αποτελεί παρόλα αυτά, τη γενέθλια διάταξη για την εισαγωγή του θεσμού της επικουρικής ασφάλισης. Με το άρθρο 13, παρ. 3 απαγορευόταν μεν η σύσταση νέων Ταμείων αλλά επιτρεπόταν η δημιουργία επικουρικών φορέων, προκειμένου αυτοί να χορηγούν επιπλέον παροχές από εκείνες του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Έτσι δημιουργήθηκε μία νέα μεγάλη κατηγορία ασφαλιστικών οργανισμών, η οποία αποτέλεσε την επικουρική ασφάλιση. Οι εργαζόμενοι διαφόρων κλάδων και επιχειρήσεων προέβησαν στη σύσταση επικουρικών Ταμείων προκειμένου να βελτιώσουν τις παροχές που τους χορηγούσε το ΙΚΑ.

Άρχισαν λοιπόν να ιδρύονται Ταμεία επικουρικής ασφάλισης τα οποία όμως ήταν πολλαπλών νομικών μορφών: Ταμεία με τη μορφή αλληλοβοηθητικών σωματείων σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 281/1914 «περί σωματείων» και του διατάγματος της 15ης Μαΐου του 1920 «περί επαγγελματικών σωματείων», ΝΠΙΔ με βάση άλλες διατάξεις του Α.Κ, Ταμεία που είχαν συσταθεί με συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ΝΠΙΔ τα οποία είχαν ιδρυθεί σύμφωνα με το άρθρο 13 παρ.3 του ν. 6298/1934.

Το 1979, συστήθηκε με το Ν. 997/79 το Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών «TEAM», ως γενικός φορέας ασφάλισης μισθωτών, το οποίο όμως τελικά καλύπτει μια μικρή μερίδα εργαζομένων. Το 1981 εντάσσονται στην ασφάλισή του και νέες κατηγορίες εργαζομένων (Ν. 1140/81, αρ. 56), ενώ παράλληλα συστήνεται και ένας νέος Κλάδος ασφάλισης για τους εργαζομένους σε ΝΠΙΔ (αρ. 55). Η καθολικότητα της επικουρικής ασφάλισης των μισθωτών επέρχεται το 1982 με Π.Δ. 633/8244.

Η οικονομική κρίση ανέδειξε την αναγκαιότητα αλλαγής του ασφαλιστικού συστήματος και την άμεση διενέργεια μεταρρυθμίσεων του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης (Στεργίου, 2016). Το μεταπολεμικό διανεμητικό σύστημα σε όλη την Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα, έχει προ πολλού κλείσει τον κύκλο του και πρέπει να αντικατασταθεί. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες οι αλλαγές έχουν γίνει, η Ελλάδα τις οφείλει. Τα μέτρα που λήφθηκαν κινήθηκαν σε δύο βασικές κατευθύνσεις, σε μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής τα οποία είχαν στόχο την περικοπή των δημόσιων δαπανών στους ασφαλιστικούς οργανισμούς και σε διαρθρωτικά μέτρα που αποσκοπούσαν στην δημιουργία ενός βιώσιμου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης (Γιαννίτσης, 2007).

Στην πρώτη κατηγορία τα μέτρα που λήφθηκαν είναι οι μειώσεις των κύριων και των επικουρικών συντάξεων, η σταδιακή κατάργηση του Επιδόματος Κοινωνικής Αλληλεγγύης Συνταξιούχων (ΕΚΑΣ), η αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών κ.ά. ενώ στη δεύτερη κατηγορία τα μέτρα που λήφθηκαν είναι η σύσταση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) με σκοπό να ενοποιηθούν διοικητικά και λειτουργικά όλοι οι φορείς υποχρεωτικής κοινωνικής ασφάλισης, η δημιουργία του Ενιαίου Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕΠ), η αύξηση των ορίων ηλικιών συνταξιοδότησης κ.ά. (Ρωσίδης & Πετρουλάκου, 2017).

Το ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης αποτελούνταν από πολλούς οργανισμούς κύριας και επικουρικής κοινωνικής ασφάλισης. Το 1999 έχουμε την πρώτη προσπάθεια για διοικητική ενοποίησης Ταμείων προκειμένου να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη διοικητική και οικονομική ευελιξία και αποτελεσματικότητα στο σύστημα.

Το 2007, ο αριθμός των οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης ήταν 120 ενώ παράλληλα υπήρχαν 54 ταμεία αλληλοβοήθειας που παρείχαν συμπληρωματικές παροχές (Παπαρρηγοπούλου-Πεχλιβανίδη, 2003). Όπως είναι λογικό υπήρχε ακόμα η ανάγκη για ενοποίηση των οργανισμών κι έτσι μετά το πρώτο μνημόνιο το 2015 η Ελλάδα είχε 6 φορείς κύριας ασφάλισης (Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ), Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ), Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ), Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ) και

Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ-ΜΜΕ)).

#### 1.4 ΕΦΚΑ

Το 2016 με τον Ν.4387/2016, «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας - Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού-συνταξιοδοτικού συστήματος - Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις» συστάθηκε ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους υφιστάμενους φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης με εξαίρεση το ΝΑΤ και τον ΟΓΑ που διατηρούν αυτοτελή νομική προσωπικότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Το νέο υπερταμείο θα λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Όλα τα περιουσιακά στοιχεία και έσοδα πλέον θα οδηγούνται στο νέο φορέα.

Η ενοποίηση όλων των φορέων κοινωνικής ασφάλισης σε ένα δεν έγινε μόνο για διοικητικούς λόγους αλλά και για λειτουργικούς. Στόχος σύμφωνα με την ανακοίνωση του υπουργείου Εργασίας είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Η ενοποίηση των μητρώων εντασσόμενων φορέων στον ΕΦΚΑ έχει ως **επιπλέον στόχο την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας**. Με αυτόν τον τρόπο όλες οι κατηγορίες ασφαλισμένων (μισθωτοί, ελεύθεροι επαγγελματίες, αγρότες) καταβάλλουν τις ίδιες εισφορές και λαμβάνουν τις ίδιες συντάξεις.

Σύμφωνα με τον άρθρο 51 του Ν.4387/2016 σκοπός του ΕΦΚΑ «είναι 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).

Σύμφωνα με το άρθρο 53 στον ΕΦΚΑ εντάσσονται: «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 Απασχολουμένων (Ε.Τ.Α.Α.), ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ), ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), 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 (ΕΤΑΤ)» (άρθρο 53, Ν.4387/2016). Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο 57 του Ν.4387/2016, «τα όργανα διοίκησης του Ε.Φ.Κ.Α. είναι ο Διοικητής και το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)» (άρθρο 57, Ν.4387/2016).

## **Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση προσωπικού στο δημόσιο τομέα**

### **2.1 Η σημασία της εκπαίδευσης**

Το προσωπικό είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο οποιουδήποτε οργανισμού (April, 2010). Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πυλώνα του κάθε φορέα και ειδικά του δημόσιου. Υπάρχουν μηχανές, υλικά, τέχνη ακόμη και χρήματα, αλλά τίποτα από όλα αυτά δεν θα υπήρχαν χωρίς την ανθρώπινη δύναμη. Η εκπαίδευση είναι η ικανότητα που πρέπει να αποκτήσει κάθε εργαζόμενος προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να λειτουργήσει κατ' επέκταση αποτελεσματικά και ο οργανισμός. Ως εκ τούτου, η κατάρτιση και η ανάπτυξη διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη βελτίωση των επιδόσεων, καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας και, τέλος, στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων έτσι ώστε να παραμείνουν στην κορυφή. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των οργανώσεων που εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους και των οργανώσεων που δεν το κάνουν.

Ο πιο σημαντικός πόρος ενός οργανισμού είναι οι ίδιοι άνθρωποι του και συνεπώς ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων πρέπει να συμβάλλει (Μάντζαρης 2003):

- Στην ανάπτυξη κριτικής ικανότητας
- Στην υποκίνηση για μάθηση
- Στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών
- Στην εμπέδωση των αξιών τους για κοινωνικές υπηρεσίες
- Στην αντίληψη των προβλημάτων

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι ένα είδος δραστηριότητας που προγραμματίζεται συστηματικά και οδηγεί σε αυξημένο επίπεδο δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική και αποδοτική εργασία (Gordon 1992). Η οργανωτική αποδοτικότητα ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την παραγωγή με ελάχιστες επιπτώσεις στο κόστος. Η εκπαίδευση παράγει οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την οργάνωση, επηρεάζοντας θετικά την απόδοση των εργαζομένων μέσω της

ανάπτυξης των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (April, 2010).

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση έχουν ίση σημασία τόσο για τον δημόσιο τομέα όσο και για τον ιδιωτικό τομέα. Και οι δύο τομείς αυτοί έχουν ένα κοινό στόχο, την αποτελεσματικότητα. Μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, ο δημόσιος τομέας μπορεί να χρησιμοποιήσει τις μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να βοηθήσει τους υπαλλήλους του να γίνουν πιο έμπειροι στην άσκηση των αντίστοιχων θέσεων εργασίας τους.

Οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ρουτίνες που είναι τυποποιημένες σε ολόκληρο τον οργανισμό αποτελούν μέρος της γνώσης του. Κάθε φορά που ένας νέος υπάλληλος εντάσσεται σε έναν οργανισμό, πρέπει να εκπαιδευτεί έτσι ώστε να λάβει όλες τις απαραίτητες γνώσεις και να προετοιμαστεί πλήρως για τη θέση του. Η εκπαίδευση προετοιμάζει επίσης, τους ανθρώπους να αναλάβουν τις θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα, όταν κάποιοι αποχωρήσουν από αυτόν από μόνοι τους ή μέσω συνταξιοδότησης. Κάθε δημόσια υπηρεσία πρέπει να προετοιμάσει τους ηγέτες να αναλάβουν τον έλεγχο όταν η ηγεσία απουσιάζει. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη βοηθούν έναν δημόσιο οργανισμό να αναπτύξει καινοτόμες λύσεις στα εσωτερικά του διλήμματα. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές ενός οργανισμού χρειάζονται κάποιο βαθμό ευελιξίας στο σχεδιασμό του τρόπου διαχείρισης των εργασιών, έτσι ώστε να μπορούν να βρουν μοναδικές λύσεις σε προβλήματα χωρίς να ακολουθήσουν το ίδιο μοντέλο με άλλη κυβερνητική υπηρεσία (Bianca, 2017).

Η στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συνεκτική και στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο αξιόλογων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού - των ανθρώπων που εργάζονται εκεί και που συμβάλλουν μεμονωμένα και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του (Armstrong, 2006). Ο όρος «στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού» συνήθως εφαρμόζεται σε μια σειρά συντονισμένων αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και κατευθύνουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (πρόσληψη, τοποθέτηση, αξιοποίηση, ανάπτυξη και επιβράβευση) στο πλαίσιο της επίτευξης των στόχων της οργάνωσης (Cooper, Argyris, 1998). Σε αυτή τη διαδικασία, η κατανόηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως αξία του οργανισμού καθίσταται σημαντική. Το ανθρώπινο κεφάλαιο χαρακτηρίζεται από τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων που μπορούν να θεωρηθούν ως



οι σημαντικότεροι πόροι, ιδιαίτερα σε πνευματικές οργανώσεις, όπως οι δημόσιοι φορείς (LengnickHall&Lengnick-Hall, 2003). Επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί θεωρούνται πνευματικοί εάν δημιουργούν καινοτόμες προσεγγίσεις σχετικά με τη δημοσιονομική πολιτική, το εκπαιδευτικό σύστημα, την εξερεύνηση και την ανάπτυξη, τις διαδικασίες δημόσιων αγορών κ.λπ. (Bounfour&Edvinsson, 2005).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης είναι η κατανόηση των στόχων του οργανισμού από τον εργαζόμενο, η ευκαιρία να συμμετάσχει και να συμβάλει στις διαδικασίες διαχείρισης του οργανισμού, η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση, η επιλογή ποιοτικών μεθόδων αξιολόγησης της εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες και η εσωτερική κουλτούρα του οργανισμού, που ταυτόχρονα ενθαρρύνει και προωθεί μια δημιουργική ατμόσφαιρα εργασίας.

## **2.2 Εκπαίδευση και μέθοδοι εκπαίδευσης**

Η πνευματική εργασία είναι πολύ βασική για τις επιδόσεις ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των οργανώσεων της δημόσιας διοίκησης και εξαρτάται πλήρως από τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις στάσεις των εργαζομένων. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση της αποστολής της δημόσιας διοίκησης και την υλοποίηση θεσμικών λειτουργιών και στρατηγικών. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού σε συνδυασμό με την τεχνολογία προάγουν την υλοποίηση της στρατηγικής ενός δημόσιου φορέα. Σε ατομικό επίπεδο, η εκπαίδευση των υπαλλήλων προωθεί την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη του εργαζομένου. Σε οργανωτικό επίπεδο, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Σε κοινωνικό επίπεδο, τα άτομα με ανώτερη εκπαίδευση τα οποία εργάζονται σε αποτελεσματικούς οργανισμούς, παρέχουν ανάπτυξη του πολιτισμού και της οικονομίας, καθώς και βελτίωση της ευημερίας της κοινωνίας.

Η εκπαίδευση του προσωπικού προϋποθέτει την σωστή εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διεργασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, προσδιορίζει αν χρειάζεται

εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης.

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι: ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση. Σε μερικές περιπτώσεις η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για στελέχη αποτελεί μέρος της επιβράβευσης από την επιχείρηση για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου. Σε άλλες επιχειρήσεις η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί μέρος μιας γενικότερης διαδικασίας που σηματοδοτεί την πρόσφατη προαγωγή του εργαζομένου. Πολλές φορές στα προγράμματα εκπαίδευσης συμμετέχει όχι μόνο ο εργαζόμενος που προήχθη αλλά και η ομάδα εργασίας του.

Βασική λειτουργία της Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού είναι ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ανώτερα στελέχη αποτελούν ένα βασικό σημείο που μπορεί να αναδείξει ένα σημαντικό χώρο για εκπαιδευτικών αναγκών (Δήμου 2003).

Η ορθή εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών απαιτεί αρχικά τον προσδιορισμό των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι που απαιτούνται. Πρέπει δηλαδή να προσδιοριστούν ποιες είναι ικανότητες που απαιτούν οι θέσεις εργασίας και να συγκριθούν με τις ικανότητες των εργαζομένων. Οι αποκλίσεις από την σύγκριση θα προσδιορίσουν και τα κενά στο επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων που πρέπει καλύψει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Επιπρόσθετα για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να προσδιορίσει ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων αλλά και παράλληλα πώς οι ομάδες αυτές συσχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003).

Έτσι λοιπόν για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες μιας επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι εξής αναλύσεις:

#### A) Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης

Το πρώτο στάδιο, έχει να κάνει με την ανάλυση του οργανισμού, που ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασισθεί που θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης. Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων που απασχολούνται σήμερα στον οργανισμό. Αυτή η ανάλυση αποτελεί αρκετά δύσκολο έργο, το οποίο συνιστάται ουσιαστικά στη διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό (Μάντζαρης 2003).

#### B) Ανάλυση καθήκοντος

Το δεύτερο στάδιο, έχει να κάνει με την ανάλυση των καθηκόντων του εργαζόμενου, δηλαδή τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι αρμοδιότητες του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση καθηκόντων μπορεί πολλές φορές να γίνει πιο λεπτομερής και από την περιγραφή θέσης εργασίας αλλά ο σκοπός της είναι να καταστεί σαφές το ακριβές περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Καθώς γίνει περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, απαιτείται μια λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του και η απόδοση που χρειάζεται να υπάρξει από τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστούν πλήρως οι δεξιότητες που χρειάζεται να έχει ο κάτοχος αυτής της θέσης εργασίας.

#### Γ) Ανάλυση ατόμου-εργαζόμενου

Το τρίτο στάδιο, έχει να κάνει με την ανάλυση του ίδιου του ατόμου-εργαζόμενου, αφού σχετίζεται άμεσα με την απόφαση από τους αρμόδιους σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση. Η ανάλυση εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση (Δήμου 2003).

Καθώς έχει πραγματοποιηθεί η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί στη συνέχεια να προχωρήσει στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού της προγράμματος. Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη τα εξής σημεία:

1. Τους στόχους του προγράμματος
2. Την συμμετοχή των εκπαιδευόμενων
3. Την εφαρμογή των αρχών της μάθησης
4. Τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

Η επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσδιορίζεται σημαντικά από τον κατάλληλο σχεδιασμό του αλλά και από τις συνθήκες που απαιτούνται για την παρακολούθηση του. Αφού προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό ο οποίος περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση (Μάντζαρης 2003).

Ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής παραμέτρους:

- 1) Συνθήκες εκπαίδευσης

Για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να προσδιορίζονται τα εξής (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003):

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους ώστε να προσπαθήσουν να τις καλύψουν μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Εξασφάλιση κινήτρων συμμετοχής. Η παροχή κινήτρων ενισχύει την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

- Όταν το περιεχόμενο του προγράμματος περιλαμβάνει πραγματικά σενάρια, τότε είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που αποκόμισαν στην καθημερινότητα τους.
- Ατομική ευθύνη, του κάθε εργαζόμενου χωριστά να εφαρμόσει ότι έμαθε για να βελτιώσει την απόδοση του.

## 2) Εκπαιδευτές

Τα στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις θα πρέπει να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή καθώς η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που χρειάζεται τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων των εργαζόμενων. Ο εκπαιδευτής ενδείκνυται να έχει εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένος σε θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα του, όπως είναι η αξιολόγηση επίδοσης, οι τεχνικές εκπαίδευσης και οι στατιστικές τεχνικές (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

## 3) Εκπαιδευόμενοι

Σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να προσδιορίζονται ποιοι είναι ακριβώς οι δέκτες του προγράμματος. Δηλαδή κατά το σχεδιασμό του προγράμματος να προσδιορίζεται ακριβώς ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης τους, τις προτιμήσεις τους και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση (Δήμου 2003).

## 4) Χώρος εκπαίδευσης

Ένα βασικό στοιχείο του προγράμματος εκπαίδευσης είναι ο προσδιορισμός της εκπαίδευσης. Μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα άμεσα στην θέση εργασίας του εργαζόμενου αλλά και εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά. Ανάλογα με το είδος και τη φύση της εργασίας προσδιορίζεται και ο χώρος της εκπαίδευσης.

## 5) Διάρκεια εκπαίδευσης

Επίσης η χρονική διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σημαντική και εξαρτάται από το περιεχόμενο τους. Αντίστοιχα ανάλογα με το είδος και τη φύση της εργασίας προσδιορίζεται και ο απαιτούμενος χρόνος προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο στόχος του προγράμματος. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές δυνατότητες του κάθε εκπαιδευόμενου όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των γνώσεων τους (Μάντζαρης 2003).

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής. Ο εργαζόμενος μαθαίνει για τις απαιτούμενες ικανότητες και παραμέτρους των καθηκόντων της εργασίας του. Η εισαγωγική εκπαίδευση έχει ως σκοπό την διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση. Σαφώς βοηθά ένα νέο υπάλληλο να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την εκτέλεση των εργασιών και παράλληλα να κατανοήσει την αναμενόμενη απόδοση που πρέπει να έχει. Είναι προέκταση της διαδικασίας της επιλογής του ειδικότερα όταν εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων. Αντίστοιχα η προαγωγική εκπαίδευση ετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια ανώτερη θέση. Η εκπαίδευση έχει να κάνει με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης υφισταμένων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Δήμου 2003).

Μια σημαντική κατηγοριοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σε μια επιχείρηση έχει να κάνει και με το ιεραρχικό επίπεδο των ατόμων που αποτελούν δέκτες αυτού του προγράμματος. Έτσι η εκπαίδευση υπαλλήλων παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά από την εκπαίδευση στελεχών (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003). Ειδικότερα η εκπαίδευση υπαλλήλων συναντάται στις εξής μορφές:

### 1) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Στις περισσότερες περιπτώσεις η εκπαίδευση των υπαλλήλων πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας, συνήθως από τους αμέσως ανώτερούς του. Αποτελεί ίσως την πιο διαδομένη μορφή που εφαρμόζεται από τις περισσότερες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, απαιτείται ένας υπάλληλος ο οποίος έχει

πείρα ή ο προϊστάμενος του τμήματος εκπαιδεύουν τον υπάλληλο και στη συνέχεια τον παρακολουθούν και του δίνουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την εκτέλεση των εργασιών του (Delaney&Huselid, 1996).

Αυτή η μέθοδος παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Δεν χρειάζεται εξοπλισμό για την εκτέλεση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Συνήθως παρουσιάζει μικρό κόστος για την εκτέλεση
- Βοηθάει άμεσα των εργαζόμενο
- Επιτρέπει άμεση αύξηση της απόδοσης του υπάλληλου

Από την άλλη μεριά έχει και σημαντικά μειονεκτήματα

- Ο εκπαιδευτής συνήθως δεν έχει εκπαιδευτική επάρκεια ίσως δεν έχει εκπαιδευτεί για να διδάξει και αυτό δυσκολεύει το έργο του
- Η εκπαίδευση δεν είναι μια συστηματική διαδικασία
- Η εκπαίδευση μπορεί και να διακόπτεται λόγω φόρτου εργασίας
- Η εκπαίδευση επιβραδύνει την ροή της κανονικής δουλειάς

## 2) Εκπαίδευση με μαθητεία

Σε μια τέτοια περίπτωση οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς και η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί να γίνει εκτός της θέσης εργασίας. Αντίστοιχα για την πρακτική εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθούν μηχανήματα και εξοπλισμός.

## 3) Πρακτική εξάσκηση

Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο οι οργανισμοί σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ένα χρονικό διάστημα, μέσα στα πλαίσια τις πρακτικής τους εξάσκησης. Έτσι ουσιαστικά αποτελούν νέους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί κατά την εισαγωγή του στην εταιρεία. Τα άτομα αυτά δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα μαθαίνουν τη συγκεκριμένη (Μάντζαρης 2003).

#### 4) Εκπαίδευση στο εργαστήριο

Αυτή η μέθοδος αφορά την εκπαίδευση υπάλληλων που εκτελούν εξειδικευμένες εργασίες που απαιτούν ειδικές γνώσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις η εκπαίδευση πραγματοποιείται εκτός της θέσης εργασίας σε ειδικούς διαμορφωμένους χώρους είτε εντός της επιχείρησης είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Με αυτή τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν να χρησιμοποιούν τα ίδια μηχανήματα /εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

#### 5) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας

Τέλος μια ακόμη μέθοδος, είναι η εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας, κατά την οποία, ο εκπαιδευόμενος απλά ακούει παθητικά. Αυτή η μέθοδος παρουσιάζει αρκετά μειονεκτήματα καθώς οι εκπαιδευόμενοι είναι απλώς παθητικοί δέκτες, χωρίς περιθώρια εξατομίκευσης βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κάθε εκπαιδευομένου (Δήμου 2003).

### 2.3 Στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει πέντε στάδια (Χυτήρης, 2001):

- Ανάλυση αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος
- Καθορισμός εκπαιδευτικών μεθόδων
- Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Κάθε δημόσιος υπάλληλος ξεκινάει την εκπαίδευσή του από την στιγμή της πρόσληψής του στο δημόσιο τομέα. Η εκπαίδευση αυτή δεν τελειώνει ποτέ αλλά



διαρκεί για όλη του την επαγγελματική θητεία. Υπάρχουν επτά κατηγορίες επιμόρφωσης, οι οποίες είναι (Ν.2683/1999, Ν.1943/1991):

- Στάδιο προεισαγωγικής εκπαίδευσης: η εκπαίδευση αυτή πραγματοποιείται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Α.Σ.Δ.Δ.Α.) για άτομα που έχουν τη δημοσιούπαλληλική ιδιότητα.
- Εισαγωγική εκπαίδευση: η εκπαίδευση αυτή πραγματοποιείται υποχρεωτικά μέσα στο πρώτο οκτάμηνο από τον διορισμό του δημόσιου υπαλλήλου.
- Επιμόρφωση: η επιμόρφωση παρέχεται σε όλους τους υπαλλήλους μέσω διαφόρων σεμιναρίων καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής του θητείας.
- Εξειδίκευση: πρόκειται για εξειδικευμένα σεμινάρια τα οποία πραγματοποιούνται με βάση τις υπηρεσιακές ανάγκες.
- Προαγωγική εκπαίδευση: τα προγράμματα αυτά έχουν σκοπό την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου Διεύθυνσης.
- Μετεκπαίδευση: τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται μόνο από υπαλλήλους που έχουν τριετή τουλάχιστον υπηρεσία και ηλικία μέχρι 50 ετών και έχουν σκοπό να διευρύνουν τις επιστημονικές ή τεχνικές γνώσεις των υπαλλήλων ή στις σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας.
- Μεταπτυχιακή εκπαίδευση: τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται μόνο από υπαλλήλους που έχουν τριετή τουλάχιστον υπηρεσία και ηλικία μέχρι 50 ετών και πραγματοποιούνται σε άτομα τα οποία το αντικείμενο της μετεκπαίδευσής τους είναι συναφές με αυτό του υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο απασχολείται ο υπάλληλος.

## 2.4 Διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα

Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας έχουν διαφορετικούς στόχους και κίνητρα και διέπονται από κάπως διαφορετικές αρχές, με μοναδικές ομάδες που επιβλέπουν τις ενέργειές τους και τις διαδικασίες τους. Οι οργανισμοί στον ιδιωτικό τομέα έχουν περισσότερη ελευθερία να λειτουργούν, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί διέπονται από νόμους, κανόνες, παραδόσεις και διαρθρωτικούς γραφειοκρατικούς ελέγχους. Υπάρχουν πέντε σημαντικές διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Οι στόχοι τους είναι διαφορετικοί. Ο δημόσιος τομέας επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινού και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του, ενώ η θεμελιώδης ανησυχία του ιδιωτικού τομέα είναι η δημιουργία κερδών. Στον ιδιωτικό τομέα, οι οργανώσεις πρέπει να απαντήσουν στους ενδιαφερόμενους και τους πελάτες. Στον ιδιωτικό τομέα, οι εταιρείες πρέπει να απαντήσουν στους επενδυτές και το διοικητικό συμβούλιο. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να επιβιώσουν από την αναποτελεσματική λειτουργία, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Ενώ ο δημόσιος τομέας επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση των ανησυχιών του κοινού, οι επιχειρήσεις παρακολουθούνται από πολλές ομάδες συμφερόντων και από φορείς επιτήρησης. Αυτή η διαφορά στόχων και εξωτερικών δυνάμεων επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των οργανώσεων και στους δύο τομείς.

Διαφορές στη μισθοδοσία των υπαλλήλων. Στους ιδιωτικούς τομείς, οι προϊστάμενοι έχουν την ικανότητα να προσλαμβάνουν γρήγορα ανάλογα με τον επιχειρηματικό κύκλο και την ανάγκη για μεγαλύτερο προσωπικό. Μια μακρύτερη διαδικασία αφορά την πρόσληψη υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, διότι μπορεί να χρειαστούν αρκετά χρόνια για να δημιουργηθεί μια νέα θέση και αρκετοί μήνες για να καλυφθεί μια υπάρχουσα θέση. Επίσης, οι προϊστάμενοι του ιδιωτικού τομέα μπορούν να απολύουν τους υπαλλήλους τους ανά πάσα στιγμή, ενώ οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν μεγάλη γραφειοκρατία, απαιτούν εκτενή τεκμηρίωση και καθιστούν την απόλυση μια πιο περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία.

Διαφορές στη διαδικασία προμηθειών. Δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί ανήκουν στην κυβέρνηση και χρηματοδοτούνται από φορολογικά έσοδα, τα οποία παράγονται από το κοινό ή από την έκδοση δημόσιου χρέους, η διαδικασία

προμηθειών είναι κάτι που οι δημόσιοι οργανισμοί δεν ελέγχουν άμεσα. Πρέπει να επιτευχθεί επαρκής χρηματοδότηση, οι συμβάσεις πρέπει να εγκριθούν από διάφορα διοικητικά όργανα και οι προμηθευτές συχνά υποβάλλονται σε ελέγχους ιστορικού και άλλες έρευνες, οι οποίες επιβραδύνουν σημαντικά τη διαδικασία προμηθειών. Οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα επωφελούνται από μια ταχύτερη διαδικασία προμηθειών. Οι ιδιωτικές οργανώσεις έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τα έσοδά τους από πωλήσεις και επενδύσεις για να αγοράσουν πράγματα όταν τα έχουν ανάγκη.

Οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται σε συγκεκριμένο έλεγχο. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι χρηματοδοτούνται από φορολογούμενους. Οι δραστηριότητες και τα επιτεύγματα αυτών των οργανώσεων έχουν μεγαλύτερη παρουσία στο κοινό. Οι ηγέτες των ιδιωτικών εταιρειών δεν είναι εξοικειωμένοι με αυτό το επίπεδο ελέγχου, επειδή είναι υπόλογοι κυρίως στο διοικητικό συμβούλιο και στους μετόχους τους.

Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά δεν μπορούν να επιλέξουν τους στόχους τους. Στον ιδιωτικό τομέα, οι επιχειρήσεις θέτουν τους δικούς τους στόχους και εστιάζουν τους πόρους τους στην υλοποίησή τους. Οι στόχοι καθορίζονται με στόχο την επίτευξη κερδών και την απόκτηση μεριδίου αγοράς και είναι αποτέλεσμα της εταιρικής στρατηγικής. Οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται συνεχώς πιεσμένοι από νομοθετικές εντολές, αντιμετωπίζουν εξωτερικές δυνάμεις και συχνά πρέπει να προσπαθούν να φιλοξενήσουν πλήθος άλλων οργανισμών ή ομάδων συμφερόντων που μπορούν να έχουν αντικρουόμενους στόχους.

Η εκπαίδευση του προσωπικού προϋποθέτει την σωστή εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διεργασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, προσδιοριστεί αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας έχουν διαφορετικές ανάγκες και γι' αυτό το λόγο η εκπαίδευση του προσωπικού διαφέρει ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού ή της κάθε επιχείρησης (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003).

## **Κεφάλαιο 3: Αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο τομέα**

### **3.1 Η σημασία της αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού**

Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αξιολογεί τις επιδόσεις των εργαζομένων και να εξετάζει τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί από τους διαχειριστές. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο και ένα ουσιαστικό στοιχείο της λειτουργίας κάθε οργανισμού.

Οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν τις αξιολογήσεις σαν κίνητρο προκειμένου να αποδώσουν καλύτερα οι εργαζόμενοι. Η διαδικασία αξιολόγησης προσδιορίζει τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί ένας υπάλληλος. Μπορεί επίσης να προσφέρει ευκαιρίες για αναγνώριση, θετική ενίσχυση και βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και η θέλησή τους να παραμείνουν στον οργανισμό συνδέονται με την αξιολόγηση ή με τα σημαντικά σχόλια σχετικά με τις επιδόσεις τους, ιδίως από τους άμεσους επιβλέποντες (Fekete, &Rozenberg, 2014).

Η αξιολόγηση της απόδοσης διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς (Boswell&Boudreau, 2002, Cardy&Dobbins, 1994). Ο όρος αξιολόγηση της απόδοσης (ή αξιολόγηση απόδοσης) αναφέρεται στις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αξιολογήσουν το επίπεδο απόδοσης των υπαλλήλων τους. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει συνήθως τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με το επίπεδο και την ποιότητα της απόδοσής τους (DeNisi&Pritchard, 2006). Ο κύριος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης σε οργανισμούς είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (DeNisi&Pritchard, 2006, Murphy & Cleveland, 1991). Αυτός ο στόχος θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω τριών πιθανών μηχανισμών:

- Οι πληροφορίες που παρέχονται από την αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διοικητικές αποφάσεις που συνδέουν την αξιολογούμενη απόδοση με οργανωτικές ανταμοιβές ή τιμωρίες, όπως αύξηση μισθών, προώθηση ή απαλλαγή (Clevelandetal. 1989).
- Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει την παροχή ανατροφοδότησης απόδοσης (δηλαδή πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο απόδοσης) στους αξιολογηθέντες εργαζόμενους, που τους επιτρέπουν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές απόδοσης τους ώστε να ταιριάζουν με τις επιθυμητές επιδόσεις (Kluger&DeNisi, 1996, Locke&Latham, 2002).
- Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που αυξάνει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων. Όπως έχει αποδειχθεί από μελέτες, το απλό γεγονός ότι γνωρίζουμε ότι κάποιος παρατηρείται ή βαθμολογείται αυξάνει την απόδοση και προωθεί τη συνεταιριστική συμπεριφορά (Batesonetal., 2006, Haley&Fessler, 2005, Keller&Pfattheicher, 2011).

### 3.2 Ιστορική αναδρομή

Ιστορικά, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια πολύ αρχαία τέχνη και μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι είναι το δεύτερο παλαιότερο επάγγελμα του κόσμου. Οι πρώτες ενδείξεις του συστήματος αξιολόγησης μπορούν να εντοπιστούν στους NewLanarkTextile Mills του RobertOwen στη Σκωτία κατά τη δεκαετία του 1800, όπου μια έγχρωμη οθόνη χρησιμοποιήθηκε ως μέσο για τη διάκριση της απόδοσης ενός εργαζομένου (Grint, 1993). Στόχος του συστήματος αξιολόγησης ήταν τότε η βελτίωση και η παρακίνηση των επιδόσεων, η ενθάρρυνση του ανταγωνισμού και η πιθανή ανταμοιβή για καλές επιδόσεις στην εργασία. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων έχει αλλάξει σημαντικά. Με την εμφάνιση της τεχνολογίας και των αλλαγών της αγοράς, το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται ευρύτερα και έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να βοηθούν τα άτομα και τους οργανισμούς να πετυχαίνουν τους στόχους τους.

Οι πρώτες ρίζες του πλαισίου αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να ανιχνευθούν στις «επιστημονικές» και «κλασσικές» προσεγγίσεις και αργότερα στη σχολή διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων. Η προσέγγιση της επιστημονικής

διαχείρισης ήταν μια φυσική έκρηξη της βιομηχανικής επανάστασης. Ήταν ένα σύστημα που προσπάθησε να αναπτύξει τρόπους για την αύξηση της παραγωγικότητας και να διαμορφώσει μεθόδους για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να επωφεληθούν από αυτή την τεχνική. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στη συστηματική μέτρηση της εργασιακής δραστηριότητας και στη χρήση γραφειοκρατικών διαδικασιών που βοηθούν τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Morgan, 1989). Στη συνέχεια καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε πράξη θα μπορούσε να γίνει πιο αποτελεσματικά και ένα σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό του ποσοστού του εργαζόμενου σύμφωνα με το επίπεδο παραγωγικότητας. Με λίγα λόγια, αυτή η προσέγγιση παρατηρεί, βελτιώνει, οργανώνει, συγκρίνει και επαναπροσδιορίζει τη διαδικασία εργασίας με τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο και επιβραβεύει κάθε εργαζόμενο που εκπληρώνει καλά την εργασία του. Ωστόσο, ένα τέτοιο σενάριο μπορεί επίσης να προκαλέσει προβλήματα όπως είναι η αντίσταση και η απογοήτευση των εργαζομένων και η αίσθηση ότι αφού οι εργαζόμενοι θα δούλευαν σκληρότερα ή πιο γρήγορα θα υπήρχαν απολύσεις και εκμετάλλευση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών.

Στη συνέχεια ήρθαν οι δεκαετίες του 1930 και του 1940, όπου έγιναν περαιτέρω εξελίξεις και βελτιώσεις στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης με την ανάδυση της σχολής διοίκησης της ανθρώπινης σχέσης. Η σχολική προσέγγιση της διοίκησης της ανθρώπινης σχέσης συνέβαλε στην έμφαση στην κοινωνική πτυχή της εργασίας και στις ανασταλτικές επιδράσεις της επίσημης εξουσίας ως μέσου αύξησης τόσο του ηθικού όσο και της παραγωγικότητας (Mayo, 1945). Έχει ακόμα και σήμερα μια βαθιά επίδραση στην ανάπτυξη των συστημάτων αξιολόγησης για πολλούς οργανισμούς να εξετάζουν σοβαρά τη συμβολή των ατόμων και των οργανισμών στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Lansbury&Quince, 1988).

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση προέκυψε ιστορικά από τις επιστημονικές, κλασσικές και τις μεθόδους διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων, οι οποίες έχουν τα υπέρ και τα κατά και φαίνεται να αλληλοσυμπληρώνονται. Ενώ η προσέγγιση της επιστημονικής διαχείρισης αφορούσε τις οργανωτικές λειτουργίες για την αύξηση των επιδόσεων και της παραγωγικότητας, την κλασική στο σύνολο των οργανώσεων

και τη σχολική θεωρία της ανθρώπινης σχέσης σχετικά με τις κοινωνικές πτυχές της εργασίας.

### **3.3 Διαδικασία αξιολόγησης**

Η διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα (Aamodt, 2016):

Βήμα 1: Καθορισμός των λόγων για τους οποίους θα γίνει η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας είναι να καθορίσετε τους λόγους για τους οποίους θα γίνει η αξιολόγηση την απόδοση των εργαζομένων. Πιθανοί λόγοι για μια αξιολόγηση αποδοτικότητας μπορεί να είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας, ο καθορισμός της πολιτικής αυξήσεων βάσει της αποδοτικότητας. Ο προσδιορισμός των λόγων για τους οποίους θα γίνει αξιολόγηση είναι σημαντικός επειδή η κάθε μέθοδος αξιολόγησης της αποδοτικότητας εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς. Έτσι ο προσδιορισμός των λόγων της αξιολόγησης θα μας βοηθήσει στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Παραδόξως, σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν καθοριστεί συγκεκριμένοι στόχοι πριν από μια αξιολόγηση αποδοτικότητας, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της αξιολόγησης. Χαρακτηριστικά είναι τα ευρήματα από έρευνες που δείχνουν ότι η έλλειψη ξεκάθαρων στόχων για την αξιολόγηση τους οδηγεί σε αποτυχία.

Βήμα 2: Ο καθορισμός του περιβάλλοντος και των παραγόντων της αξιολόγησης. Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας είναι να προσδιοριστεί το περιβάλλον στο οποίο θα γίνει η αξιολόγηση καθώς και να καθοριστούν οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αξιολόγηση. Έτσι στην περίπτωση που οι προϊστάμενοι είναι υπερβολικά αυστηροί αυτό θα οδηγήσει σε μία περίπλοκη και χρονοβόρα αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων που μπορεί να μην είναι επιτυχής. Επίσης, στην περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι είναι πολύ συνεκτικοί, η χρήση αξιολογήσεων από ομοτίμους μπορεί να οδηγήσει σε τριβές και κατά συνέπεια στην μείωση της συνεκτικότητας των εργαζομένων.

Βήμα 3: Καθορισμός ποιος/οι θα αξιολογήσουν την αποδοτικότητα. Παραδοσιακά, η αποδοτικότητα των εργαζομένων αξιολογείται από τους προϊστάμενοι. Πρόσφατα, ωστόσο, έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτό ότι οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να γνωρίζουν όλες τις πτυχές της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος υποκαταστημάτων μπορεί να παρατηρήσει μόνο το 30% της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Το υπόλοιπο 70% παρατηρείται από τους πελάτες, τους συναδέλφους και το λοιπό προσωπικό του συγκεκριμένου υποκαταστήματος. Επιπλέον, ο εργαζόμενος μπορεί να παρουσιάζει μια εντελώς διαφορετική συμπεριφορά στον προϊστάμενό του από ό,τι στους συναδέλφους του ή τους πελάτες. Κατά συνέπεια, για να έχουμε ακριβή εικόνα της αποδοτικότητας του εργαζομένου, θα πρέπει να συλλεχθούν πληροφορίες από πολλές πηγές και όχι μόνο από τον προϊστάμενο. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλων των πολλών πηγών πληροφόρησης. Μια έρευνα από την Εταιρεία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM, 2000) ανέφερε ότι αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται από το 18% των επιχειρήσεων για μόνιμες θέσεις, 29% για μη μόνιμες θέσεις και 32% για θέσεις ευθύνης. Πηγές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι οι προϊστάμενοι, οι συνεργάτες, οι υφιστάμενοι, οι πελάτες αλλά και η αυτοαξιολόγηση από τον εργαζόμενο.

Βήμα 4: Καθορισμός της καταλληλότερης μεθόδου αξιολόγησης αποδοτικότητας. Το επόμενο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης. Η κατάλληλη μέθοδος θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κατάλληλα κριτήρια που θα καθορίσουν την επιτυχία των εργαζομένων. Έτσι πιθανά κριτήρια μπορεί να είναι η καλή συνεργασία, η ποιότητα της εργασίας και η ασφάλεια, που θεωρούνται σημαντικά για να χαρακτηρίσουμε επιτυχημένο έναν υπάλληλο. Στην συνέχεια θα πρέπει να καθοριστούν οι μονάδες μέτρησης των κριτηρίων που επιλέχθηκαν. Δηλαδή, πώς θα μετρηθεί η καλή συνεργασία, η ποιότητα της εργασίας και η ασφάλεια. Τέλος για την επιτυχία της αξιολόγησης θα πρέπει να ληφθούν δύο σημαντικές αποφάσεις: σε ποια κριτήρια θα εστιαστεί η αξιολόγηση και αν στα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθεί σειρά κατάταξης ή βαθμολογία.

Βήμα 5: Παρατήρηση και συμπλήρωση εγγράφων. Ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας είναι οι προϊστάμενοι να παρατηρούν τη



συμπεριφορά των εργαζομένων και να καταγράφουν σημαντικά περιστατικά που συμβαίνουν. Στα σημαντικά περιστατικά συγκαταλέγονται τα παραδείγματα εξαιρετικής και κακής απόδοσης των εργαζομένων. Πέραν της καταγραφής τους από τον προϊστάμενο για μελλοντική χρήση κατά την αξιολόγηση, τα κρίσιμα περιστατικά θα πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο κατά τη στιγμή της εμφάνισής τους.

Βήμα 6: Υλοποίηση της αξιολόγησης. Όταν ο προϊστάμενος αξιολογεί τους εργαζομένους θα πρέπει πρώτα να μελετήσει τα δεδομένα που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός αστυνομικού ο προϊστάμενος τους θα πρέπει να μελετήσει τον αριθμό των κλήσεων που έκοψε, τις συλλήψεις που έκανε και τις καταγγελίες των πολιτών που διευθέτησε. Στην περίπτωση ενός προϊσταμένου που αξιολογεί έναν εργαζόμενο που είναι στην παραγωγή είναι σημαντικό να μελετήσει τον αριθμό των ημερών που απουσίαζε, τον αριθμό των μονάδων που παρήγαγε αλλά και την ποσότητα του υλικού που πιθανόν σπατάλησε. Αυτά τα δεδομένα, δεν μπορούν να τα θυμούνται οι προϊστάμενοι σε βάθος χρόνου γι' αυτό είναι σημαντικό να χρησιμοποιούν αρχεία καταγραφής κρίσιμων περιστατικών που θα τους φανούν πολύ χρήσιμα όταν έρθει η ώρα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Μετά την μελέτη των αρχείων καταγραφής κρίσιμων περιστατικών ο προϊστάμενος καλείται να συμπληρώσει την φόρμα αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο. Κατά την αξιολόγηση θα πρέπει να προσέξει να μην κάνει κάποια συνήθη σφάλματα που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, όπως καλύτερη βαθμολογία από αυτήν που αξίζουν εργαζόμενοι που έχει φιλικές σχέσεις μαζί τους ή χειρότερη βαθμολογία από αυτήν που αξίζουν εργαζόμενοι που έχει έρθει σε αντιπαράθεση μαζί τους κάποια στιγμή.

### **3.4 Σκοπός της αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει σκοπό να μετρήσει την πρόοδο ενός υπαλλήλου κατά τη διάρκεια του έτους και να διαπιστώσει εάν η απόδοσή του ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της εργασίας. Η θεωρία πίσω από τις αξιολογήσεις

επιδόσεων είναι ότι βοηθούν τους υπαλλήλους να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία και να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται συχνά στην προώθηση των εργαζομένων καθώς και στις αποφάσεις αμοιβών. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν να προσαρμόσουν την αξιολόγηση της απόδοσης ή να την συμπεριλάβουν στην ανατροφοδότηση με άλλους εργαζόμενους, για να έχουν μια καλύτερη επίγνωση της απόδοσης ενός υπαλλήλου. Οι αξιολογήσεις απόδοσης λειτουργούν ως σημαντικό σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους (Bersin, 2013).

Οι υποστηρικτές υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση βοηθά τους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο τους βλέπει η επιχείρηση σε σχέση με τους άλλους υπαλλήλους και τους επιτρέπει να δουν τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας παρέχει επίσης τη δυνατότητα στον διαχειριστή να βοηθήσει τον υπάλληλο να βελτιώσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του, βελτιώνοντας τις δεξιότητες των εργαζομένων στο σύνολο και δίνοντάς τους περισσότερες ευκαιρίες να προχωρήσουν την σταδιοδρομία τους. Οι διευθυντές που ενδιαφέρονται πραγματικά για τους υφισταμένους τους μπορούν να συνεργαστούν μαζί τους έτσι ώστε να ενισχύσουν την απόδοσή τους (Colbert, 2008).

Οι αξιολογήσεις αποδοτικότητας βοηθούν τους εργαζόμενους να κοιτάζουν προς το μέλλον και να προβλέπουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να εξελιχθούν περισσότερο. Είναι επίσης εξαιρετικά σημαντικές για την αναγνώριση των υψηλών επιδόσεων. Οι υπάλληλοι που έχουν υψηλές επιδόσεις μπορούν να αναγνωριστούν και να ανταμειφθούν ανάλογα. Από επιχειρηματική άποψη, οι αξιολογήσεις αποδοτικότητας είναι αποτελεσματικές γιατί εντοπίζουν τους εργαζόμενους που έχουν χαμηλή αξιολόγηση και μπορούν να τους βοηθήσουν στο να βελτιώσουν την απόδοσή τους παρέχοντας σεμινάρια, εκπαίδευση κ.ά. Με αυτόν τον τρόπο, οι αξιολογήσεις αποδοτικότητας μπορούν να αυξήσουν της παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Thompson, 2014).

Οι κριτικοί των αξιολογήσεων αποδοτικότητας πιστεύουν ότι έχουν τόσες πολλές ατέλειες και ότι ο χρόνος που χρειάζονται για την εφαρμογή μιας αναθεώρησης δεν είναι σε καμία περίπτωση ίσος με τα οφέλη που παρέχουν. Αντ' αυτού, η αξιολόγηση δημιουργεί ένταση μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τους. Υπάρχουν πολλά μειονεκτήματα για τις αξιολογήσεις αποδοτικότητας. Για παράδειγμα, οι διευθυντές μπορεί να μην είναι αμερόληπτοι.

Έχει αποδειχθεί ότι οι διευθυντές των επιχειρήσεων τείνουν να δίνουν υψηλότερες αξιολογήσεις για τους υπαλλήλους που έχουν προσλάβει και χαμηλότερες αξιολογήσεις για τους υπαλλήλους που είναι διαφορετικοί από αυτούς.

Οι επικριτές υποδηλώνουν ότι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας δημιουργεί διαφονίες μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών τους, επειδή έχουν διαφορετικές προθέσεις. Οι εργαζόμενοι ασχολούνται περισσότερο με τις αμοιβές ή την προώθηση, ενώ οι εργοδότες ενδιαφέρονται για τη βελτίωση των εργαζομένων. Επίσης, επειδή η αξιολόγηση της αποδοτικότητας είναι μια μονόδρομη μορφή επικοινωνίας, τοποθετεί το αφεντικό σε μια ισχυρή και εκφοβιστική θέση. Επιπλέον, πολλές αξιολογήσεις αποδοτικότητας έχουν κριτήρια που μπορεί ή δεν μπορεί να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες της εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Οι αντίπαλοι υποστηρίζουν ότι, δεδομένου ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι διαφορετικοί, δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε ένα πλαίσιο προκαθορισμένων κριτηρίων (Johnson, 2018).

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας έχει πολλά μειονεκτήματα αλλά οι υποστηρικτές της πιστεύουν ότι το πρόβλημα είναι όχι στην αξιολόγηση, αλλά στον διευθυντή που συμμετέχει στην αναθεώρηση. Υποστηρίζουν ότι συχνά οι διευθυντές δεν προετοιμάζονται επαρκώς για την αναθεώρηση. Επιπλέον, τονίζουν ότι οι αξιολογήσεις αποδοτικότητας δεν πρέπει ποτέ να αποτελούν μηχανισμό ανάδρασης. Οι διευθυντές πρέπει να χρησιμοποιούν ως γενικό σημείο αναφοράς τις δυνατότητες των εργαζομένων, την πρόδοό τους και τις αδυναμίες τους και πρέπει να τους παρέχουν συνεχώς τρόπους βελτίωσης των αδυναμιών τους.

Μία εναλλακτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας είναι η αξιολόγηση 360 μοιρών, στην οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες. Αυτή η αξιολόγηση βοηθά στην εξάλειψη της μεροληψίας γιατί δεν συμμετέχει σε αυτήν μόνο ένα άτομο (ο διευθυντής). Μια άλλη εναλλακτική λύση είναι να κάνουν την αναθεώρηση της αποδοτικότητας περισσότερο αμφίδρομη. Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να μοιράζονται τις σκέψεις τους όχι μόνο με τον διευθυντή της επιχείρησης αλλά και με άλλα ανώτερα στελέχη της (McGregor, 2014).

### 3.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα- προβλήματα

Τα πλεονεκτήματα αξιολόγησης των αποδόσεων είναι (Chand, 2014):

- Οι αξιολογήσεις των αποδόσεων αποτελούν έγγραφα απόδοσης των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Παρέχουν μια δομή, η οποία διευκολύνει ένα στέλεχος μιας επιχείρησης να συναντήσει και να συζητήσει την απόδοσή με έναν υπάλληλο
- Δίνουν την ευκαιρία σε έναν διευθυντή να παρέχει στον εργαζόμενο ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή του και να συζητήσει πόσο καλά επιτεύχθηκαν οι στόχοι των εργαζομένων
- Παρέχουν μια δομημένη διαδικασία για έναν υπάλληλο για να διευκρινίσει τις προσδοκίες του και να συζητήσει θέματα με τον διευθυντή του
- Παρέχουν μια δομή για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να σκέφτονται και να προγραμματίζουν το προσεχές έτος και να αναπτύσσουν τους στόχους των εργαζομένων
- Μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρότερα, εάν υποστηρίζονται από ένα καλό σύστημα αύξησης και αντιστάθμισης της αξίας
- Οι αξιολογήσεις αποδόσεων επικεντρώνονται κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς αναλύουν και αξιολογούν τους παράγοντες ευκαιρίας όπως είναι η κοινωνική διαδικασία και η τεχνολογία
- Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στον προσδιορισμό του ποιος χρειάζεται περισσότερη κατάρτιση, καθώς παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα δυνατά σημεία και τις δυνατότητες καθώς και τις αδυναμίες των εργαζομένων
- Η αξιολόγηση της απόδοσης εντοπίζει την έλλειψη εργαζομένων και προτείνει τη λήψη διορθωτικών μέτρων
- Η αξιολόγηση χρησιμεύει ως εργαλείο για τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, καθώς βοηθά στην προετοιμασία της ανάλυσης SWOT κάθε εργαζομένου

- Οι αξιολογήσεις βοηθούν τη διοίκηση να προσδιορίσει ποιος υπάλληλος θα προωθηθεί, θα μεταφερθεί ή θα ανταμειφθεί

Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να παρουσιάσει κάποια προβλήματα. Για να είναι λοιπόν αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει αρχικά να είναι αντικειμενικό. Η αντικειμενικότητα είναι πολύ σημαντική και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι το φύλο, η ηλικία κ.ά. Συνήθως οι νεότεροι σε ηλικία έχουν μεγαλύτερη αίσθηση της αμφιβολίας και της αντίδραση και τείνουν να αντιδρούν σε μηχανισμούς που προσπαθούν να αξιολογήσουν την εργασία τους. Επίσης, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση θα πρέπει ο υπάλληλος να είναι θετικός προς αυτήν.

Η μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου επηρεάζεται από την ικανότητά του να πετύχει τους ατομικούς στόχους τους, οι οποίοι είναι σύμφωνοι με τους στόχους του οργανισμού (Fletcher 2001). Τόσο ο υπάλληλος του οργανισμού, όσο και ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση είναι πιθανόν να είναι επηρεασμένοι από διαφορετικούς πολιτισμούς και να έχουν διαφορετική εταιρική κουλτούρα, προσωπικές σχέσεις και συμπεριφορές (Willey, 2003).

Τα μειονεκτήματα αξιολόγησης των αποδόσεων είναι (Lotich, 2014):

- Αν δεν γίνουν σωστά, μπορούν να δημιουργήσουν μια αρνητική εμπειρία
- Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων είναι πολύ χρονοβόρες και μπορεί να είναι συντριπτικές για τους διευθυντές με πολλούς υπαλλήλους
- Βασίζονται στην αξιολόγηση του ανθρώπου και υπόκεινται σε σφάλματα εκτίμησης και προκατάληψη
- Μπορεί να είναι χάσιμο χρόνου αν δεν γίνει σωστά
- Μπορούν να δημιουργήσουν ένα πολύ αγχωτικό περιβάλλον για όλους τους εμπλεκόμενους
- Τέλος, οι αξιολογήσεις των επιδόσεων είναι τόσο καλές όσο το σύστημα διαχείρισης απόδοσης που λειτουργεί εντός της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν μόνο αξιολογήσεις απόδοσης, χάνουν το χρόνο τους

### **3.6 Κριτήρια για την Αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης**

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου σε σχέση με τα πρότυπα ή τους στόχους που ορίζει ο οργανισμός. Συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων του ατόμου και της οργάνωσης με την αύξηση της παραγωγικότητας, την ποιότητα των επιδόσεων και την ενθάρρυνση των θετικών στάσεων εργασίας από τους εργαζομένους ώστε να συμβαδίζουν με τους στόχους, τα σχέδια και τη μέθοδο εργασίας του οργανισμού. Ωστόσο, η αξιολόγηση της απόδοσης έχει επίσης τα μειονεκτήματά της καθώς οι άνθρωποι έχουν μια μυριάδα συναισθημάτων, κινητήρια δύναμη και διαφορετικές ικανότητες που επηρεάζουν την απόδοσή τους και την κρίση τους. Ενώ ένα μηχάνημα ή ένα ρομπότ μπορεί να προγραμματιστεί και να ελεγχθεί ώστε να παράγει σταθερά την ίδια ποσότητα εργασίας, ενώ μπορεί να αναβαθμιστεί για να αποδώσει καλύτερα ή να αντικατασταθεί αν δεν λειτουργεί σωστά, ο άνθρωπος δεν μπορεί να προγραμματιστεί και να ελεγχθεί εύκολα. Για παράδειγμα, ένα άτομο που έχει καλή απόδοση αρχικά μπορεί να μην διατηρεί την ακρίβειά του όλη την ώρα και σε όλες τις πτυχές της εργασίας. Επιπλέον, αυτό το άτομο μπορεί ακόμη και να μην είναι πρόθυμο να αναλάβει επιπλέον ευθύνες και εάν αναγκαστεί να το πράξει, θα οδηγηθεί σε συνεχιζόμενη επανάληψη περιττών σφαλμάτων. Είναι επομένως δύσκολο να προβλεφθεί ή να εκτιμηθεί η ικανότητα κάθε εργαζόμενου. Εκφράζοντας κριτική, αυτή η έλλειψη κατανόησης σχετικά με το σκοπό και τη σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε πολλές παρερμηνείες και αρνητικές αντιλήψεις. Για τη διόρθωση αυτών των παρανοήσεων, η διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάζει, να διαχειρίζεται και να αξιολογεί την απόδοση με σωστό τρόπο. Η αξιολόγηση της απόδοσης, αν και δεν μπορεί να είναι η μόνη λύση ή απάντηση για τη μεγιστοποίηση του κεφαλαίου και της εργασίας, πρέπει να θεωρηθεί ως ένα από τα ζωτικά εργαλεία που είναι υπεύθυνα για τη βελτίωση της απόδοσης, της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τόσο του ατόμου όσο και του οργανισμού.

Θεωρούμε ότι ο κύριος σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης είναι να αυξήσει τις επιδόσεις των εργαζομένων και ότι μια αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης θα είναι αυτή που επιτυγχάνει αυτόν τον σκοπό. Ωστόσο, δεν είναι τόσο προφανές όσο φαίνεται ότι τα κριτήρια για την αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης οδηγούν σε βελτίωση των επιδόσεων. Μήπως η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης σημαίνει ότι οι χρησιμοποιούμενες κλίμακες είναι ακριβείς και απαλλαγμένες από επιδράσεις των κριτών; Ή σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν τα πρότυπά τους αναλόγως.

Ενώ οι πρώτες έρευνες επικεντρώθηκαν κυρίως στην ακρίβεια των αξιολογήσεων ως το μόνο κριτήριο για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης, πρόσφατες μελέτες πρότειναν την εστίαση σε παρακινητικές πτυχές όπως οι αντιδράσεις των ρυθμών στην διαδικασία της αξιολόγησης (π.χ. ικανοποίηση, αποδοχή ανάδρασης). Προκειμένου οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους μετά από την αξιολόγηση, πρέπει να αποδεχθούν την αξιολόγηση και να είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν ανάλογα με την απόδοσή τους. Η διασφάλιση των αντιδράσεων των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση, η αποδοχή της αξιολόγησης και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν τον πρωταρχικό σκοπό της διαδικασίας της αξιολόγησης, τη βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων (Keeping & Levy, 2000, DeNisi & Pritchard, 2006).

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να θεωρείται αφενός αξιόπιστη, ακριβής και ελεύθερη από πολιτικά συμφέροντα και αφετέρου να επιτρέπει στον συμμετέχοντα να συμμετέχει στη διαδικασία και να εκφράζει τη γνώμη του. Η μετατόπιση από την μέτρηση της ακρίβειας των αξιολογήσεων στη μέτρηση των αντιδράσεων και των κινήτρων αντικατοπτρίζει μια σημαντική αλλαγή στην έρευνα της αξιολόγησης της απόδοσης (Levy & Williams, 2004).

### **3.7 Ανατροφοδότηση της απόδοσης**

Στους περισσότερους οργανισμούς γίνεται ανατροφοδότηση της απόδοσής τους στους υπαλλήλους. Η ανατροφοδότηση είναι «η πληροφόρηση» ή «η γνώση»

που παραδίδεται σε έναν υπάλληλο προκειμένου να του κάνει γνωστό το επίπεδο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Η ανατροφοδότηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμεύσει ως σημαντική πηγή κινήτρων για τους εργαζόμενους εάν διαχειρίζεται αποτελεσματικά (Peiperl, 2001). Επίσης, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ανατροφοδότηση της απόδοσης τους προκειμένου να γνωρίζουν πόσο κοντά είναι στο να εκπληρώσουν τους στόχους τους (VanDijk & Schodl, 2015).

Ωστόσο, η παροχή (και η λήψη) ανατροφοδότησης φαίνεται να είναι ένα δύσκολο έργο. Στα μέσα της δεκαετίας του '90, οι Kluger και DeNisi (1996) δημοσίευσαν μια εκτεταμένη ανασκόπηση σχετικά με τον αντίκτυπο της ανατροφοδότησης. Η ανάλυση της βιβλιογραφίας περιλάμβανε 131 άρθρα και 607 ανατροφοδοτήσεις που δημοσιεύτηκαν μεταξύ 1905 και 1996. Οι Kluger και DeNisi διαπίστωσαν ότι σε αντίθεση με την κοινή άποψη που διέπει τη βιβλιογραφία ανατροφοδότησης, η ανατροφοδότηση δεν επιτυγχάνει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, σε περισσότερες από το ένα τρίτο (38%) των περιπτώσεων που εξετάστηκαν, η ανάδραση ακολουθήθηκε στην πραγματικότητα από τη μείωση των επιδόσεων. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι το επίπεδο θετικότητας ή αρνητικότητας της ανατροφοδότησης δεν εξηγεί γιατί ορισμένες παρεμβάσεις ανάδρασης ήταν αποτελεσματικές, ενώ άλλες δεν ήταν. Τέλος, οι συγγραφείς πρότειναν και απέδειξαν ότι το επίπεδο της ανατροφοδότησης μετριάξει τη σχέση ανάδρασης-απόδοσης. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική ανατροφοδότηση θα πρέπει να βοηθήσει τον παραλήπτη να επικεντρωθεί στο επίπεδο της απόδοσης της εργασίας του και σε συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του. Η ανατροφοδότηση συχνά μετατοπίζει την προσοχή του δέκτη από αυτό το επίπεδο σε υψηλότερο ή χαμηλότερο επίπεδο. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι η ανατροφοδότηση που είτε μετατοπίζει την προσοχή σε υπερβολικά υψηλό είτε σε πολύ χαμηλό επίπεδο, μπορεί να είναι αναποτελεσματική. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή οι γνωστικοί πόροι των ανθρώπων είναι περιορισμένοι και εάν η προσοχή επενδύεται σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες ή ακόμα χειρότερα, στον εαυτό τους, μπορεί να μην υπάρχουν επαρκείς πόροι για βελτίωση της απόδοσης τους.

Πρόσφατα, προτάθηκε (VanDijk & Kluger, 2011) ότι η διάκριση μεταξύ στόχων ή καθηκόντων προώθησης και πρόληψης (Higgins, 1998) θα μπορούσε να βοηθήσει στον προσδιορισμό των καταστάσεων υπό τις οποίες η ανατροφοδότηση θα είναι αποτελεσματική. Συγκεκριμένα, τα καθήκοντα που εκτελούνται για να



ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες (προωθητικά καθήκοντα) ωφελούνται από τη θετική ανατροφοδότηση, ενώ τα καθήκοντα που εκτελούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων επωφελούνται από αρνητικές ανατροφοδοτήσεις. Πρακτικά, προτείνεται οι διαχειριστές να προσαρμόζουν την ανατροφοδότηση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των καθηκόντων. Λόγω της πολυπλοκότητας της εκτέλεσης αποτελεσματικών διαδικασιών ανάδρασης, ορισμένοι ερευνητές πρότειναν εναλλακτικές παρεμβάσεις για ανατροφοδότηση που εστιάζουν στον προσδιορισμό των συνθηκών επιτυχίας (Bouskila-Yam&Kluger, 2011, Kluger&VanDijk, 2010).

### **3.8 Χρησιμότητα αξιολόγησης**

Στην Ελλάδα εφαρμόζεται ένα κεντρικό, ιεραρχικό μοντέλο δημόσιων υπηρεσιών, στο οποίο οι διοικητικοί κανόνες ορίζονται από την κεντρική κυβέρνηση και εφαρμόζονται από όλους τους δημόσιους οργανισμούς. Επομένως, η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται στην υπεύθυνη εργασία των εργαζομένων και εξαρτάται από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχή αντίδραση των τοπικών κυβερνήσεων στη νέα οργανωτική πραγματικότητα και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα τόσο των υπηρεσιών που παρέχονται στους ανθρώπους όσο και της ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας.

Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένει η υπηρεσία από αυτούς καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα μετρήσει η υπηρεσία τις επιδόσεις τους. Από την άλλη, κάθε δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο να επιτρέπει την αξιόπιστη αξιολόγηση, να εντοπίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του κάθε υπαλλήλου καθώς και τις δυνατότητες για εξέλιξη. Όταν το σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού είναι αποτελεσματικό τότε μπορεί να ενισχύσει την απόδοσή του στο μέλλον. Μέσα από την αξιολόγηση, η διοίκηση του δημόσιου οργανισμού μπορεί να συλλέξει δεδομένα που θα την βοηθήσει να θέσει τις κατάλληλες προτεραιότητες, να

διαμορφώσει τις κατάλληλες πολιτικές και να θέσει τις κατάλληλες προτάσεις για την αναβάθμιση της ποιότητας του οργανισμού.

Κάθε σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να βασίζεται σε ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα καρτών αποτελεσμάτων και στη διαχείριση επιδόσεων μέσω συγκεκριμένων στόχων (Kreitner, 2009). Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση κάποιους ρεαλιστικούς στόχους και μέσω της μέτρησης των επιδόσεων. Σύμφωνα με τους Huselid (1995) και Armstrong (2006) οι διαδικασίες πρόσληψης του προσωπικού πρέπει να συνδυάζονται με ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι συνδεδεμένη με τον τρόπο επιλογής και ανταμοιβής των υπαλλήλων.

## **Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας**

### **4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα έρευνα έχει ως κύριο σκοπό την καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ Ηπείρου σε ένα νεοσύστατο οργανισμό σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγησή τους ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν αρμονικά.

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ Ηπείρου. Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι:

- Είναι οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ Ηπείρου ικανοποιημένοι από την εκπαίδευσή τους;
- Πιστεύουν ότι η εκπαίδευσή τους βοηθάει στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους;
- Οι γνώσεις που αποκομίζουν από την εκπαίδευση σε τι βαθμό είναι χρήσιμες;
- Με ποιον τρόπο επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση των εργασιών τους;
- Πιστεύουν ότι ο ΕΦΚΑ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά;

### **4.2 Ερευνητική μέθοδος**

Η στατιστική μέθοδος που επιλέχτηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν η ποσοτική έρευνα. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιήθηκε γιατί θεωρείται η πιο αντικειμενική μορφή έρευνας, αφού διεξάγεται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής κάνει αντικειμενική συλλογή των δεδομένων, στη συνέχεια τα μετατρέπει σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία και στη συνέχεια με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες εξηγούνται τα υπό μελέτη φαινόμενα.

Για να ξεκινήσει η ποσοτική έρευνα θα πρέπει να υπάρχει ένα κύριο ερώτημα, με βάση το οποίο θα τεθούν οι στόχοι και οι σκοποί της έρευνας. Το επόμενο βήμα

που πρέπει να γίνει είναι το ερωτηματολόγιο. Είναι πολύ σημαντικός ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου με τον κατάλληλο τρόπο. Στην ποσοτική έρευνα καθορίζεται από την αρχή σε ποιους θα απευθύνεται το ερωτηματολόγιο και τι είδους ανάλυση θα πραγματοποιηθεί (DeVaus, 2007).

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους του ΕΦΚΑ Ηπείρου. Συνολικά απαντήθηκαν 70 ερωτηματολόγια. Η επιλογή του δείγματος αυτού έγινε με απλή, τυχαία δειγματοληψία, καθώς θέλαμε να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

### **4.3 Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα όπως προαναφέρθηκε είναι το ερωτηματολόγιο. Η έρευνα με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου προτιμάται γιατί οι ερευνητές μπορούν να λάβουν μεγάλο αριθμό απαντήσεων σε μικρό χρονικό διάστημα.

Οι απαντήσεις μπορούν κατευθείαν να εισάγονται στον υπολογιστή, ειδάλως θα πρέπει να γίνει επεξεργασία των δεδομένων η οποία περιλαμβάνει την προετοιμασία και μεταφορά αυτών για ανάλυση. Τα ποσοτικά δεδομένα ταξινομούνται και κωδικοποιούνται. «Η κωδικοποίηση είναι μέθοδος αντιστοίχισης των ερευνητικών δεδομένων και ταξινόμησης τους σε κατηγορίες που έχουν νόημα και είναι σημαντικές για τους συμμετέχοντες στη μελέτη. Στην κατηγορία αποδίδεται ένας αριθμός που ονομάζεται κωδικός» (Δημητρόπουλος, 1994).

Η σχεδίαση του παρόντος ερωτηματολογίου και επιλογή των ερωτήσεων στηρίχτηκε στη βιβλιογραφική μελέτη που πραγματοποιήθηκε στη θεωρία της εργασίας αυτής. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στα πρώτα κεφάλαια, δημιουργήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και κατ' επέκταση και το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις που αφορούν την εκπαίδευση και στην αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων του ΕΦΚΑ Ηπείρου. Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, κλίμακας Likert καθώς και κλειστές ερωτήσεις τύπου ναι / όχι.

#### **4.4 Συλλογή Δεδομένων**

Για να διεξαχθεί η έρευνα και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χρειάστηκε περίπου ένας μήνας. Η διάρκεια που χρειάστηκε για να συμπληρωθεί το κάθε ένα από τα ερωτηματολόγια ήταν περίπου 15 με 20 λεπτά. Η συλλογή όλων των ερωτηματολογίων καθώς και η ανάλυσή τους στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας διήρκησε περίπου 2 μήνες. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια είναι 70.

Αφού συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις και περάστηκαν σε SPSS ώστε να προκύψουν τα ποσοστά. Οι αναλύσεις στο SPSS πραγματοποιήθηκαν κυρίως με περιγραφική στατιστική ανάλυση, σύμφωνα με την οποία προέκυψαν τα ποσοστά των απαντήσεων. Βασικός σκοπός της περιγραφικής στατιστικής (μέσοι όροι και ποσοστά) είναι η παρουσίαση των τιμών του δείγματος με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να γίνει μια πρώτη ερμηνεία των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια πινάκων ή/και γραφημάτων.

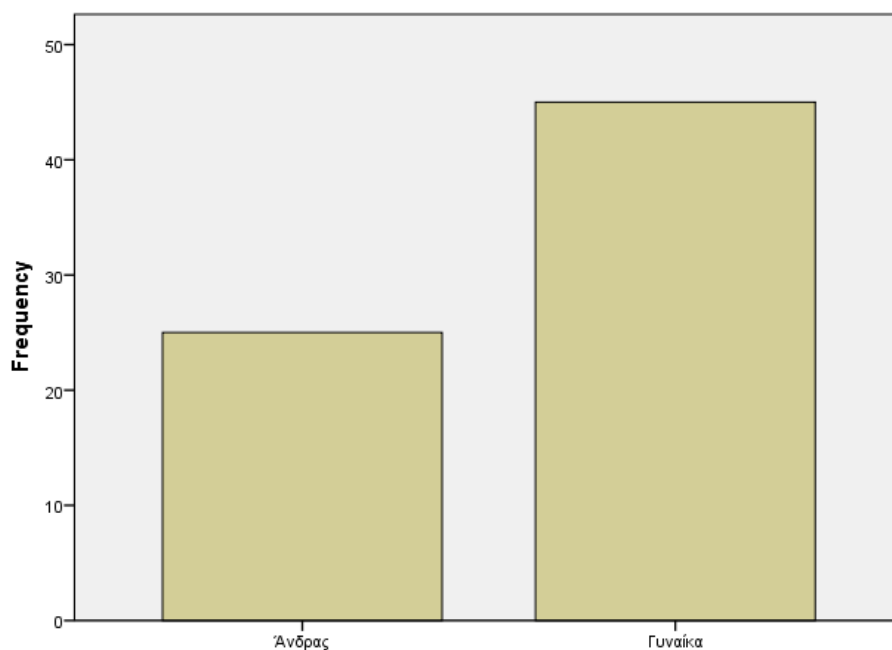
## Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας

Το 64,3% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο είναι γυναίκες και το 35,7% είναι άντρες, δεδομένου ότι ο γυναικείος πληθυσμός του Φορέα είναι συγκριτικά μεγαλύτερος σε σχέση με τον ανδρικό.

**Πίνακας 1: Φύλο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	25	35,7	35,7	35,7
	Γυναίκα	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 1: Φύλο**

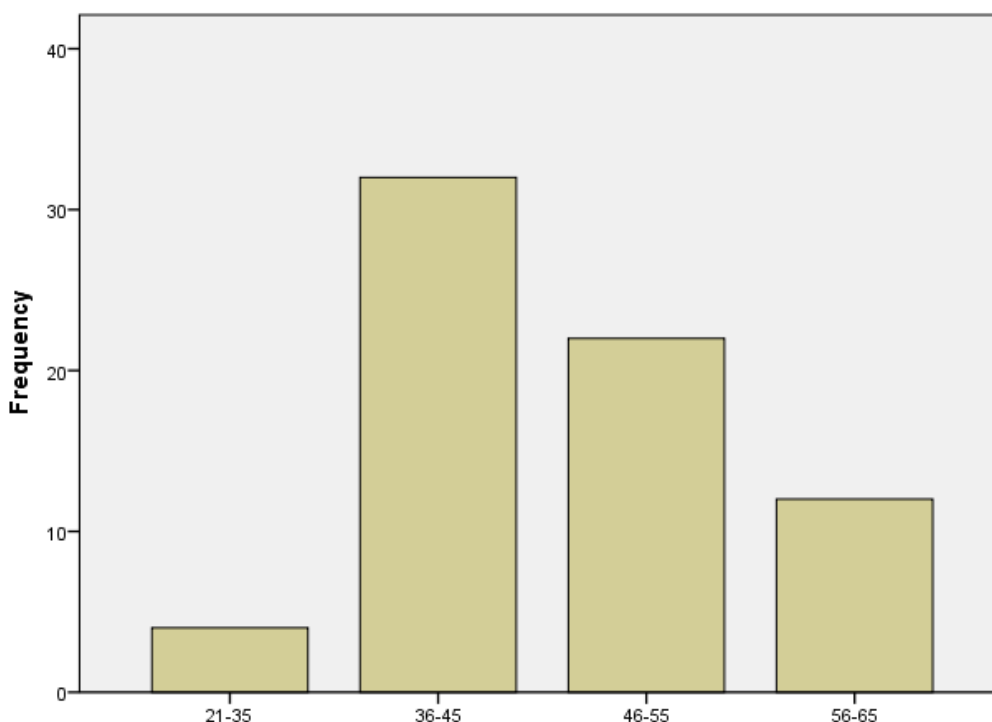


Το 45,7% των υπαλλήλων είναι ηλικίας 36 με 45 ετών, το 31,4% είναι ηλικίας 46 με 55 ετών, το 17,1% είναι ηλικίας 56 με 65 ετών και το 5,7% είναι ηλικίας 21 με 35 ετών.

**Πίνακας 2: Ηλικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-35	4	5,7	5,7	5,7
36-45	32	45,7	45,7	51,4
46-55	22	31,4	31,4	82,9
56-65	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 2: Ηλικία**



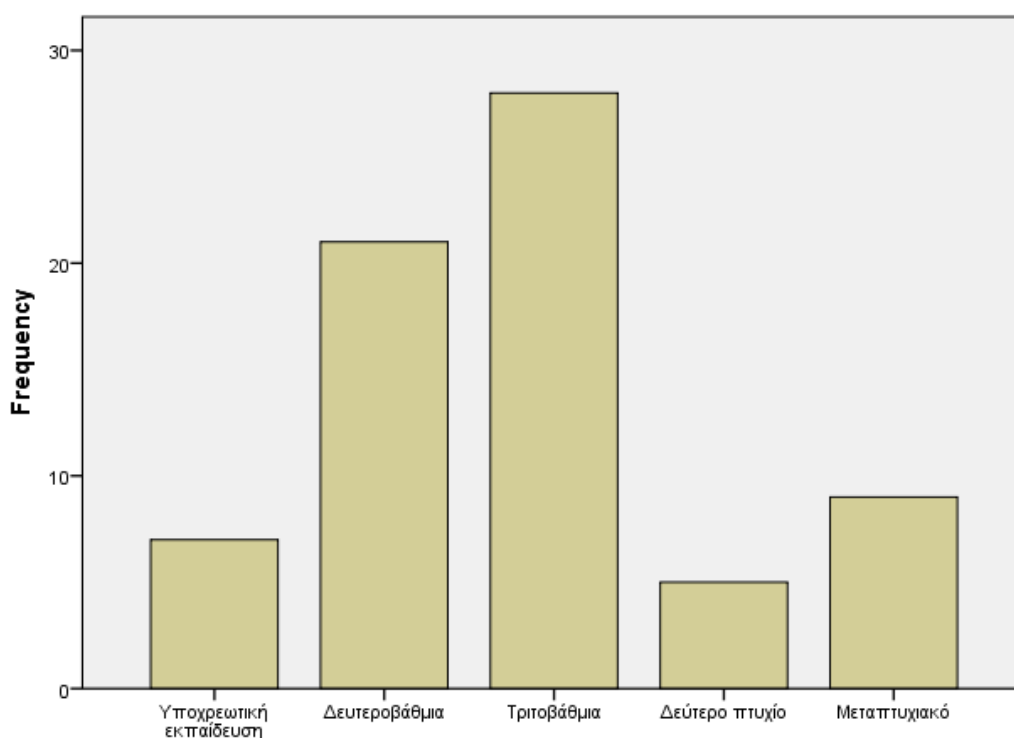
Το 40% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 30% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το

10% είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, το 12,9% έχουν κάνει μεταπτυχιακό και το 7,1% διαθέτουν δεύτερο πτυχίο.

**Πίνακας 3: Εκπαίδευση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υποχρεωτική εκπαίδευση	7	10,0	10,0	10,0
	Δευτεροβάθμια	21	30,0	30,0	40,0
	Τριτοβάθμια	28	40,0	40,0	80,0
	Δεύτερο πτυχίο	5	7,1	7,1	87,1
	Μεταπτυχιακό	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 3: Εκπαίδευση**



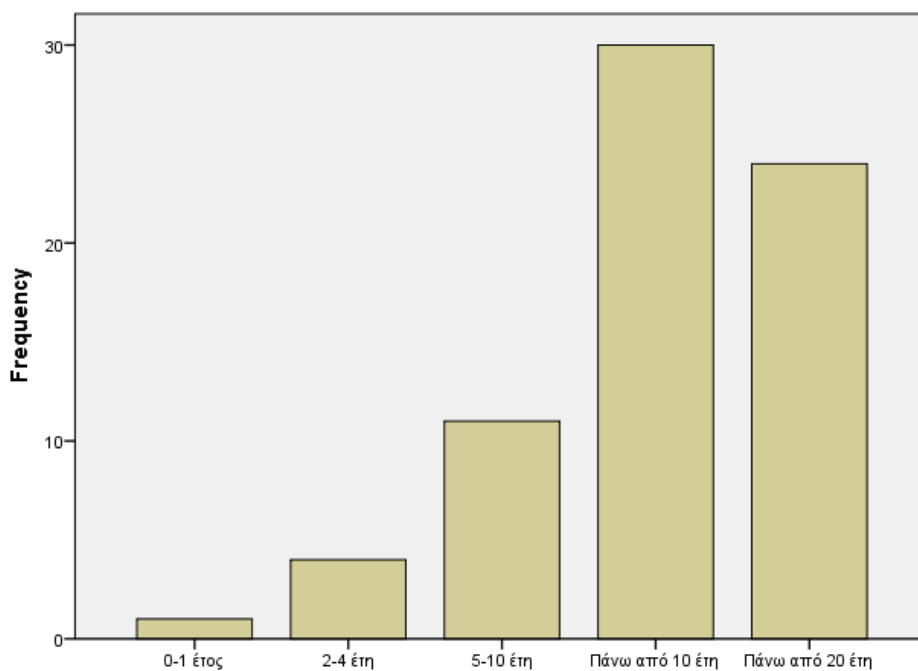
Το 42,9% των υπαλλήλων εργάζονται πάνω από 10 έτη, το 34,3% εργάζονται πάνω από 20 έτη, το 15,7% εργάζονται από 5 μέχρι 10 έτη, το 5,7% εργάζονται από 2 μέχρι 4 έτη και το 1,4% εργάζονται μέχρι ένα έτος.



**Πίνακας 4: Συνολικά έτη Απασχόλησης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1 έτος	1	1,4	1,4	1,4
2-4 έτη	4	5,7	5,7	7,1
5-10 έτη	11	15,7	15,7	22,9
Πάνω από 10 έτη	30	42,9	42,9	65,7
Πάνω από 20 έτη	24	34,3	34,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 4: Συνολικά έτη Απασχόλησης**

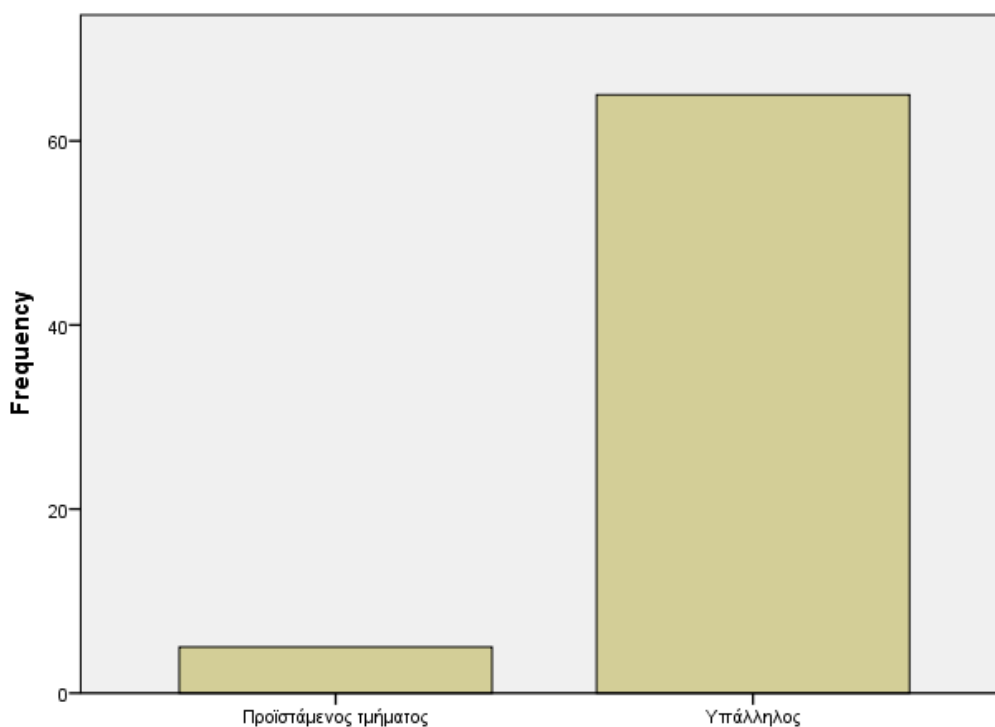


Το 92,9% των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι υπάλληλοι στο ΕΦΚΑ και το 7,1% είναι προϊστάμενοι τμήματος.

**Πίνακας 5: Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην Ιεραρχία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊστάμενος τμήματος	5	7,1	7,1	7,1
	Υπάλληλος	65	92,9	92,9	100,0
Total		70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 5: Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην Ιεραρχία**

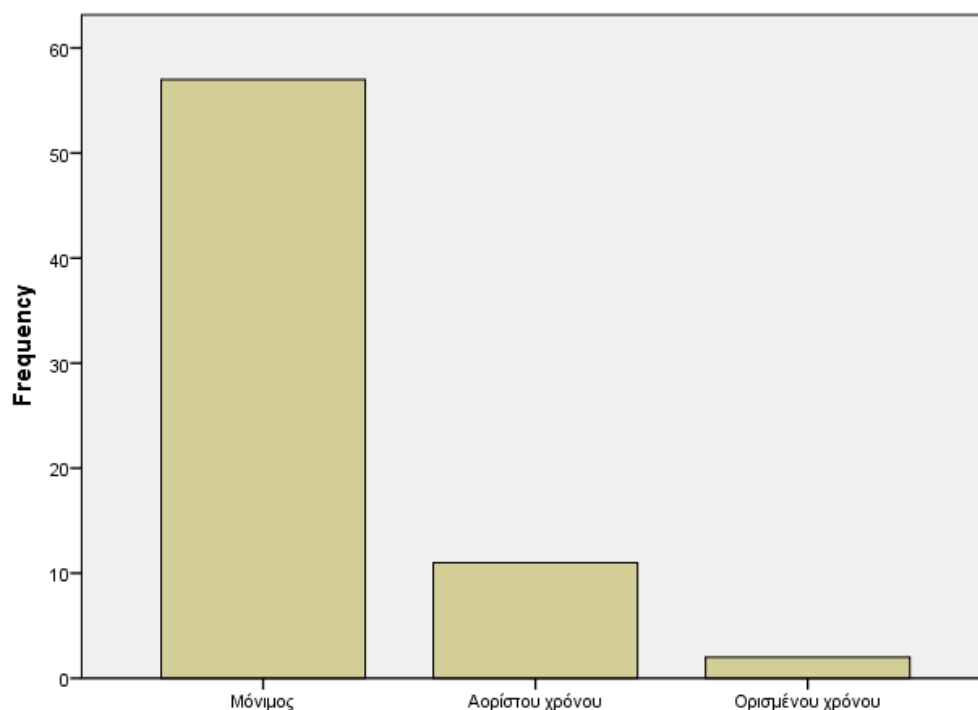


Το 81,4% των υπαλλήλων είναι μόνιμοι, το 15,7% είναι αορίστου χρόνου και το 2,9% είναι ορισμένου χρόνου.

**Πίνακας 6: Σχέση εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μόνιμος	57	81,4	81,4	81,4
Αορίστου χρόνου	11	15,7	15,7	97,1
Ορισμένου χρόνου	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 6: Σχέση εργασίας**



Το 41,4% των υπαλλήλων είναι λίγο ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο σύνολό του, το 24,3% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 20% δεν είναι ικανοποιημένοι, το 11,4% είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 2,9% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το 35,7% των υπαλλήλων είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γενικό ενδιαφέρον της διδαχθείσας ύλης, το 25,7% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 20% δεν

είναι ικανοποιημένοι, το 14,3% είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 4,3% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το 40% των εργαζομένων είναι λίγο ικανοποιημένοι από την πρακτική χρησιμότητα της διδαχθείσας ύλης, το 22,9% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 21,4% δεν είναι ικανοποιημένοι, το 10% είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 5,7% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το 41,4% των εργαζομένων είναι λίγο ικανοποιημένοι με τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν, το 24,3% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 20% δεν είναι ικανοποιημένοι, το 11,4% είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 2,9% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το 37,1% είναι λίγο ικανοποιημένοι από τις μεθόδους εξετάσεων και αξιολόγησής τους, το 25,7% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, το 24,3% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 10% είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 2,9% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

**Πίνακας 7: Πόσο ικανοποιημένος είστε από:**

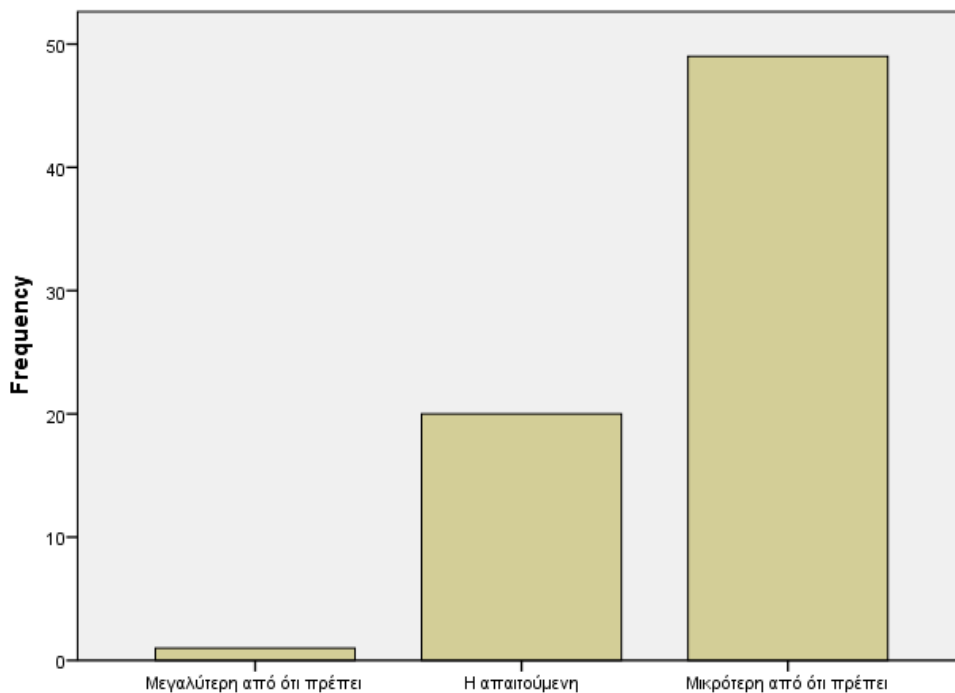
	Πάρα πολύ		Πολύ		Αρκετά		Λίγο		Καθόλου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο σύνολό του	2	2,9	8	11,4	17	24,3	29	41,4	14	20
Το γενικό ενδιαφέρον της διδαχθείσας ύλης	3	4,3	10	14,3	18	25,7	25	35,7	14	20
Την πρακτική χρησιμότητα της διδαχθείσας ύλης	4	5,7	7	10	16	22,9	28	40	15	21,4
Τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν	2	2,9	8	11,4	17	24,3	29	41,4	14	20
Τις μεθόδους εξετάσεων και αξιολόγησής σας	2	2,9	7	10	17	24,3	26	37,1	18	25,7

Το 70% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι η διάρκεια της εκπαίδευσής τους είναι συνήθως μικρότερη από ότι πρέπει, το 28,6% ότι είναι η απαιτούμενη και το 1,4% ότι είναι μεγαλύτερη από ότι πρέπει.

**Πίνακας 8: Η διάρκεια της εκπαίδευσης είναι συνήθως;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μεγαλύτερη από ότι πρέπει	1	1,4	1,4	1,4
Η απαιτούμενη	20	28,6	28,6	30,0
Μικρότερη από ότι πρέπει	49	70,0	70,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 7: Η διάρκεια της εκπαίδευσης είναι συνήθως;**

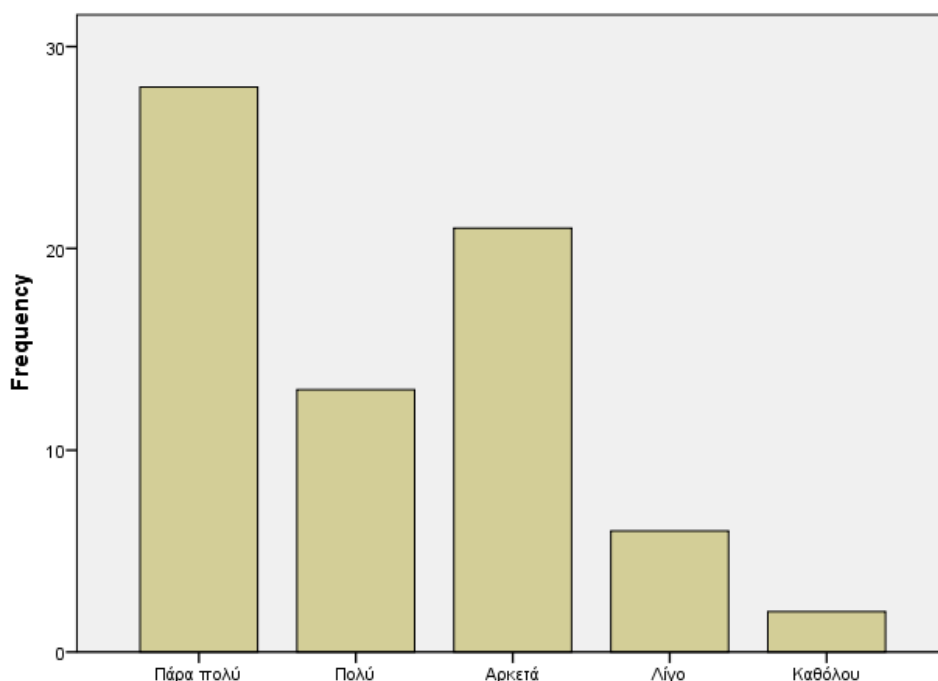


Το 40% των υπαλλήλων πίστευαν ότι η εκπαίδευση, τους βοηθάει πάρα πολύ στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, το 30% ότι τους βοηθάει αρκετά, το 18,6% ότι τους βοηθάει πολύ, το 8,6% ότι τους βοηθάει λίγο και το 2,9% ότι δεν τους βοηθάει.

**Πίνακας 9: Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σας βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	28	40,0	40,0	40,0
	Πολύ	13	18,6	18,6	58,6
	Αρκετά	21	30,0	30,0	88,6
	Λίγο	6	8,6	8,6	97,1
	Καθόλου	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 8: Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σας βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σας;**



Το 34,3% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι οι γνώσεις που αποκομίζουν είναι αρκετά χρήσιμες για τη συνολική προσωπική τους ανάπτυξη, το 28,6% είναι πάρα πολύ χρήσιμες, το 18,6% είναι πολύ χρήσιμες, το 12,9% είναι λίγο χρήσιμες και το

5,7% δεν είναι χρήσιμες. Το 37,1% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι οι γνώσεις που αποκομίζουν είναι αρκετά χρήσιμες για την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και ικανοτήτων, το 27,1% είναι πάρα πολύ χρήσιμες, το 20% είναι πολύ χρήσιμες, το 11,4% είναι λίγο χρήσιμες και το 4,3% δεν είναι χρήσιμες. Το 32,9% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι οι γνώσεις που αποκομίζουν είναι αρκετά χρήσιμες για την αποτελεσματικότητά τους στην σημερινή τους θέση εργασίας, το 28,6% είναι πάρα πολύ χρήσιμες, το 20% είναι λίγο χρήσιμες, το 15,7% είναι πολύ χρήσιμες και το 2,9% δεν είναι χρήσιμες. Το 30% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι οι γνώσεις που αποκομίζουν είναι αρκετά χρήσιμες για την επαγγελματική τους εξέλιξη στην επιχείρησή, το 27,1% είναι πάρα πολύ χρήσιμες, το 18,6% είναι λίγο χρήσιμες, το 17,1% είναι πολύ χρήσιμες και το 7,1% δεν είναι χρήσιμες. Το 40% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι οι γνώσεις που αποκομίζουν είναι αρκετά χρήσιμες για την αλλαγή στη συμπεριφορά τους, το 22,9% είναι πάρα πολύ χρήσιμες, το 17,1% είναι λίγο χρήσιμες, το 12,9% είναι πολύ χρήσιμες και το 7,1% δεν είναι χρήσιμες.

**Πίνακας 10: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίζετε είναι χρήσιμες για;**

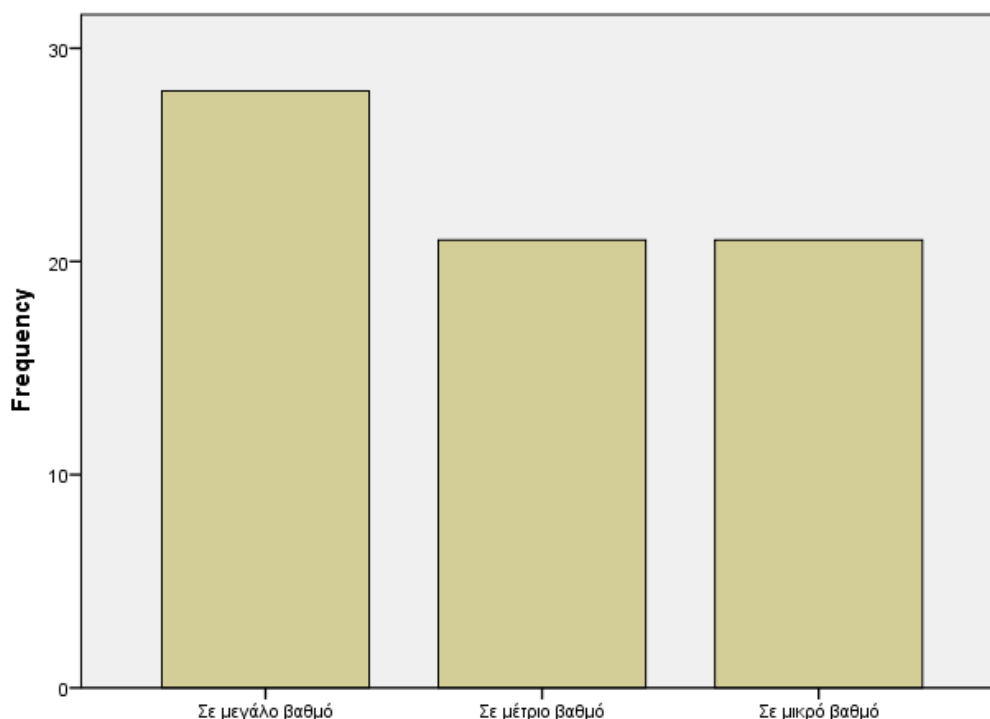
	Πάρα πολύ		Πολύ		Αρκετά		Λίγο		Καθόλου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Την συνολική προσωπική σας ανάπτυξη	20	28,6	13	18,6	24	34,3	9	12,9	4	5,7
Την ανάπτυξη των επαγγελματικών σας γνώσεων και ικανοτήτων	19	27,1	14	20	26	37,1	8	11,4	3	4,3
Την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας	20	28,6	11	15,7	23	32,9	14	20	2	2,9
Την επαγγελματική σας εξέλιξη στην επιχείρηση	19	27,1	12	17,1	21	30	13	18,6	5	7,1
Την αλλαγή στη συμπεριφορά σας	16	22,9	9	12,9	28	40	12	17,1	5	7,1

Το 40% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι χρησιμοποίησαν τη γνώση που αποκόμισαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης σε μεγάλο βαθμό, το 30% σε μέτρια βαθμό και το υπόλοιπο 30% σε μικρό βαθμό.

**Πίνακας 11: Σε τι βαθμό πιστεύετε χρησιμοποιείτε τη γνώση που αποκομίζετε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μεγάλο βαθμό	28	40,0	40,0	40,0
	Σε μέτριο βαθμό	21	30,0	30,0	70,0
	Σε μικρό βαθμό	21	30,0	30,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 9: Σε τι βαθμό πιστεύετε χρησιμοποιείτε τη γνώση που αποκομίζετε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;**



Το 28,6% των υπαλλήλων επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση των εργασιών της θέσης τους με δική τους πρωτοβουλία αξιοποιώντας την

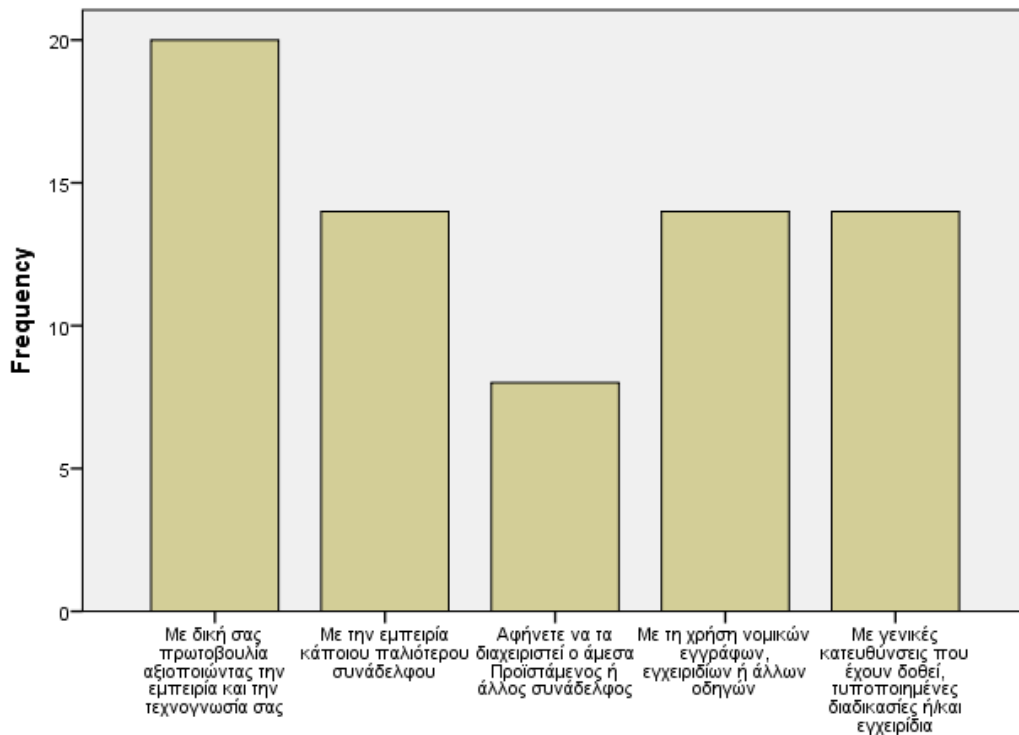


εμπειρία και την τεχνογνωσία τους, το 20% με την εμπειρία κάποιου παλιότερου συναδέλφου, το 20% με τη χρήση νομικών εγγράφων, εγχειριδίων ή άλλων οδηγιών, το 20% με γενικές κατευθύνσεις που έχουν δοθεί, τυποποιημένες διαδικασίες ή και εγχειρίδια και το 11,4% αφήνουν να τα διαχειριστεί ο άμεσα προϊστάμενος ή άλλος συνάδελφος.

**Πίνακας 12: Με ποιο τρόπο επιλύετε τα προβλήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση των εργασιών της θέσης σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Με δική σας πρωτοβουλία αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία σας	20	28,6	28,6	28,6
Με την εμπειρία κάποιου παλιότερου συναδέλφου	14	20,0	20,0	48,6
Αφήνετε να τα διαχειριστεί ο άμεσα Προϊστάμενος ή άλλος συνάδελφος	8	11,4	11,4	60,0
Με τη χρήση νομικών εγγράφων, εγχειριδίων ή άλλων οδηγιών	14	20,0	20,0	80,0
Με γενικές κατευθύνσεις που έχουν δοθεί, τυποποιημένες διαδικασίες ή/και εγχειρίδια	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 10: Με ποιο τρόπο επιλύετε τα προβλήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση των εργασιών της θέσης σας;**

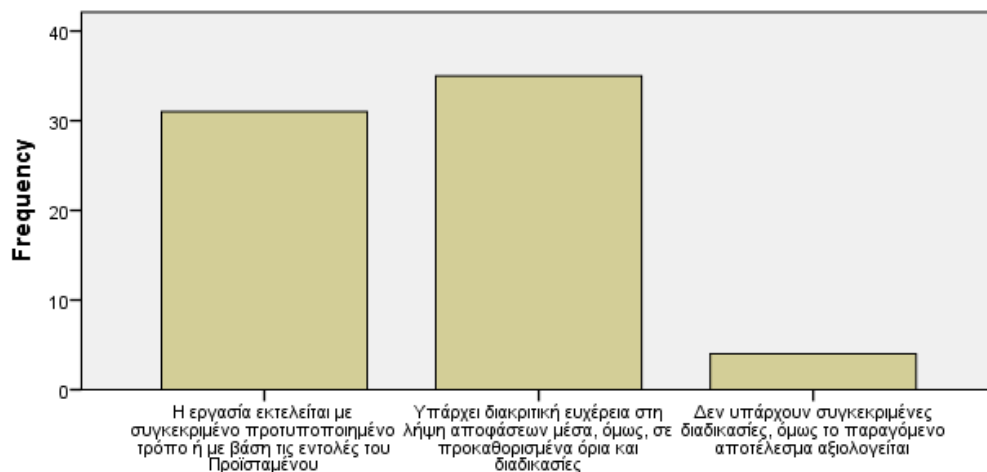


Το 50% των υπαλλήλων υποστηρίζουν ότι υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα, όμως, σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες, το 44,3% υποστηρίζουν ότι η εργασία εκτελείται με συγκεκριμένο προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις εντολές του προϊσταμένου και το 5,7% υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες, όμως το παραγόμενο αποτέλεσμα αξιολογείται.

**Πίνακας 13: Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τον τρόπο λήψης αποφάσεων στη θέση εργασίας σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η εργασία εκτελείται με συγκεκριμένο προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις εντολές του Προϊσταμένου	31	44,3	44,3	44,3
Υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα, όμως, σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες	35	50,0	50,0	94,3
Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες, όμως το παραγόμενο αποτέλεσμα αξιολογείται	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 11: Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τον τρόπο λήψης αποφάσεων στη θέση εργασίας σας;**



Το 54,3% των υπαλλήλων δεν πιστεύουν ότι ο ΕΦΚΑ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά κάτω από τους γρήγορους ρυθμούς της δημιουργίας του με την ένταξη σε αυτόν, των διαφόρων ποικιλόμορφων ταμείων ασφάλισης. Το 84,3% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι ενοποίηση των υπαγόμενων πλέον στον ΕΦΚΑ ταμείων μπορεί να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική μόνο με τη χρήση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων του σε ένα κοινό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα διαθέτει μια κοινή βάση δεδομένων και σε κατάλληλες κτιριακές υποδομές. Το 69,6% των υπαλλήλων υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει πάντα η σύμφωνη γνώμη των Προϊσταμένων και Διευθυντών των υποκαταστημάτων για την παρακολούθηση από τους υπαλλήλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το 92,9% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι οι αποστάσεις των εκπαιδευτικών κέντρων από την έδρα των υπαλλήλων δυσχεραίνουν τη παρακολούθηση των προγραμμάτων. Το 92,9% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι στο αντικείμενο τους. Το 80% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για τη σωστή και πλήρη εκμάθηση του ΟΠΣ.

**Πίνακας 14: Πιστεύετε ότι ο ΕΦΚΑ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά κάτω από τους γρήγορους ρυθμούς της δημιουργίας του με την ένταξη σε αυτόν, των διαφόρων ποικιλόμορφων ταμείων ασφάλισης;**

	Ναι		Όχι	
	N	%	N	%
Πιστεύετε ότι ο ΕΦΚΑ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά κάτω από τους γρήγορους ρυθμούς της δημιουργίας του με την ένταξη σε αυτόν, των διαφόρων ποικιλόμορφων ταμείων ασφάλισης;	32	45,7	38	54,3
Πιστεύετε ότι η ενοποίηση των υπαγόμενων πλέον στον ΕΦΚΑ ταμείων μπορεί να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική μόνο με τη χρήση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων του σε ένα κοινό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα διαθέτει μια κοινή βάση δεδομένων και σε κατάλληλες κτιριακές υποδομές;	59	84,3	11	15,7
Πιστεύετε ότι υπάρχει πάντα η σύμφωνη γνώμη των Προϊσταμένων και Διευθυντών των υποκαταστημάτων για την παρακολούθηση από τους υπαλλήλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων;	21	30,4	48	69,6
Πιστεύετε ότι οι αποστάσεις των εκπαιδευτικών κέντρων από την έδρα των υπαλλήλων δυσχεραίνουν τη παρακολούθηση των προγραμμάτων;	65	92,9	5	7,1

Πιστεύετε ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι στο αντικείμενο τους;	65	92,9	5	7,1
Υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για τη σωστή και πλήρη εκμάθηση του ΟΠΣ;	14	20	56	80

Το 50,7% των υπαλλήλων γνωρίζουν λίγο την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους που διενεργείτε στην υπηρεσία, το 17,4% γνωρίζουν απόλυτα τη διαδικασία, το 15,9% γνωρίζουν πολύ τη διαδικασία και το 15,9% δεν γνωρίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Το 47,8% των υπαλλήλων είναι λίγο ικανοποιημένοι από τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία, το 31,9% δεν είναι ικανοποιημένοι, το 13% είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 7,2% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Το 43,5% των υπαλλήλων θεωρούν λίγο επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία, το 37,7% δεν την θεωρούν επαρκή, το 11,6% την θεωρούν απόλυτα επαρκή και το 7,2% την θεωρούν πολύ επαρκή. Το 37,7% των υπαλλήλων θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά λίγο τη διοίκηση της Υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, το 30,4% ότι δεν τη βοηθά, το 18,8% ότι την βοηθά πολύ και το 13% ότι τον βοηθάει απόλυτα. Το 63,2% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι δεν γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση, το 27,9% ότι εκπαιδεύονται λίγο, το 7,4% ότι εκπαιδεύονται πολύ και το 1,5% ότι εκπαιδεύονται απόλυτα. Το 43,5% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι υπάρχει μικρή σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση, το 34,8% ότι δεν υπάρχει σύνδεση, το 14,5% ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση και το 7,2% ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση.

**Πίνακας 15: Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις αξιολόγησης χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα**

	Καθόλου		Λίγο		Πολύ		Απόλυτο	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;	11	15,9	35	50,7	11	15,9	12	17,4
Είστε ικανοποιημένος από την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία	22	31,9	33	47,8	9	13	5	7,2
Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;	26	37,7	30	43,5	5	7,2	8	11,6
Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της Υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;	21	30,4	26	37,7	13	18,8	9	13
Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;	43	63,2	19	27,9	5	7,4	1	1,5
Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση	24	34,8	30	43,5	10	14,5	5	7,2

Το 60% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, το 25,7% ότι την επηρεάζει πολύ, το 8,6% ότι την επηρεάζει λίγο και το 5,7% ότι δεν την επηρεάζει. Το 54,3% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι η εκπαίδευση και το υπόβαθρο του αξιολογητή επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, το 31,4% ότι την επηρεάζει πολύ, το 11,4% ότι την επηρεάζει λίγο και το 2,9% ότι δεν την επηρεάζει. Το 38,6% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι η στήριξη της διαδικασίας από τη διεύθυνση επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, το 35,7% ότι την επηρεάζει πολύ, το 21,4% ότι την επηρεάζει λίγο και το 4,3% ότι δεν την επηρεάζει. Το 45,7% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης επηρεάζει λίγο την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, το 32,9% ότι την επηρεάζει πολύ, το 14,3% ότι την επηρεάζει απόλυτα και το 7,1% ότι δεν την επηρεάζει. Το 42,9% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την

αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, το 37,1% ότι την επηρεάζει πολύ, το 17,1% ότι την επηρεάζει λίγο και το 2,9% ότι δεν την επηρεάζει.

**Πίνακας 16: Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψή σας, οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία / αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης;**

	Καθόλου		Λίγο		Πολύ		Απόλυτο	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή	4	5,7	6	8,6	18	25,7	42	60
Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή	2	2,9	8	11,4	22	31,4	38	54,3
Η στήριξη της διαδικασίας από τη Διεύθυνση	3	4,3	15	21,4	25	35,7	27	38,6
Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης	5	7,1	32	45,7	23	32,9	10	14,3
Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	2	2,9	12	17,1	26	37,1	30	42,9

Το 54,3% των υπαλλήλων θεωρούν ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή, το 17,1% ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση, το 15,7% ότι υπάρχει μικρή σύνδεση και το 12,9% ότι δεν υπάρχει σύνδεση. Το 52,9% των υπαλλήλων θεωρούν ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τα extra bonus, το 24,3% ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση, το 14,3% ότι δεν υπάρχει σύνδεση και το 8,6% ότι υπάρχει μικρή σύνδεση. Το 42,9% των υπαλλήλων θεωρούν ότι υπάρχει μικρή σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τις ποινές- απόλυση, το 37,1% ότι δεν υπάρχει σύνδεση, το 14,3% ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση και το 5,7% ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση. Το 58,6% των υπαλλήλων θεωρούν ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων, το 28,6% ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση, το 11,4% ότι υπάρχει μικρή σύνδεση και το 1,4% ότι δεν υπάρχει σύνδεση. Το 45,7% των υπαλλήλων θεωρούν ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ανέλιξη στην ιεραρχία, το 38,6% ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση, το 10% ότι δεν υπάρχει σύνδεση και το 5,7% ότι υπάρχει μικρή σύνδεση. Το 44,3% των υπαλλήλων θεωρούν ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προλήψεων, το 34,3% ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση, το 11,4% ότι υπάρχει μικρή σύνδεση και το 10% ότι δεν υπάρχει σύνδεση.

**Πίνακας 17: Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με**

	Καθόλου		Λίγο		Πολύ		Απόλυτο	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Τη χρηματική αμοιβή (μισθό)	9	12,9	11	15,7	12	17,1	38	54,3
Extra bonus (χρηματικά / υλικά, και άυλα / ηθικά)	10	14,3	6	8,6	17	24,3	37	52,9
Ποινές – Απόλυση	26	37,1	30	42,9	10	14,3	4	5,7
Την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων	1	1,4	8	11,4	20	28,6	41	58,6
Ανέλιξη στην ιεραρχία	7	10	4	5,7	32	45,7	27	38,6
Το σύστημα προσλήψεων	7	10	8	11,4	31	44,3	24	34,3

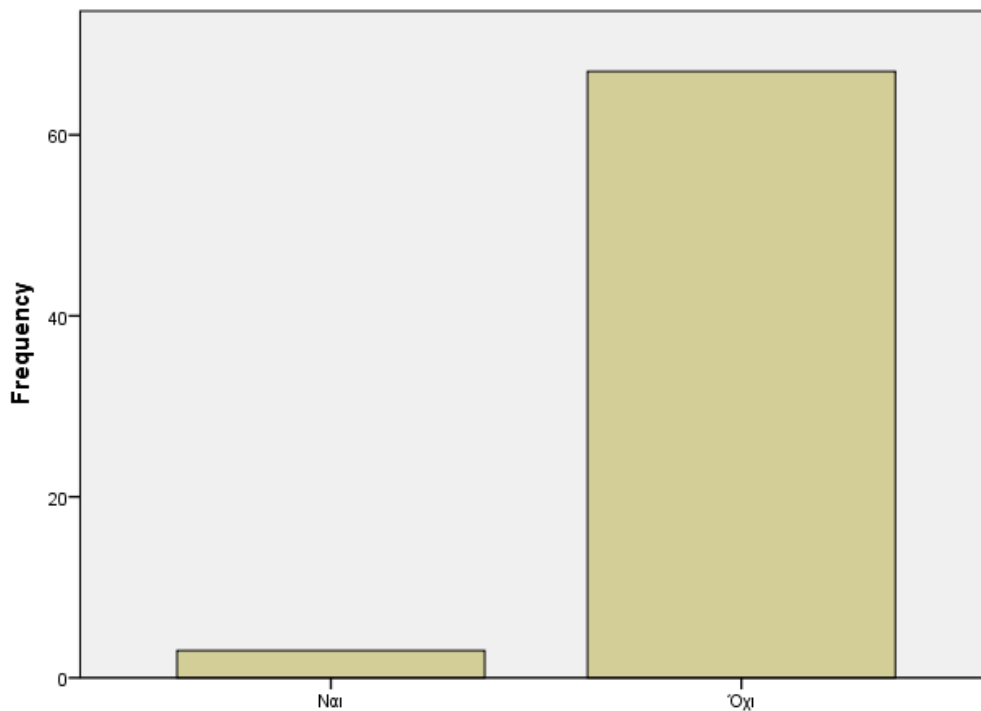
Το 95,7% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι δεν έχουν αμφισβητήσει μέχρι σήμερα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής τους και μόνο το 4,3% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι έχουν αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής τους.

**Πίνακας 18: Έχετε μέχρι σήμερα αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	3	4,3	4,3	4,3
	Όχι	67	95,7	95,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



**Σχεδιάγραμμα 12: Έχετε μέχρι σήμερα αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;**

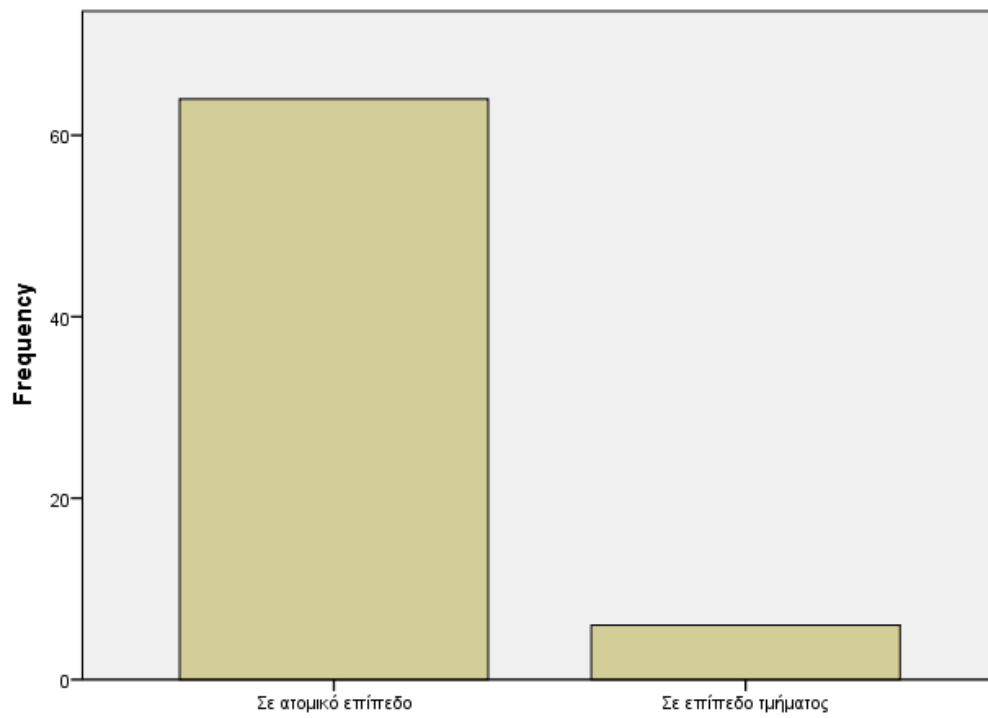


Το 91,4% των υπαλλήλων θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται σε ατομικό επίπεδο και μόνο το 8,6% των υπαλλήλων θεωρούν ότι πρέπει να γίνονται σε επίπεδο τμήματος.

**Πίνακας 19: Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ατομικό επίπεδο	64	91,4	91,4	91,4
Σε επίπεδο τμήματος	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Σχεδιάγραμμα 13: Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται:**



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους του ΕΦΚΑ. Οι περισσότεροι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι γυναίκες, ηλικίας 36 με 45 ετών, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με συνολικά έτη απασχόλησης πάνω από 10 και είναι μόνιμοι.

Και ενώ ο ΕΦΚΑ έχει κλείσει ήδη δυο χρόνια λειτουργίας τα συμπεράσματα από την έρευνα που έγινε στο υπαλληλικό προσωπικό δείχνει ότι υπάρχουν ακόμη αρκετά προβλήματα που ο ΕΦΚΑ καλείται να ξεπεράσει ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει αρμονικά.

Ο τεράστιος όγκος φυσικών αρχείων που διαφοροποιούνται ανά φορέα που έχει ενταχθεί στον ΕΦΚΑ, η πολυνομία και η πολυπλοκότητα στις κανονιστικές διατάξεις που διέπουν το μεταβατικό στάδιο καθιστά αναγκαία τη διαρκή εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού. Οι περισσότεροι υπάλληλοι όμως μέσα από την έρευνα εμφανίζονται λίγο ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο σύνολό του, από το γενικό ενδιαφέρον της διδαχθείσας ύλης, από την πρακτική χρησιμότητα της διδαχθείσας ύλης, από τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν και από τις μεθόδους εξετάσεων και αξιολόγησής τους. Επίσης, οι περισσότεροι υπάλληλοι (70%) δήλωσαν ότι η διάρκεια της εκπαίδευσής τους είναι συνήθως μικρότερη από ότι πρέπει ενώ η εκπαίδευση, τους βοηθάει πάρα πολύ στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους (40%).

Οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν ότι οι γνώσεις που αποκομίζουν είναι αρκετά χρήσιμες για τη συνολική προσωπική τους ανάπτυξη, για την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και ικανοτήτων, για την αποτελεσματικότητά τους στην σημερινή τους θέση εργασίας, για την επαγγελματική τους εξέλιξη στην επιχείρησή, για την αλλαγή στη συμπεριφορά τους αλλά δυστυχώς ενώ θα έπρεπε να είχε εντατικοποιηθεί με την σύσταση του νέου φορέα είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν ότι χρησιμοποίησαν τη γνώση που αποκόμισαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης τους σε μεγάλο βαθμό. Επίσης, οι περισσότεροι υπάλληλοι επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση των εργασιών της θέσης τους με δική τους πρωτοβουλία αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους και υποστηρίζουν ότι υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα, όμως, σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι ο ΕΦΚΑ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά κάτω από τους γρήγορους ρυθμούς της δημιουργίας του με την ένταξη σε αυτόν, των διαφόρων ποικιλόμορφων ταμείων ασφάλισης, ότι η ενοποίηση των υπαγόμενων πλέον στον ΕΦΚΑ ταμείων μπορεί να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική μόνο με τη χρήση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων του σε ένα κοινό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα διαθέτει μια κοινή βάση δεδομένων και σε κατάλληλες κτιριακές υποδομές. Επίσης συμπερένεται μέσω της έρευνας ότι δεν υπάρχει πάντα η σύμφωνη γνώμη των Προϊσταμένων και Διευθυντών των υποκαταστημάτων για την παρακολούθηση από τους υπαλλήλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων που είναι ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας για την επιτευξη του στόχου του νέου φορέα, αλλά ούτε και τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για τη σωστή και πλήρη εκμάθηση του ΟΠΣ.

Ένας επίσης ανασταλτικός παράγοντας είναι τα εκπαιδευτικά κέντρα και η άνιση κατανομή τους μόνο στις μεγάλες πόλεις όπως η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη, ενώ γίνονται μικρές δράσεις και σε άλλες μεγάλες πόλεις που όμως δεν είναι αρκετές αλλά και δεν περιλαμβάνουν μεγάλη γκάμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι αποστάσεις λοιπόν των εκπαιδευτικών κέντρων από την έδρα των υπαλλήλων δυσχεραίνουν τη παρακολούθηση, ενώ υπάρχει ενδιαφέρον από τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι στο αντικείμενο τους.

Όσον αφορά την αξιολόγηση, οι περισσότεροι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ γνωρίζουν λίγο την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους που διενεργείτε στην υπηρεσία, είναι λίγο ικανοποιημένοι από αυτή τη διαδικασία που διενεργείτε στην υπηρεσία, θεωρούν λίγο επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία, θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά λίγο τη διοίκηση της Υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ένα επίσης σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι πιστεύουν ότι δεν γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση. Σε αυτό το σημείο είναι άξιο να σημειώσουμε ότι έτσι χάνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, ενώ πιστεύουν επίσης ότι υπάρχει μικρή σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση.

Οι περισσότεροι υπαλληλοι του ΕΦΚΑ που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλώνουν ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, ότι η εκπαίδευση και το υπόβαθρο του αξιολογητή επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, τι η στήριξη της διαδικασίας από τη διεύθυνση επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, ότι η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης επηρεάζει λίγο την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης και ότι η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης επηρεάζει σε απόλυτο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ, θεωρούν ότι θα πρέπει να υπάρχει απόλυτη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή, απόλυτη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τα extrabonus, μικρή σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τις ποινές- απόλυση, απόλυτη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων, μεγάλη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ανέλιξη στην ιεραρχία και μεγάλη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προλήψεων.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ(95,7%) δηλώνουν ότι δεν έχουν αμφισβητήσει μέχρι σήμερα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής τους και ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται σε ατομικό επίπεδο (91,4%).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Γιαννίτσης, Τ., (2007). *Το ασφαλιστικό (ως ορφανό πολιτικής) και μία διέξοδος*. Αθήνα: Εκδόσεις Πόλις.

Δήμου, Ν. (2003). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

Δημητρόπουλος, Ε., (1994). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

Μάντζαρης, Γ., (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ε. Μπένου

Ν.4387/2016, (2016). *Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας - Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού-συνταξιοδοτικού συστήματος - Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις*.

Ν.2683/1999. (1999). *Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις*.

Ν.1943/1991. (1991). *Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις*.

Παπαρηγοπούλου-Πεχλιβανίδη, Π., (2013). *Δίκαιο Κοινωνικής Ασφάλισης*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Ρωσίδης, Ι., Πετρούλακου, Σ., (2017). *Το ασφαλιστικό σύστημα σε κρίση*. *Researchgate*

Στασινοπούλου, Όλγα, *Εισαγωγή στην Κοινωνική Πολιτική*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Αθήνα 2006

Στεργίου, Α., (2016). *Κρίση δημοσίου χρέους και ασφαλιστικό σε Επίκαιρα Ζητήματα Δικαίου Κοινωνικής Προστασίας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Armstrong, M., (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3 rd ed. London:Kogan Page Publishers.

Armstrong, M., (2006). *A handbook of management techniques: A comprehensive guide to achieving managerial excellence & improved decision making*. Kogan Page Publishers, London.

Aamodt, M., (2016). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Cengage Learning.

April, C., (2010). Employee turnover: implications for hotel managers. *FIU Hospital Review*. 3(8), 24-31.

Bateson, M., Nettle, D., Roberts, G., (2006). Cues of being watched enhance cooperation in real-world setting. *Biology Letters*. 2 (3), 412–414.

Bianca, A., (2017). The Importance of Training & Development in the Public Sector. Διαθέσιμο στο: <https://bizfluent.com/info-8175807-importance-training-development-public-sector.html>.

Bersin, J., (2013) Time to Scrap Performance Appraisals?.*Forbes*.

Bounfour, A., Edvinsson, L., (2005). *A Public Policy Perspective on Intellectual Capital*. In: Marr, B.: *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights Into Management, Measurement, and Reporting*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Boswell, W.R., Boudreau, J.W., (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*. 16 (3), 391–412.

Bouskila-Yam, O., Kluger, A.N., (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*. 21 (2), 137–147.

Cardy, R.L., Dobbins, G.H., (1994). *Performance Appraisal: A Consideration of Alternative Perspectives*. South-Western Publishing, Cincinnati, OH.

Chand, S., (2014). Advantages and Disadvantages of Performance Appraisal of Employees. Διαθέσιμο στο: <http://www.yourarticlelibrary.com/human-resource-development/advantages-and-disadvantages-of-performance-appraisal-of-employees/32370>.

Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R.E., (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*. 74 (1), 130–135.

Cooper, C., Argyris, C., (1998). The concise Blackwell encyclopaedia of management. *Wiley-Blackwell*.

Colbert, S., (2008). Get Rid of the Performance Review! *The Wall Street Journal*.

DeNisi, A.S., Pritchard, R.D., (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*. 2 (2), 253–277.

Delaney, J.T., Huselid, M.A., (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39.

De Vaous, D., (2007). *Surveys in Social Research*. Taylor and Francis

Fekete, M., Rozenberg, I., (2014). *The practical model of employee performance evaluation*. Human Capital without Borders: Knowledge learning for Quality of Life.

Fletcher, C., (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.

Haley, K.J., Fessler, D.M.T., (2005). Nobody's watching? Subtle cues affect generosity in anonymous economic game. *Evolution and Human Behavior*. 26 (3), 245–256.

Higgins, E.T., (1998). *Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle*. In: Zanna, M.P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 30. Academic Press, New York, 1–46.



Huselid, M.A., (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Gordon, R., (1992). SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*. 24 (1), 37-52.

Grint, K., (1993), What Wrong with Performance Appraisals? A Critique and a Suggestion. *Human Resource Management Journal*, 3 (3), 61-77.

Johnson, R., (2018). Advantages & Disadvantages of Performance Evaluation, Chron. Διαθέσιμο στο: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-performance-evaluation-21143.html>.

Kluger, A.N., DeNisi, A., (1996). The effects of feedback intervention on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*. 119 (2), 254–284.

Keller, J., Pfattheicher, S., (2011). Vigilant self-regulation, cues of being watched and cooperativeness. *European Journal of Personality*. 25 (5), 363–372.

Keeping, L.M., Levy, P.E., (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling and method bias. *Journal of Applied Psychology*. 85 (5), 708–723.

Kluger, A.N., DeNisi, A., (1996). The effects of feedback intervention on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*. 119 (2), 254–284.

Kreitner, R., (2009) *Management*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston. Lane, P.J. and Lubatkin, M. (1998) Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Kluger, A.N., Van Dijk, D., (2010). Feedback, the various tasks of the doctor, and the feedforward alternative. *Medical Education*. 44 (12), 1166–1174.

Lansbury, R. D., Quince, A., (1988). *Performance Appraisal: A critical review of its role in human resources management*, in Palmer, G. (ed), Australian Personnel Management, Macmillan, Melbourne, 75-96.

Levy, P.E., Williams, J.R., (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*. 30 (6), 881–905.

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Francisco. Berrett-Koehler.

Lotich, P., (2014). Advantages and Disadvantages of Performance Appraisals. Διαθέσιμο στο: <https://thethrivingsmallbusiness.com/advantages-and-disadvantages-of-performance-appraisals/>.

Locke, E.A., Latham, G.P., (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35 year odyssey. *American Psychologist* 57 (9), 705–717.

McGregor, J., (2014). Study finds that basically every single person hates performance reviews. The Washington Post. Διαθέσιμο στο: [https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/01/27/study-finds-that-basically-every-single-person-hates-performance-reviews/?noredirect=on&utm\\_term=.fb135e2166e5](https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/01/27/study-finds-that-basically-every-single-person-hates-performance-reviews/?noredirect=on&utm_term=.fb135e2166e5)

Murphy, K.R., Cleveland, J.N., (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Allyn and Bacon, Boston.

Mayo, E., (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Harvard University Press, Cambridge.

Morgan, G., (1989). *Mechanisation Takes Command*, in Chapter 2 (ed.), Images of Organisation, Sage Publications, pp. 22-38, CLMS, Module 2, Unit 1, Reading 1, pp.43-62.

Peiperl, M.A., (2001). Getting 360-degree Feedback Right. *Harvard Business Review*. 79 (1), 142–147.

Thompson, D., (2014). The Case Against Performance Reviews. Διαθέσιμο στο: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/01/the-case-against-performance-reviews/283402/>.

Van Dijk, D., Kluger, A.N., (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: a regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 1084–1105.

Van Dijk, D., Schodl, M., (2015). *Performance Appraisal and Evaluation*. In: James D. Wright (editor-in-chief), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, 17. Oxford: Elsevier. 716–721.

Willey, B. (2003). *Employment Law in Context*, Financial Times Prentice-Hall, Harlow  
Wilson, E. (2000). Inclusion and exclusion and ambiguity – the role of organizational culture, *Personnel Review*, 29 (3).

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

## Ερωτηματολόγιο

[Σημειώστε X στο ανάλογο τετράγωνο]

1. **Φύλο:** Άνδρας 1 Γυναίκα: 2

2. **Ηλικία:** 21-35 1

36-45 2

46-55 3

56-65 4

3. **Εκπαίδευση:** Πρωτοβάθμια 1

Δευτεροβάθμια 2

Τριτοβάθμια 3

Δεύτερο πτυχίο 4

Μεταπτυχιακό 5

Διδακτορικό 6

4. **Συνολικά έτη Απασχόλησης:** 0-1 έτος 1

2-4 έτη 2

5-10 έτη 3

Πάνω από 10 έτη 4

Πάνω από 20 έτη 5

**5. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην Ιεραρχία:**

Γενικός διευθυντής 1

Διευθυντής 2

Προϊστάμενος τμήματος 3

Υπάλληλος 4

**6. Σχέση εργασίας:**

Μόνιμος 1

Αορίστου χρόνου 2

Ορισμένου χρόνου 3

**7. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τα παρακάτω στοιχεία της εκπαίδευσής σας;**

%	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο σύνολό του					
Το γενικό ενδιαφέρον της διδαχθείσας ύλης					
Την πρακτική χρησιμότητα της διδαχθείσας ύλης					
Τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν					

Τις μεθόδους εξετάσεων και αξιολόγησής σας					
--	--	--	--	--	--

**8. Η διάρκεια της εκπαίδευσης είναι συνήθως;**

Μεγαλύτερη από ότι πρέπει 1

Η απαιτούμενη 2

Μικρότερη από ότι πρέπει 3

**9. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σας βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σας;**

Πάρα πολύ 1

Πολύ 2

Αρκετά 3

Λίγο 4

Καθόλου 5

**10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίζετε είναι χρήσιμες για;**

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Την συνολική προσωπική σας ανάπτυξη					
Την ανάπτυξη των					

επαγγελματικών σας γνώσεων και ικανοτήτων					
Την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας					
Την επαγγελματική σας εξέλιξη στην επιχείρηση					
Την αλλαγή στη συμπεριφορά σας					

**11. Σε τι βαθμό πιστεύετε χρησιμοποιείτε τη γνώση που αποκομίζετε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;**

Σε μεγάλο βαθμό  1

Σε μέτριο βαθμό  2

Σε μικρό βαθμό  3

Καθόλου  4

**12. Με ποιο τρόπο επιλύετε τα προβλήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση των εργασιών της θέσης σας;**

Με δική σας πρωτοβουλία αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία σας  1

Με την εμπειρία κάποιου παλιότερου συνάδελφου  2

Αφήνετε να τα διαχειριστεί ο άμεσα Προϊστάμενος ή άλλος συνάδελφος  3

Με τη χρήση νομικών εγγράφων, εγχειριδίων ή άλλων οδηγιών  4

Με γενικές κατευθύνσεις που έχουν δοθεί, τυποποιημένες διαδικασίες ή/και εγχειρίδια  5

**13. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τον τρόπο λήψης αποφάσεων στη θέση εργασίας σας;**

Η εργασία εκτελείται με συγκεκριμένο προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις εντολές του Προϊσταμένου 1

Υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα, όμως, σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες 2

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες, όμως το παραγόμενο αποτέλεσμα αξιολογείται για τη συμμόρφωσή του με τα τεχνικά πρότυπα, τη καταλληλότητα και τις αρμοδιότητες του Τμήματος 3

**14. Πιστεύετε ότι ο ΕΦΚΑ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά κάτω από τους γρήγορους ρυθμούς της δημιουργίας του με την ένταξη σε αυτόν, των διαφόρων ποικιλόμορφων ταμείων ασφάλισης;**

Ναι 1

Όχι 2

**15. Πιστεύετε ότι η ενοποίηση των υπαγόμενων πλέον στον ΕΦΚΑ ταμείων μπορεί να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική μόνο με τη χρήση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων του σε ένα κοινό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα διαθέτει μια κοινή βάση δεδομένων και σε κατάλληλες κτιριακές υποδομές;**

Ναι 1

Όχι 2

**16. Πιστεύετε ότι υπάρχει πάντα η σύμφωνη γνώμη των Προϊσταμένων και Διευθυντών των υποκαταστημάτων για την παρακολούθηση από τους υπαλλήλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων;**



Ναι  1

Όχι  2

**17. Πιστεύετε ότι οι αποστάσεις των εκπαιδευτικών κέντρων από την έδρα των υπαλλήλων δυσχεραίνουν τη παρακολούθηση των προγραμμάτων;**

Ναι  1

Όχι  2

**18. Πιστεύετε ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι στο αντικείμενο τους;**

Ναι  1

Όχι  2

**19. Υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για τη σωστή και πλήρη εκμάθηση του ΟΠΣ;**

Ναι  1

Όχι  2

**20. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις αξιολόγησης χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής:**

**1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα**

	1	2	3	4
Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;				

Είστε ικανοποιημένος από την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία				
Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;				
Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της Υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;				
Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;				
Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση				

**21. Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψή σας, οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία / αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης; (Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής)**

**1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα**

	1	2	3	4
Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή				
Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή				
Η στήριξη της διαδικασίας από τη Διεύθυνση				
Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης				
Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης				

**22. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με:**  
(Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής)

**1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα**

	1	2	3	4
Τηρηματική αμοιβή (μισθό)				
Extrabonus (χρηματικά / υλικά, και άυλα / ηθικά)				
Ποινές – Απόλυση				
Την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων				
Ανέλιξη στην ιεραρχία				
Το σύστημα προσλήψεων				

**23. Έχετε μέχρι σήμερα αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;**

Ναι  1

Όχι  2

**24. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται:**

Σε ατομικό επίπεδο  1

Σε επίπεδο τμήματος  2