



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ / ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ :  
ΑΑΔΕ/ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ & Ε.Φ.Κ

του Μεταπτυχιακού Φοιτητή: ΚΟΛΟΚΟΥΡΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ

Αριθμός Μητρώου: 563

Επιβλέπων Καθηγητής: Πασχαλούδης Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη  
Δημόσια Διοίκηση

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2023

## **Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) : ΚΟΛΟΚΟΥΡΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούν, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να ενσωματώσουν τις αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή είναι μια κρίσιμη πτυχή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και τους βοηθά να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Ο θεσμός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κρίνεται απαραίτητος λόγω της πρόσφατης εφαρμογής αξιολογήσεων απόδοσης εργαζομένων στον δημόσιο τομέα που συνδέονται με την εξέλιξη και τις αμοιβές των εργαζομένων. Προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα στους δημόσιους οργανισμούς, είναι ζωτικής σημασίας να διερευνηθούν οι αντιλήψεις και οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό θα βοηθήσει να διευκρινιστούν οι απαραίτητες ενέργειες για την πλήρη εφαρμογή του θεσμού και να διασφαλιστεί η επιτυχία του. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η μέτρηση της αντίληψης για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ/ΤΕΛΩΝΕΙΑ μέσω της χορήγησης ερωτηματολογίου. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η αντικειμενικότητα και η καταλληλότητα των τεχνικών που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της απόδοσης ήταν ανησυχίες που εξέφρασαν οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ/ΤΕΛΩΝΕΙΑ, παρά την αναγνώριση των πλεονεκτημάτων της. Τέλος, έγινε σαφές ότι οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ/ΤΕΛΩΝΕΙΑ προτιμούν να γίνεται η αξιολόγησή τους βάσει εκθέσεων που παρουσιάζουν οι προϊστάμενοί τους και οι ίδιοι παρά οι πολίτες. Επιπλέον, επιθυμούν ένα αξιοκρατικό σύστημα προαγωγής που να είναι διασυνδεδεμένο με τη διαδικασία αξιολόγησης.

Λέξεις - Κλειδιά

Δημόσιος τομέας, αξιολόγηση, εργαζόμενοι, απόδοση, ΑΑΔΕ/ Τελωνεία

## **ABSTRACT**

To meet the needs of the citizens they serve, public organizations must incorporate employee performance evaluations. This is a critical aspect of the New Public Administration as it helps them become more competitive. The institution of the evaluation of civil servants is considered necessary due to the recent implementation of employee performance evaluations in the public sector linked to the development and remuneration of employees. In order to improve effectiveness in public organizations, it is vital to explore the perceptions and attitudes of public servants towards performance appraisal. This will help clarify the necessary actions for the full implementation of the institution and ensure its success. As a result, civil servants will improve their efficiency and effectiveness. The aim of this study is to measure the perception of the performance evaluation of AADE employees through the administration of a questionnaire. The research findings showed that the objectivity and appropriateness of the techniques used in performance appraisal were concerns expressed by AADE employees, despite the recognition of its advantages. Finally, it became clear that AADE employees prefer to be evaluated based on reports presented by their superiors themselves rather than by citizens. In addition, they want a merit-based promotion system that is interconnected with the evaluation process.

### Keywords

Public sector, evaluation, employees, performance, AADE/Customs

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ABSTRACT .....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	v
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ .....	4
1. 1 Δημόσια Διοίκηση.....	4
1. 2 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	5
1. 3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση.....	7
1. 4 Δυσχέρειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	9
1. 5 Δυσχέρειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	12
2. 1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	12
2. 2 Ανάγκη για αξιολόγηση .....	13
2. 3 Η λειτουργική διαδικασία.....	15
2. 4 Λάθη στην αξιολόγηση .....	15
2. 5 Επιπλέον στοιχεία για την αξιολόγηση .....	16
2. 6 Είδη της αξιολόγησης .....	17
2. 6.1 Συγκριτική αξιολόγησης .....	18
2. 6. 2 Κριτηριακή αξιολόγηση .....	19
2. 6. 3 Αντικειμενική αξιολόγηση .....	20

2. 6. 4 Αξιολόγηση αποδοτικότητας.....	21
2. 7 Συνέντευξη .....	21
2. 8 ΔΟΠ και αξιολόγηση .....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ .....</b>	<b>24</b>
3. 1 Γενικά στοιχεία .....	24
3. 2 Ιστορική αναδρομή .....	26
3. 3 Αξιολόγηση, απόδοση και προϋπολογισμός.....	29
3. 3. 1 Η διαχείριση που βασίζεται στην απόδοση.....	29
3. 3. 2 Απόδοση και Προϋπολογισμός.....	31
3. 4 Απόδοση και αμοιβές.....	35
3.5 Ερευνητική επισκοπήση .....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ.....</b>	<b>43</b>
4.1 ΑΑΔΕ .....	43
4. 1. 1 Γενικά στοιχεία.....	43
4. 2 Διοίκηση .....	45
4. 2. 1 Διοικητικό πρόσωπο.....	45
4. 2. 2 Διοικητικά όργανα.....	45
4. 2 Αξιολόγηση στην ΑΑΔΕ .....	49
4. 2. 1 Πρώτος πυλώνας .....	50
4. 2. 2 Δεύτερος πυλώνας.....	51
4. 2. 3 Τρίτος πυλώνας .....	57

4. 2. 4 Τέταρτος πυλώνας.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	59
5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	59
5.2 Στρατηγική της έρευνας .....	60
5.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	60
5.4 Δείγμα της έρευνας .....	61
5.5 Στατιστική ανάλυση.....	62
5.6 Στοιχεία εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	62
5.7 Ερευνητικοί Περιορισμοί.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	81
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	86

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ο πραγματικός πλούτος ενός οργανισμού βρίσκεται στο ανθρώπινο δυναμικό του, παρέχοντας την ώθηση για πρόοδο στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και σύνθετο επιχειρηματικό τοπίο. Τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων, η εργασιακή τους ικανοποίηση και η συνεργασία τους με τη διοίκηση για την επίτευξη κοινών στόχων συμβάλλουν άμεσα στην παραγωγικότητα ενός οργανισμού, στη φήμη του μεταξύ των πελατών και, τελικά, στην επιβίωσή του (Αντζουλάκος, 2007). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα κοινωνικό και επαγγελματικό οργανωτικό περιβάλλον είναι μια προκλητική, πολύπλευρη ευθύνη που απαιτεί εξαιρετική τεχνογνωσία και γνώση από τους υπεύθυνους για την εκτέλεσή της (Λιαρμακόπουλος, 2013). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που διαμορφώνουν τις στάσεις, τις συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων, είναι μια κρίσιμη λειτουργία του οργανισμού, που περιλαμβάνει πολλές βασικές δραστηριότητες (Corbet & Rastick, 2020).

Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος, το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού μπορεί να είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζομένων συνδέονται άμεσα με τις συνολικές λειτουργίες και τα αποτελέσματα της επιχείρησης (Ahmed & Urban, 2017)ς. Κατά αυτόν τον τρόπο, η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και η βέλτιστη αξιοποίησή του είναι ο πρωταρχικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης που τοποθετεί το ανθρώπινο δυναμικό στον πυρήνα της, αναγνωρίζοντας τη σημασία τους στην καθοδήγηση των προσπαθειών για τη βελτίωση της ποιότητας. Αναγνωρίζει την ανάγκη ανάπτυξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, παρέχοντας συνθήκες που ευνοούν την ανάπτυξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Smith, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου είναι μια κρίσιμη λειτουργία σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς (Μακρυδημήτρης, 2008).



Στον δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι το κλειδί για την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών στους πολίτες, με παράλληλη διαχείριση του προσωπικού και ελαχιστοποίηση του κόστους. Η οικονομική κρίση, που επικρατεί στις ανεπτυγμένες χώρες και επηρεάζει και την Ελλάδα, απαιτεί εξορθολογισμένες λειτουργίες στον δημόσιο τομέα (Λεκάκου, 2015). Η αξιολόγηση της απόδοσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων τους και τη συμβολή στη συνολική αποδοτικότητα. Η βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Αυτό συνεπάγεται την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου σε σχέση με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης για τους αντίστοιχους ρόλους του (Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011). Η επίτευξη σταθερής αντίληψης της ποιότητας της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του εργατικού δυναμικού (Rahman, 2021).

Κάθε εργαζόμενος έχει καθορισμένο ρόλο σε έναν συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα και είναι υπεύθυνος για την ολοκλήρωση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών έργων εντός της δεδομένης περιόδου. Η αξιολόγηση της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτή την άποψη είναι γνωστή ως αξιολόγηση απόδοσης. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την αξιολόγηση του κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει καλή απόδοση με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, όπως εξηγεί ο Moustakis (2010). Παρά τη σημασία της, η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού μπορεί να είναι μια δύσκολη και πολύπλευρη επιχείρηση, που οδηγεί σε ανεπαρκή εφαρμογή σε ορισμένους οργανισμούς (Rahman, 2021). Ωστόσο, οι περισσότεροι συμφωνούν ότι η αξιολόγηση είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων, την ανάπτυξη και τη συμβολή ενός οργανισμού στο έργο τους. Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, οι διευθυντές μπορούν να προσδιορίσουν τις ατομικές συνεισφορές τους στους στόχους του οργανισμού, τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση ή έπαινο και να επινοήσουν κατάλληλα διορθωτικά ή ανταποδοτικά μέτρα (Petersen, 2019).

Η πρόσφατη συζήτηση επικεντρώθηκε στην εφαρμογή αξιολογήσεων δημοσίων υπαλλήλων για τη βελτίωση της ποιότητας, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών (Ρωσσίδης, 2014). Οι αξιολογήσεις απόδοσης στοχεύουν στην αναγνώριση των ελλείψεων των εργαζομένων για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών λύσεων που θα αυξήσουν τα σύνολα γνώσεων και δεξιοτήτων τους (Παππάς, 2014). Επιπλέον, οι αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα μπορούν να χρησιμεύσουν ως βάση για προαγωγές με βάση την αξία και συστήματα δίκαιων αποδοχών, ενισχύοντας έτσι ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα (Doran, 2021).

Το βάρος βαρύνει τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου της δημόσιας διοίκησης να εφαρμόσει αυστηρά την πρακτική της αξιολόγησης και να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματά της είναι επωφελής για τους δημόσιους υπαλλήλους, τους οργανισμούς και τους πολίτες (Balcioglou & Nihinlola, 2014). Δεδομένου αυτού, είναι επιτακτική ανάγκη να διερευνηθούν οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την αξιολόγηση, καθώς αυτοί είναι που επηρεάζονται άμεσα. Τέτοιες ιδέες θα βοηθούσαν σημαντικά την ηγεσία της δημόσιας διοίκησης στο σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης που θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και στις ανάγκες των εργαζομένων και θα βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών για τους πολίτες (Christodoulou et al, 2020).

Συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων μεθόδων εφαρμογής της και της λοιπής βιβλιογραφικής επισκόπησης, αυτή η εργασία στοχεύει να παρέχει στους αναγνώστες της μια ολοκληρωμένη κατανόηση του επιστημονικού πεδίου της αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και του τρόπου αντιμετώπισης της από τους εργαζομένους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

### 1. 1 Δημόσια Διοίκηση

Η συζήτηση καλύπτει μια σειρά θεμάτων, όπως τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κρατικής ιδιωτικοποίησης, η διαφθορά εντός των κυβερνητικών τάξεων, η αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην προώθηση της κοινωνικής ενότητας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων σε επίπεδο κοινότητας και την επιρροή των γραφειοκρατών από την Ουάσινγκτον ή τις Βρυξέλλες που λειτουργούν πέρα από τις εθνικές σφαίρες εξουσίας τους (Ishibuchi et al, 2015). Αυτές οι συζητήσεις τροφοδοτούνται από μια κοινή φιλοδοξία για ένα φωτεινότερο αύριο για τη δημόσια διοίκηση, στην οποία κυριαρχούν σήμερα πολιτικοί και δημόσιοι υπάλληλοι που διαγωνίζονται ένα πελατειακό σύστημα. Αυτά τα άτομα διατηρούν το status quo για να διατηρήσουν τους δημοσίους υπαλλήλους «περιεχόμενους» στους τρέχοντες ρόλους τους (Λεκάκου, 2015).

Οι αλλαγές της δημόσιας διοίκησης, ενός διαρκώς εξελισσόμενου τομέα, συχνά περνούν απαρατήρητες. Ο ακριβής ορισμός του αποτελεί πρόκληση λόγω της δυναμικής του φύσης και του άμεσου αντίκτυπου στη ζωή των πολιτών (Τσέκος, 2014). Είναι σημαντικό, ωστόσο, να κατανοήσουμε αυτές τις αλλαγές επειδή η επιρροή του δημόσιου τομέα είναι εκτεταμένη (Σπανού, 2018). Η δημόσια διοίκηση ορίζεται ως ο ευρύς τομέας της δημόσιας υπηρεσίας που περιλαμβάνει οποιαδήποτε δραστηριότητα που πραγματοποιείται μέσω καθιερωμένων κρατικών καναλιών για την επίτευξη των κρατικών στόχων και την παροχή υπηρεσιών στο κοινό. Συχνά αναφέρεται ως κρατική επιχείρηση, καθώς μεγάλο μέρος της κρατικής δουλειάς διοχετεύεται μέσω δημόσιων επιχειρήσεων για την παροχή βασικών αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες (Τσακαλάκης, 2013).

Η Δημόσια Διοίκηση συνεπάγεται την εξέταση της δημιουργίας, εκτέλεσης και χρηματοδότησης πολιτικών υπό την καθοδήγηση της κυβέρνησης, μαζί με τον ρόλο των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Αυτό το πεδίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, συμπεριλαμβανομένης της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης πολλών οργανισμών (Τσέκος, 2014). Τελικά, οι μονομερείς αποφάσεις που λαμβάνονται

από δημόσιους φορείς είναι υπεύθυνες για την επίτευξη αυτού του στόχου (Σπανού, 2018).

## **1. 2 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

Τα περιττά γραφειοκρατικά εμπόδια αποτρέπουν τις επενδύσεις και τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, επιδεινώνοντας περαιτέρω την οικονομική πίεση που επιβάλλεται από την ύφεση και την πολιτική αστάθεια του έθνους. Φαίνεται ότι η λειτουργία του δημόσιου τομέα και η καθημερινή ζωή των πολιτών του επιβαρύνονται όλο και περισσότερο από τέτοιες οικονομικές και γραφειοκρατικές προκλήσεις (Τσέκος, 2014). Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει επιβαρυνθεί με το κολακευτικό προσωνύμιο του «μεγάλου ασθενούς» για την αντιληπτή αδυναμία της να εκπληρώσει τα καθήκοντά της. Αυτή η ανεπάρκεια αποκαλύφθηκε κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, η οποία υπογράμμισε την αναποτελεσματικότητα και τα προβλήματα συντονισμού του διοικητικού συστήματος. Η κακή παραγωγικότητα, η απουσία ελεγκτικών μηχανισμών και η υπερσυγκέντρωση εξουσιών είναι μεταξύ των αιτιών για την αναποτελεσματικότητα των ελληνικών δημοσίων διοικήσεων (Καραντζάλης, 2019).

Επιπλέον, οι αδιαφανείς διαδικασίες πρόσληψης κομμάτων έχουν οδηγήσει σε προσωπικό με ακατάλληλες δεξιότητες και αριθμούς που περιορίζουν περαιτέρω τον έλεγχο της εργασίας τους. Η πρόσφατη απογραφή δημοσίων υπαλλήλων αποκάλυψε μια διοίκηση που αγνοεί το πραγματικό μέγεθος του εργατικού της δυναμικού (Σωτηρόπουλος, 2019). Αυτές οι προκλήσεις εμποδίζουν την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και εμποδίζουν τη μελλοντική ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του κράτους είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, η οποία, με τη σειρά της, επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της δημοκρατίας και την πρόκληση του εκσυγχρονισμού στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον (Κρεμιάδη, 2011).

Σύμφωνα με την Μαυρομούστακου (2016) η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι σημαντικά αδύναμη με περιορισμένη ισχύ, με αναποτελεσματικότητα και χαμηλές

επιδόσεις. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιοι φορείς στην Ελλάδα συχνά στερούνται σαφών οδηγιών και συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής σε κρατικό επίπεδο λόγω της διοικητικής αυτονομίας και της κεντρικής λήψης αποφάσεων, εμποδίζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Η επιδίωξη ενός παχυλού μισθού έχει προτεραιότητα έναντι των προσόντων και των στόχων απόδοσης των εργαζομένων και δεν δίνεται έμφαση στην εκπαιδευτική ή επαγγελματική ανάπτυξη των νέων προσλήψεων (Μαυρομούστακου, 2016). Επιπλέον, η Δημόσια Διοίκηση υστερεί στην παροχή εκπαίδευσης, κατάρτισης και καθοδήγησης σε νέες μεθόδους, σύμφωνα με τον Κέφη (2014).

Η συμμετοχή της Ελλάδας σε διάφορες ευρωπαϊκές δομές είχε ως αποτέλεσμα την επιτυχή εκτέλεση πολυάριθμων συγχρηματοδοτούμενων έργων και προγραμμάτων. Ωστόσο, οι συστημικές αδυναμίες της χώρας ταλαιπωρούν τέτοιες επιχειρήσεις και επιμένουν σε όλη την Ελλάδα, όπως τόνισε ο Τζέμος το 2020. Η ασάφεια των κανονισμών, η ad hoc νομοθεσία και οι κακής ποιότητας νόμοι συμβάλλουν στα υπάρχοντα ζητήματα. Οι σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης δεν εφαρμόζονται επαρκώς και λείπει η διυπηρεσιακή συνεργασία, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματική χρήση των δεικτών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας και την οργανωτική κατάρρευση (Πισσαρίδης et. al. , 2020). Οι ηλεκτρονικές διαδικασίες και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποφέρουν λόγω της χαμηλής διείσδυσης του Διαδικτύου και της ευρυζωνικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η απουσία σαφών οικονομικών σχεδίων σε συνδυασμό με τη διαφθορά, την έλλειψη κινήτρων και την αξιοκρατία έχουν εμποδίσει τον εκσυγχρονισμό του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δυσχεραίνουν τη διοικητική αλλαγή για την ελληνική δημόσια διοίκηση (Μαυρομούστακου, 2016). Η Σπανού (2018) υποστηρίζει ότι το σύστημα μαστίζεται από αναποτελεσματικότητα, γραφειοκρατία και υπερβολικό συγκεντρωτισμό. Η ανάγκη για σημαντικές αλλαγές είναι επομένως επιτακτική για να συμβαδίσει με το ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό τοπίο και να διασφαλιστεί η λειτουργικότητα.

### 1.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση

Οι απαρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης εντοπίζονται στο 1970, με την έλευση της κυβέρνησης Ρήγκαν τη δεκαετία του 1980 να σηματοδοτεί μια σημαντική καμπή στην εξέλιξή της (Μαυρομούστακου, 2016). Τα επόμενα χρόνια το είδαν να τυποποιείται, με την ανάπτυξή του να είναι στενά συνυφασμένη με τη Δημόσια Διοίκηση. Έμφαση δίνεται στην αντιμετώπιση των αναγκών των πολιτών και όχι απλώς στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση χρησιμοποιεί επιστημονικές αρχές και κανονισμούς διαχείρισης για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Εξορθολογίζει τα έργα, κατανέμει την εργασία και χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους (Σπανού, 2018). Επιπλέον, χρησιμοποιούνται σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης, όπως στρατηγικές παρακίνησης και μετρήσεις απόδοσης (Μαυρομούστακου, 2016).

Από τη δεκαετία του 1980, οι ειδικοί στη δημόσια διοίκηση εξετάζουν τρόπους για να τονώσουν και να επικαιροποιήσουν τη γραφειοκρατική νοοτροπία. Οι μελετητές υποστηρίζουν τη μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο διαχείρισης, επικαλούμενοι τη συνεχή δραστηριότητα, την παραγωγή και την πρόοδο των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι συνιστούν ακόμη και οι κυβερνητικές υπηρεσίες να υιοθετήσουν μια πιο ανταγωνιστική και διεκδικητική νοοτροπία, σύμφωνα με την Μαυρομούστακου (2016).

Οι θεωρίες αφθονούν σχετικά με την προέλευσή του, με κάποιους να πιστώνουν την Αμερική και άλλους την Αυστραλία (Σπανού et. al. , 2021). Ανεξάρτητα από το ποια χώρα μπορεί να την διεκδικήσει, η ΝΔ έχει γίνει ένα εξέχον χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης παγκοσμίως. Τα κράτη το χρησιμοποιούν για να αναδιαρθρώσουν τον δημόσιο τομέα τους και είναι ένα κρίσιμο συστατικό των περισσότερων σχεδίων αναδιάρθρωσης της δυτικής κυβέρνησης (Κέφης, 2014). Σύμφωνα με τους Πισσαρίδη et. al. 2020), η ΝΔΔ περιλαμβάνει μια διεπιστημονική προσέγγιση στη διαχείριση, ενσωματώνοντας φυσικούς, οικονομικούς και πολιτικούς πόρους. Περιλαμβάνει λειτουργίες προγραμματισμού,

οργάνωσης και ελέγχου διαχείρισης και συχνά θεωρείται ως φιλοσοφία, ιδεολογία ή συλλογή προκαθορισμένων μεθόδων διαχείρισης. Μια συλλογή τεχνικών και προσεγγίσεων διαχείρισης μπορεί να αναφέρεται ως όραμα ή πακέτο. Πολλές από αυτές τις στρατηγικές προκύπτουν από τον κερδοσκοπικό ιδιωτικό τομέα, όπως σημειώνεται από τον Μακρυδημήτρη (2013).

Σύμφωνα με τον Σωτηρόπουλο (2019), η ΝΔΔ είναι μια ολοκληρωμένη έννοια για την κατανόηση του δημόσιου τομέα, που περιλαμβάνει διάφορα διασυνδεδεμένα στοιχεία. Μια πτυχή της ΝΔΔ δίνει έμφαση στην παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών στο κοινό, ενώ επιτρέπει στους δημόσιους διευθυντές μεγαλύτερη αυτονομία και κατανέμουν τις αποζημιώσεις των εργαζομένων με βάση την απόδοση μαζί με επαρκείς πόρους (Τζέμος, 2019). Επιπλέον, η ΝΔΔ συνηγορεί υπέρ του ανταγωνισμού μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και του ανοιχτού μυαλού προς τους εξωτερικούς φορείς για την καλύτερη υλοποίηση των δημόσιων στόχων (Λεκάκου, 2015).

Οι Ρωσίδης και Μπιτσάνη (2011) υποστηρίζουν ότι η ΝΔΔ δίνει προτεραιότητα στα αποτελέσματα έναντι των διαδικασιών και προωθεί μια κουλτούρα που βασίζεται στην απόδοση που αντικαθιστά τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές με περιβάλλοντα αποκεντρωμένης διαχείρισης. Επιτρέποντας στους οργανισμούς να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από διάφορους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων πολιτών και στρατιωτικών, η ΝΔΔ προσφέρει μεθόδους για την ανάπτυξη ενός πιο αποδοτικού και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα, χωρίς αύξηση του κόστους ή θυσία της οικονομικής απόδοσης (Λεκάκου, 2015). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω κινήτρων και κυρώσεων που δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό οικοσύστημα για τους δημόσιους φορείς, καθώς και έναν πιο στρατηγικό δημόσιο τομέα που μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα στην αλλαγή με ελάχιστο κόστος. Η εφαρμογή της ΝΔΔ απαιτεί μια σημαντική πολιτιστική αλλαγή, με τα κυβερνητικά προγράμματα να αποδομούνται και τους πολίτες να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της διερεύνησης μη δημόσιων λύσεων (Τζέμος, 2019).

Οι αρχές και οι πεποιθήσεις που στηρίζουν το κίνημα της ΝΔΔ είναι ζωτικής σημασίας για τις πολυάριθμες μελέτες που διεξάγονται γύρω από αυτό. Η διαίρεση της εκτελεστικής εξουσίας σε πολλαπλά μέρη που συνοδεύεται από την εξωτερική ανάθεση δημόσιων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς φορείς διευκολύνει την αποκεντρωμένη δημιουργία και εφαρμογή δημόσιων πολιτικών σε διάφορα τμήματα (Μπουσινάκης και Χάλκος, 2007). Κατά αυτόν τον τρόπο, η εφαρμογή επιχειρηματικών θεωριών και εμπειριών μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τις κυβερνητικές επιδόσεις και η ΝΔΔ δεν είναι απλώς ένας όρος αλλά μια προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης που συνδυάζει επιστημονικές, επιχειρηματικές και άλλες μελέτες. Ο στόχος όσων χρησιμοποιούν αυτή τη μεθοδολογία είναι να ενισχύσουν τις σύγχρονες γραφειοκρατίες βελτιστοποιώντας την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την απόδοση. Αυτή η προσέγγιση συγχωνεύει πολλές μελέτες σε ένα ενιαίο πλαίσιο, όπως υποδείχθηκε από τον Χατζηδημητρίου (2017).

#### **1. 4 Σύγχρονες Τάσεις στη Νέα Δημόσια Διοίκηση**

Μέσα σε μια δομή που βασίζεται στην αγορά, μυριάδες αυτόνομες οντότητες και ομάδες συνυπάρχουν με κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες. Αυτά τα όργανα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και εκτέλεση πολιτικών αποφάσεων καθώς και στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών (Μπουσινάκης και Χάλκος, 2007). Για να προσαρμοστούν στη συνεχώς αυξανόμενη εμβέλεια της παγκοσμιοποίησης, ορισμένα έθνη δημιουργούν νέους πυρήνες δημόσιων υπηρεσιών που βασίζονται λιγότερο σε ανεξάρτητους μηχανισμούς. Ως αποτέλεσμα, είναι λογικό να αναμένεται ότι οι κυβερνήσεις εφαρμόζουν ξεχωριστές προσεγγίσεις κατά τη λειτουργία των υπηρεσιών τους (Χατζηδημητρίου, 2017). Βασικά, η ΝΔΔ συμφωνεί με την ιδέα ότι οι αρχές της μπορούν να εφαρμοστούν παγκοσμίως. Η έρευνα διαπίστωσε ότι οι πολιτισμικές προσαρμογές είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών σε διάφορες χώρες. Η περίπτωση της Τουρκίας, όπως αναφέρουν οι Corbet και Rastick, ξεχωρίζει ως μοναδικό παράδειγμα όπου οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα υιοθέτησαν τις αρχές της δημόσιας υπηρεσίας και όχι το αντίστροφο (Ρωσσίδης et al, 2017).



Παρά την τάση της σύγχρονης οικονομίας προς την εξωτερική ανάθεση, τις ιδιωτικοποιήσεις και τις συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, αρκετοί θεσμοί της δημόσιας διοίκησης παραμένουν ανθεκτικοί στην αλλαγή. Τα παγιωμένα συμφέροντά τους διατηρούν τον έλεγχό τους, καθιστώντας δύσκολη την έναρξη μεταρρυθμίσεων, παρά τη δική τους επιθυμία για πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες (Παππάς, 2014). Ωστόσο, η ΝΔΔ χαιρετίζεται ως ένα νέο παγκόσμιο μοντέλο για τις σύγχρονες δημόσιες διοικήσεις, με πολλούς να αναφέρουν μια διεθνή στροφή προς τον οργανωτικό επανασχεδιασμό στο δημόσιο τομέα. Ακόμη και καθιερωμένα πολιτικά συστήματα και θεσμοθετημένες δημόσιες διοικήσεις έχουν λάβει υπόψη, δημιουργώντας μια τάση διεθνούς σύγκλισης. Ο ΟΟΣΑ έδωσε επίσης τη στήριξή του σε αυτό το κίνημα, προωθώντας τη συγκρότησή του (Ψωμάς, 2013).

Σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2012), δεν υπάρχει καθολικό μοντέλο δημόσιων οργανισμών, καθώς μια ποικιλία εναλλακτικών μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις χώρες. Ο Doran (2021) τονίζει ότι η Φινλανδία, η Σουηδία, η Νότια Ζηλανδία και η Μεγάλη Βρετανία έχουν διακριτές τάσεις διοικητικής μεταρρύθμισης. Ωστόσο, οι περιορισμοί του συστήματος ΝΔΔ αποδίδονται στη διαρθρωτική φύση των πολιτικών και διοικητικών δομών των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι το σύστημα ΝΔΔ αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει σχετικά ζητήματα όπως η λογοδοσία, η ηθική και οι προκαταλήψεις διαχείρισης (Ρωσσίδης et al, 2017). Επιπλέον, πιστεύουν ότι δεν έχει οικονομικά οφέλη λόγω θεσμικών προκλήσεων που εμποδίζουν την εφαρμογή του (Ψωμάς, 2013).

## **1. 5 Δυσχέρειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης**

Οι ελλείψεις των προσεγγίσεων επίλυσης προβλημάτων επιδεινώνουν περαιτέρω αυτά τα ζητήματα, αμαυρώνοντας τη δημόσια εικόνα της κυβέρνησης με υπερβολικά γραφειοκρατικές διαδικασίες και μεγάλες δικαστικές καθυστερήσεις. Υπό το φως αυτών των προκλήσεων, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση απαιτεί την ενσωμάτωση της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM) και της νέας τεχνολογίας

για τη βελτίωση της παροχής κοινωνικών υπηρεσιών (Ψωμάς, 2013). Ως αποτέλεσμα της κρίσης της Ευρωζώνης, η Ελλάδα υπέγραψε μια σειρά από ριζοσπαστικές διεθνείς και ευρωπαϊκές συμφωνίες που άλλαξαν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της κυβέρνησης, προκαλώντας αξιοσημείωτες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές (Μπίνας, 2016). Η ελληνική δημόσια διοίκηση επέδειξε αδιαφορία για τη δημόσια και οικονομική ευημερία κατά την κάλυψη των κενών θέσεων και κατέφυγε σε πατρωνάρισμα για προσλήψεις. Ο αντίκτυπος αυτού του συστήματος στην πολιτική διαχείριση της Ελλάδας φάνηκε κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, όπως αποκάλυψε η Λεκάκου, (2015).

Η ευρωπαϊκή κοινότητα έδωσε προτεραιότητα στη χρηματοδότηση για την κατανάλωση, αλλά απέτυχε να χρηματοδοτήσει τις υποδομές και τις αναπτυξιακές ανάγκες, όπως σημείωσε η Σπανού (2018). Επιπλέον, η εξάρτηση της Ελλάδας από τον δανεισμό είχε ως αποτέλεσμα υψηλό χρέος του δημόσιου τομέα, μειώνοντας τελικά την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης, σύμφωνα με τον Χατζηδημητρίου (2017).

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας μαστίζεται από πλήθος εργαζομένων αλλά υποφέρει από αναποτελεσματικές υπηρεσίες. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, η Ελλάδα ξεκίνησε μεταρρυθμίσεις τη δεκαετία του 1990 για να διορθώσει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά ελαττώματα. Ο περιορισμός των πολιτικών προσλήψεων και η σταδιακή αντικατάσταση των συνταξιούχων ήταν το πρώτο βήμα. Επί του παρόντος, ένας στους πέντε συνταξιοδοτούμενους απαιτεί αντικατάσταση (Παππάς, 2014). Για να αντιμετωπιστεί αυτό, το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης έχει θεσπίσει σημαντικές μεταρρυθμίσεις στο προσωπικό και τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Αυτό περιλαμβάνει την εξάλειψη των περιττών οργανισμών δημόσιας υπηρεσίας που είτε δεν εξυπηρετούν κανένα σκοπό είτε δημιουργούν περιττό ανταγωνισμό με παρόμοιες ομάδες (Ρωσσίδης, 2017).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### 2. 1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ως κρίσιμη πτυχή της διαχείρισης, περιλαμβάνει τη μελέτη, υλοποίηση και επίβλεψη δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαιτητική και κρίσιμη για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού, καθώς απαιτεί την πρόβλεψη και την καλλιέργεια του συνδυασμού αυτών των ικανοτήτων για τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Οι Terzidis and Tjortzakis (2004) υπογραμμίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς αποτελούν το πιο κρίσιμο στοιχείο για κάθε εταιρεία (Λιαρμακόπουλος, 2013).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι ένας θεμελιώδης ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και έχει μελετηθεί εκτενώς από ερευνητές. Η ερμηνεία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού ποικίλλει σημαντικά, με τους Ahmed & Urban (2017) να την ορίζουν ως ένα σύνολο αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο Smith (2014) προτείνει ότι η απόδοση πρέπει να θεωρείται ως συμπεριφορά, διαφορετική από τα αποτελέσματα, τα οποία μπορεί να επηρεάζονται από παράγοντες του συστήματος. Οι Corbet & Rastick (2020) πιστεύουν ότι η απόδοση πρέπει να οριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, καθώς αυτό ευθυγραμμίζεται περισσότερο με τους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους, την ικανοποίηση των πελατών και την οικονομική συνεισφορά. Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με άλλους στην ίδια ομάδα εργασίας, όπως σημειώνει ο Μακρυδημήτρης (2008). Η αξιολόγηση του αντίκτυπου ενός εργαζομένου στην παραγωγικότητα της εργασίας είναι μια συστηματική προσέγγιση που προσπαθεί να προσδιορίσει και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά του. Στα περισσότερα εταιρικά περιβάλλοντα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμεύει ως βασικό εργαλείο για τον

προσδιορισμό των συστημάτων παραγωγής, των μεταγραφών, των πακέτων μισθών και του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συμβατική προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρείται ως μια τεχνική ελέγχου που συνεπάγεται τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και τη χρήση συγκεκριμένων προτύπων εργασίας. Σύμφωνα με τους Ρωσσίδη και Μπιτσάνη (2011), η μέτρηση του αποτελέσματος της εργασίας είναι απαραίτητη για τη διάκριση μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Ο επόπτης, λοιπόν, αναλαμβάνει το ρόλο του βαθμολογητή, ενώ ο υπάλληλος αναλαμβάνει τη θέση του αξιολογητή, με κύρια μέθοδο τη συγκριτική αξιολόγηση. Ωστόσο, στη σύγχρονη προσέγγιση, η επιστήμη της διαχείρισης επιδιώκει να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων με μια αναπτυξιακή προοπτική. Η εστίαση είναι στην καταγραφή της απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζεται η συνεχής βελτίωση μέσω της μάθησης, των κινήτρων, του καθορισμού στόχων και της παροχής πληροφοριών. Ο αξιολογούμενος διαδραματίζει ουσιαστικό και ενεργό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, συμμετέχοντας σε όλα τα στάδια, όπως σημειώνει η Λεκάκου (2015).

## **2. 2 Ανάγκη για αξιολόγηση**

Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς, συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων, της παραγωγικότητας και του στρατηγικού σχεδιασμού. Σύμφωνα με τους Ranson & Stewart (2014), η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους να διατηρήσουν υψηλό επίπεδο απόδοσης και να αποκαλύψουν κρυφές δυνατότητες. Βοηθά επίσης στον εντοπισμό τομέων ανάπτυξης, στη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων και συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές, αλλαγές προσωπικού και προσαρμογές μισθών.

Στην έρευνά του, ο Rahman (2021) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν πολλές κρίσιμες λειτουργίες. Αυτοί οι σκοποί περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης, τη βελτίωση της απόδοσης,

την ανασκόπηση των προηγούμενων επιδόσεων, την υποστήριξη αποφάσεων σχεδιασμού σταδιοδρομίας, τον καθορισμό στόχων απόδοσης και την αξιολόγηση μιας αύξησης μισθού ή ενός νέου επιπέδου.

Η τακτική και σταθερή αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποφέρει οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για την ατομική ανάπτυξη. Ένα σύστημα αξιολόγησης προσφέρει στους επόπτες και στις εταιρείες την ευκαιρία να εντοπίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των υφισταμένων και να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους, όπως προτείνει ο Garth (2011). Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης, ευθυγραμμισμένο με το όραμα και τη στρατηγική της εταιρείας, καθοδηγεί τους εργαζόμενους σε σημαντικά καθήκοντα, τους ενημερώνει για τα αποτελέσματά τους και παρέχει ανατροφοδότηση από ανωτέρους, συναδέλφους και υφισταμένους. Ο Moustakis (2010) υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί αυτούς τους στόχους όταν ευθυγραμμίζεται με την ανταγωνιστική στρατηγική και την κουλτούρα της εταιρείας. Η παρακίνηση των εργαζομένων περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων που ωφελούν τόσο την εταιρεία όσο και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η διαδικασία αξιολόγησης παράγει πολύτιμα δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο στάδιο της πρόσληψης.

Για να βελτιώσουν την εσωτερική οργάνωση και την ανάπτυξη του προσωπικού, οι οργανισμοί εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης απόδοσης. Αυτά τα συστήματα προετοιμάζουν τους υπαλλήλους για αυξημένες ευθύνες και παρέχουν μια δομημένη ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους επιχειρηματικούς στόχους, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της μονάδας. Η αυτοαξιολόγηση και οι δομημένες συζητήσεις μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου πριν από την αξιολόγηση ενισχύουν τη διαδικασία. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία παρέχει στον αξιολογούμενο την ευκαιρία να μάθει από τους ανωτέρους του για τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τις προσδοκίες του για το μέλλον (Petersen, 2019).

### **2.3 Η λειτουργική διαδικασία**

Σύμφωνα με την έρευνα του Doran (2021), η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης τεχνικής για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του προσωπικού περιλαμβάνει ένα σύνολο θεμελιωδών διαδικασιών. Κατά τη διεξαγωγή σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικό να διεξάγεται μια ανάλυση εργασίας για μια συγκεκριμένη θέση. Ο απώτερος στόχος της ανάλυσης εργασίας είναι να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη κατανόηση μιας συγκεκριμένης θέσης. Η επιτυχία και η αποτυχία διακρίνονται από τον καθορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Οι Aggarwal et al (2013) τονίζουν ότι η αναγνώριση και η αναγνώριση της αποτυχίας είναι απαραίτητη για τη διορθωτική δράση. Για να επιτευχθεί επιτυχία σε ένα έργο, οι συμπεριφορές και τα αποτελέσματα που διευκολύνουν την εκτέλεσή του πρέπει να είναι καλά καθορισμένα, καθώς και εκείνα που κρίνονται απαράδεκτα. Έχει σημειωθεί πρόοδος στη μέτρηση των αποτελεσμάτων με την εισαγωγή μιας κλίμακας για την ελαχιστοποίηση των ανακρίβειων και την αύξηση της αξιοπιστίας της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια επίσημη λειτουργία μέσα στο τμήμα προσωπικού που περιλαμβάνει άλλα άτομα, προσθέτοντας ένα επίπεδο συναισθηματικής πολυπλοκότητας στη διαδικασία. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το ανθρώπινο στοιχείο τέτοιων αξιολογήσεων για να διασφαλιστεί ότι τόσο οι ατομικοί όσο και οι εταιρικοί στόχοι επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, όπως συνέστησε ο Παππάς (2014).

### **2.4 Λάθη στην αξιολόγηση**

Οι Balcioglu & Nihinlola (2014) ταξινόμησαν τα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία θέτει σε κίνδυνο την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος, σε δύο κατηγορίες. Τα μεταβλητά σφάλματα είναι ένας τύπος αστάθειας στις αξιολογήσεις που μπορεί να

προκύψουν λόγω διαφωνίας δύο εκτιμητών για ένα συγκεκριμένο θέμα ή από έναν εκτιμητή που αξιολογεί το ίδιο θέμα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, οδηγώντας σε ασυνεπείς αξιολογήσεις. Συχνά γίνονται λάθη κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων, όταν ένας αξιολογητής βαθμολογεί συνήθως τα χαρακτηριστικά ενός υπαλλήλου χρησιμοποιώντας τον ίδιο βαθμό αξιολόγησης. Σύμφωνα με την έρευνα του Christodoulou et al (2020), οι αξιολογητές τείνουν να βλέπουν πιο ευνοϊκά τους εργαζόμενους που μοιράζονται παρόμοια χαρακτηριστικά με τους εαυτούς τους. Αυτό είναι γνωστό ως «φαινόμενο της εξοικείωσης». Λάθη στις πληροφορίες αξιολόγησης συμβαίνουν όταν οι αξιολογητές βασίζονται τις αξιολογήσεις τους σε ελλιπή ή λανθασμένα δεδομένα.

Ο Ishibuchi et al (2015) επεσήμαναν ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν τα ίδια ετήσια αποτελέσματα αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσουν σε ένα θεμελιώδες σφάλμα αξιολόγησης γνωστό ως Mathew Effect. Αυτό το φαινόμενο υποδηλώνει ότι οι προηγούμενες αξιολογήσεις ενός εργαζομένου μπορούν υποσυνείδητα να προκαταλάβουν τις μελλοντικές του προσπάθειες για βελτίωση, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθούν. Ομοίως, οι Evans & Lindsay (2012) διεξήγαγαν μια μελέτη σε σαράντα διαφορετικούς οργανισμούς. Οι προϊστάμενοι σε αυτές τις εταιρείες έτειναν να ευνοούν ορισμένους υφισταμένους μέσω συστημάτων προαγωγής και αξιολόγησης αμοιβών, αφήνοντας όσους βρίσκονται εκτός της κλίμακας με λίγες ευκαιρίες για σημαντική ανάπτυξη εντός του οργανισμού. Παρόμοια με το φαινόμενο Halo της γενίκευσης, αυτό το φαινόμενο περιλαμβάνει τους αξιολογητές που δίνουν αδικαιολόγητη σημασία σε ένα χαρακτηριστικό, επηρεάζοντας έτσι την εκτίμησή τους για άλλα χαρακτηριστικά.

## **2. 5 Επιπλέον στοιχεία για την αξιολόγηση**

Ο σχεδιασμός μιας διαδικασίας αξιολόγησης συνεπάγεται μια σειρά βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν, με την ανάθεση ευθυνών σε κάθε ενέργεια και τον καθορισμό του χρονικού πλαισίου για κάθε βήμα. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια δομημένη και περιοδική αλληλεπίδραση μεταξύ του ανώτερου και του κατεστημένου. Ο προσδιορισμός του αξιολογητή είναι ζωτικής

σημασίας, καθώς συνδέεται στενά με την επιλογή, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την επιχειρηματική κουλτούρα και την αλλαγή εργαζομένων. Ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, οι πελάτες, ο υπάλληλος ή οι εξωτερικοί σύμβουλοι είναι αυτοί που μπορούν να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση. Ο προϊστάμενος έχει την επίσημη εξουσία να αξιολογεί και να προτείνει την πρόοδο, τις αμοιβές και τα πρόσθετα οφέλη των εργαζομένων. Με βάση τις παρατηρήσεις, ο προϊστάμενος καθορίζει τις δυνατότητες κάθε εργαζόμενου και αποφασίζει για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Η αξιολόγηση από ομοτίμους είναι επίσης μια αξιόπιστη μέθοδος, που βασίζεται σε τακτικές και ουσιαστικές παρατηρήσεις συναδέλφων, χωρίς να μοιράζονται αποτελέσματα (Τσέκος, 2014).

Έρευνα που διεξήχθη από τους Alagarsamy et al (2020), απέδειξε τον κεντρικό ρόλο που παίζουν οι αξιολογήσεις στη μείωση της αβεβαιότητας των εργαζομένων και της διοίκησης. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί σύμβουλοι ή εξειδικευμένα στελέχη για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και τη διεξαγωγή αξιολογήσεων. Σύμφωνα με τον Καραντζάλη (2019), ένας οργανισμός μπορεί να αλληλεπιδράσει με τους εξωτερικούς πελάτες του για να διερευνήσει τυχόν ανησυχίες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες.

Η επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται από το πότε θα διεξαχθεί. Οι επόπτες πρέπει να αποφασίζουν μεταξύ ενός συνόλου, τακτικού διαστήματος, όπως κάθε έξι μήνες, ή ενός μεταβλητού, όπως μετά την ολοκλήρωση ενός έργου. Για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ενημερωμένοι, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να μοιράζονται τα αποτελέσματα περιοδικά και όχι μόνο μία φορά το χρόνο (El-Dirani et al, 2019).

## **2. 6 Είδη της αξιολόγησης**

Η απόδοση των εργαζομένων είναι το αποκορύφωμα της εργασίας που παράγεται σε μια καθορισμένη εργασία ή δραστηριότητα για μια συγκεκριμένη περίοδο. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας εταιρείας. Η επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης είναι



επομένως υψίστης σημασίας. Ο σκοπός της αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης προτιμώνται όταν ο στόχος είναι να επιλεγούν άτομα για προαγωγή, εκπαίδευση και αμοιβή βάσει αξίας. Οι συνεργατικές μέθοδοι θεωρούνται καταλληλότερες όταν ο στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους (Showkat, 2013). Οι τέσσερις κύριες κατηγορίες για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι:

### **2.6.1 Συγκριτική αξιολόγηση**

Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου, είναι κοινή πρακτική να γίνονται συγκρίσεις με άλλους εργαζόμενους για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση συχνά οδηγεί σε διαφωνίες μεταξύ του εργαζομένου και του αξιολογητή και δεν χρησιμεύει για να παρακινήσει ή να αναπτύξει τους ανθρώπινους πόρους σε έναν οργανισμό (Showkat, 2013).

Οι κύριες τεχνικές αυτής της ταξινόμησης περιλαμβάνουν α) ένα απλό σύστημα κατάταξης κατάλληλο για μικρές επιχειρήσεις. Η μέθοδος κατάταξης περιλαμβάνει τη βαθμολόγηση των εργαζομένων αριθμητικά, με βάση το πρώτο, το δεύτερο, το τρίτο κ. λπ. β) ένα σύστημα κατάταξης γνωστό ως εναλλακτική μέθοδος κατάταξης, περιλαμβάνει τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους, οδηγώντας σε μια κατάταξη με βάση τη συγκεκριμένη σύγκριση. γ) ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιεί μια κλίμακα 100 βαθμών για την αξιολόγηση των εργαζομένων, μετά την οποία παρατίθενται με σειρά με βάση την τελική τους βαθμολογία. δ) δημοφιλής τεχνική για την αξιολόγηση των υπαρχόντων στοιχείων είναι η μέθοδος ζευγαρωμένης σύγκρισης. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τη σύγκριση ζευγών στοιχείων για κάθε απαιτούμενο χαρακτηριστικό. Έχει θεωρηθεί μια εξαιρετικά ακριβής και αξιόπιστη μέθοδος για τον προσδιορισμό των επιμέρους διαφορών. ε) ένας τρόπος για τον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών εργαζομένων είναι η μέθοδος αναγκαστικής διανομής. Στη συνέχεια υπολογίζονται τα ποσοστά των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία. Αυτή η προσέγγιση είναι χρήσιμη εάν ο οργανισμός επιθυμεί να παρέχει επιπλέον οφέλη στους πιο αποτελεσματικούς υπαλλήλους (Showkat, 2013).

## 2. 6. 2 Κριτηριακή αξιολόγηση

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης, που διεξάγεται μέσω ερωτηματολογίων, αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με διακριτά εργασιακά καθήκοντα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Σε αντίθεση με τη συγκριτική αξιολόγηση, δίνει προτεραιότητα στα αντικειμενικά κριτήρια ως διακριτική προσέγγισή του. Οι επόμενες μέθοδοι αξιολόγησης που ακολουθούν απόλυτα κριτήρια είναι οι πιο εκτενώς παρατηρούμενες (Rahil, 2017)

Η μέθοδος Graphic Rating Scale είναι μια διαδεδομένη τεχνική που επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση συγκεκριμένων συμπεριφορών και χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την εργασία που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιεί ένα ερωτηματολόγιο που δίνει προτεραιότητα στην ανάλυση θέσης και τα πρότυπα εργασίας, ενώ υποβαθμίζει τη σημασία της αφοσίωσης και της πίστης του εργαζομένου στον οργανισμό.

Η μέθοδος της σταθμισμένης λίστας ελέγχου περιλαμβάνει την αξιολόγηση των διαφόρων χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, με μια προκαθορισμένη λίστα που παρέχεται στον αξιολογητή. Για να το ξεχωρίσει από τις προηγούμενες μεθόδους, αυτή η προσέγγιση εκχωρεί βάρη σε κάθε χαρακτηριστικό. Αυτά τα βάρη είναι άγνωστα στον αξιολογητή πριν από την αξιολόγηση και μπορούν να επηρεάσουν την τελική αξιολόγηση. Μια παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, το σύστημα αναγκαστικής επιλογής λειτουργεί διαφορετικά, δεδομένου ότι στον αξιολογητή δεν παρουσιάζονται πιθανές απαντήσεις. Αντίθετα, επιλέγουν την πρόταση που αντιπροσωπεύει με μεγαλύτερη ακρίβεια τη συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου, την τεκμηρίωση της συμπεριφοράς του και την επιστά την προσοχή στα δυνατά του σημεία σε μια έκθεση αξιολόγησης δοκιμίου. Η μέθοδος των κρίσιμων χαρακτηριστικών, γνωστή και ως μέθοδος κρίσιμου περιστατικού, περιλαμβάνει την τεκμηρίωση τόσο θετικών όσο και αρνητικών συμπεριφορών, καθώς και περιπτώσεων επιτυχίας ή αποτυχίας στην

εκτέλεση της εργασίας, κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμεύουν ως προσομοιωτές συμπεριφοράς των εργαζομένων, προσφέροντας στους αξιολογητές ένα μέσο για τη διαφοροποίηση μεταξύ επικοινωνιακών και διοικητικών ικανοτήτων. Παρέχουν ανατροφοδότηση στο προσωπικό, το οποίο, με τη σειρά του, ενισχύει την παραγωγικότητά του (Rahil, 2017).

### **2. 6. 3 Αντικειμενική αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση που βασίζεται σε αντικειμενικούς στόχους ονομάζεται διαχείριση από στόχους. Τα βασικά σημεία αυτής της προσέγγισης είναι α) η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό στόχων και η επιχειρηματική δυναμική, β) οι τακτικές διαδραστικές συνεδριάσεις μεταξύ των εποπτών και των εργαζομένων για τη διατήρηση της αρμονίας εντός του οργανισμού, γ) η σαφήνεια των στόχων, δ) η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για την εταιρεία Μια δέσμευση με τη στρατηγική, και τέλος ε) τη σύνδεση των επιμέρους στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

Σύμφωνα με τον Dessler (2000), τα στάδια της μεθόδου είναι α) καθορισμός επιχειρηματικών στόχων β) καθορισμός στόχων του τμήματος, γ) συζήτηση στόχων σε επίπεδο τμήματος, δ) προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, ε) ανασκόπηση των αποτελεσμάτων και στ) ανατροφοδότηση. Η αξιολόγηση των εργαζομένων μέσω του καθορισμού στόχων επιτρέπει την πλήρη εξατομίκευση των στόχων και ως εκ τούτου έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη. Ωστόσο, αυτή η εξατομίκευση δημιουργεί προβλήματα εάν θέλουμε να συνδεθούμε απευθείας με συστήματα αποζημίωσης στελεχών. Στην περίπτωση αυτή, λόγω της εξατομίκευσης των στόχων, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απολύτως δίκαιο σύστημα επιβράβευσης (Kim & Holzer, 2014) .

#### **2. 6. 4 Αξιολόγηση αποδοτικότητας**

Η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω αυτής της μεθόδου βασίζεται στα μετρήσιμα αποτελέσματα που προσφέρει ένας εργαζόμενος, όπως ο αριθμός των μονάδων που πωλήθηκαν, το ποσοστό των ελαττωμάτων και η ποσότητα των εφαρμογών που έχουν υποβληθεί σε επεξεργασία. Αν και εξωτερικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν την αξιολόγηση, αυτή η προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων (Ibinwangi et al, 2016).

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει την ενημέρωση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της απόδοσής τους. Αυτό το βήμα είναι κρίσιμο, καθώς παρέχει στους εργαζόμενους κατανόηση της απόδοσής τους και την αποδοχή της από την ανώτερη διοίκηση. Επίσης, ενισχύει τη σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και λειτουργεί ως άτυπη συμφωνία για τη μελλοντική πορεία του εργαζομένου (Παπαστεφανάκη, 2008). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συνέντευξης για να συζητηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια διεξοδική ανασκόπηση ολόκληρης της διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένου του εντοπισμού τυχόν ζητημάτων που προέκυψαν και της συμφωνίας για πιθανές λύσεις για τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου (Ibinwangi et al, 2016). Η τήρηση αυτών των βημάτων μπορεί να αυξήσει την προθυμία ενός υπαλλήλου να ακολουθήσει προτάσεις για βελτίωση, οδηγώντας σε προσωπική ανάπτυξη και επιχειρηματική ανάπτυξη (Lira, 2014).

#### **2.7 Η συνέντευξη**

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει την ενημέρωση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της απόδοσής τους. Η θετική ανατροφοδότηση τους παρακινεί να συνεχίσουν την καλή τους δουλειά, ενώ η αρνητική ανατροφοδότηση βοηθά στον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται βελτίωση. Αυτό το βήμα είναι κρίσιμο, καθώς παρέχει στους εργαζόμενους κατανόηση της απόδοσής τους και την αποδοχή της από την ανώτερη διοίκηση. Επίσης, ενισχύει τη σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και λειτουργεί ως άτυπη συμφωνία για τη μελλοντική πορεία του εργαζομένου. (Παπαστεφανάκη, 2008). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της

συνέντευξης για να συζητηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια διεξοδική ανασκόπηση ολόκληρης της διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένου του εντοπισμού τυχόν ζητημάτων που προέκυψαν και της συμφωνίας για πιθανές λύσεις για τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου (Ibinwangi et al, 2016).

Επιπλέον, είναι σημαντικό να συζητηθεί εάν η απόδοση του εργαζομένου ευθυγραμμίζεται με τους μακροπρόθεσμους επαγγελματικούς του στόχους και να καταρτίσει σαφή σχέδια δράσης για το επόμενο έτος. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να τεκμηριώνονται και να αρχειοθετούνται και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αμφισβητήσουν και να προσφύγουν στα αποτελέσματα. Η τήρηση αυτών των βημάτων μπορεί να αυξήσει την προθυμία ενός υπαλλήλου να ακολουθήσει προτάσεις για βελτίωση, οδηγώντας σε προσωπική ανάπτυξη και επιχειρηματική ανάπτυξη (Lira, 2014).

## **2. 8 ΔΟΠ και αξιολόγηση**

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι στενά συνδεδεμένη με αυτή της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με τον ισχυρισμό του Everett (1984) ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Έχει διαμορφωθεί ένα μοντέλο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, το οποίο ορίζεται ως μια διαδικασία διαχείρισης που προσπαθεί για συνεχή βελτίωση. Αυτή η διαδικασία διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ικανοποίησης των τρεχουσών και των μελλοντικών αναγκών των πελατών, με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η οργανωτική απόδοση μπορεί να βελτιωθεί μέσω ενός συνδυασμού Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM) και αξιολόγησης απόδοσης, όπως σημειώνεται από τους (Oshode et al, 2014). Ο Deming (1985) υποστηρίζει ότι τα συστήματα TQM βοηθούν στην αξιολόγηση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι αρχές της ΔΟΠ συνδέονται άμεσα με την ασφαλή εκτέλεση συστημάτων

αξιολόγησης απόδοσης. Η ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών είναι ένα θεμελιώδες δόγμα των τεχνικών αξιολόγησης ΔΟΠ σε έναν οργανισμό που μπορούν να βοηθήσουν στον στρατηγικό σχεδιασμό, να δημιουργήσουν υποδομές για την εφαρμογή του ΙΟΡ στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και να ενισχύσουν τη δέσμευση της ηγεσίας στην ποιότητα (Sharma & Rao (2019)).

Επί του παρόντος, υπάρχει μια αλλαγή στην οργανωτική δυναμική, όπου οι εποπτικοί ρόλοι μειώνονται και οι ρόλοι των εργαζομένων αυξάνονται. Η επικοινωνία γίνεται πιο αποτελεσματική και αποτελεσματική καθώς οι πληροφορίες ρέουν κάθετα και οριζόντια, με ομάδες εργαζομένων να συνεργάζονται σε διαφορετικά τμήματα. Τονίζεται η σημασία της αξιολόγησης κάθε διαδικασίας στο σύνολό της πριν από την αξιολόγηση μεμονωμένων εργαζομένων. Αποθαρρύνονται τα προγράμματα αξιολόγησης που βασίζονται αποκλειστικά σε ποσοτικά κριτήρια και αντ' αυτού συνιστάται η επιβράβευση της ηθικής και συνεργατικής συμπεριφοράς. Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι απόλυτα και να μην βασίζονται σε συγκρίσεις με άλλους εργαζόμενους. Επιπλέον, η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο την απόδοση όσο και τη συμμετοχή του στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας του οργανισμού (Vitello & Williamson, 2017).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

### 3.1 Γενικά στοιχεία

Οι διευθυντές προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα έχουν τη βασική ευθύνη να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας αντικειμενικούς δείκτες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι μετρήσεις που σχετίζονται με την αποδοτικότητα, τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, τη λειτουργική αποδοτικότητα, την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα των υπηρεσιών είναι διαθέσιμες για αξιολόγηση και εξαγωγή συμπερασμάτων (Vitello & Williamson, 2017).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η μείωση του κόστους και η κερδοφορία δεν είναι εφαρμόσιμες έννοιες στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας, καθώς σχεδιάστηκαν για βιομηχανικούς τομείς με σχετικά ομοιογενείς λειτουργίες, σε αντίθεση με τις διαφορετικές λειτουργίες και υπηρεσίες που υπάρχουν στη δημόσια διοίκηση (Λιαρμακόπουλος, 2013). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ο τρόπος υπολογισμού και αξιολόγησης της αποτελεσματικής εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως οι ανθρωπόωρες που δαπανώνται, η αποτελεσματικότητα της εργασίας (καταγγελίες, επαναλαμβανόμενες εργασίες κ. λπ. ) και το γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση είναι μια επιχείρηση έντασης εργασίας. κλάδο στον οποίο οι πόροι, η διοικητική λειτουργία και τα δημόσια καλά αποτελέσματα δεν συνδέονται πάντα άμεσα (Αντζουλάκος, 2007).

Οι Martinbw & Mwasimba (2018) υπέθεσαν ότι η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων στους δημόσιους τομείς είναι πιο περίπλοκη εργασία σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Ο καθορισμός των ακριβών υπηρεσιών ή προϊόντων που προσφέρονται από δημόσιους οργανισμούς μπορεί συχνά να είναι μια πρόκληση. Για παράδειγμα, η μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με απλή καταμέτρηση του αριθμού των εισακτέων μαθητών αποτυγχάνει να εξηγήσει τη συμβολή τους στην κοινωνικοποίηση, τις δεξιότητες ομαδικής εργασίας ή την ανάδειξη των δυνατοτήτων τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρέχουν υπηρεσίες που δεν μπορούν να πουληθούν και επομένως δεν τιμολογούνται. Ένας θυρωρός που απασχολείται σε έναν δήμο, για παράδειγμα,

φροντίζει την πόλη και, έμμεσα, προστατεύει τη δημόσια υγεία. Μέσα σε έναν οργανισμό, προσφέρονται ποικίλες υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας ποικίλους πόρους και στοχεύουν σε ανόμοιους δικαιούχους. Για παράδειγμα, ο μετριασμός των θυμάτων της γρίπης, που μπορεί να αποδοθεί στην αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών κέντρων ελέγχου νόσων, στην ακριβή καθοδήγηση των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης ή στην προμήθεια φαρμακευτικών θεραπειών. Οι ανησυχίες για τη δημόσια υγεία αφορούν όχι μόνο ιατρικές υπηρεσίες, αλλά και υπηρεσίες εκπαίδευσης και παροχής, καθιστώντας το αποτέλεσμα πολύπλευρο και εξαρτώμενο από πολλούς παράγοντες.

Τα προϊόντα δημόσιας υπηρεσίας μπορούν είτε να συμπληρώνουν είτε να υποκαθιστούν το ένα το άλλο. Ενδεικτικά, ενώ η απαγόρευση του καπνίσματος σε εσωτερικούς χώρους είναι ευεργετική για τη δημόσια υγεία, έχει οδηγήσει σε μείωση του κρατικού εισοδήματος και του κύκλου εργασιών συγκεκριμένων οικονομικών ομάδων που εμπλέκονται στην παροχή υπηρεσιών σε εστιατόρια, ποτοποιεία και άλλους συναφείς τομείς. Οι πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργικότητα των δημόσιων υπηρεσιών αναγνωρίζεται ευρέως ως δύσκολο να αποκτηθούν. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες πηγές για τη συλλογή δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων ερευνών, οικονομικών αναλύσεων, άμεσης παρατήρησης, διοικητικών αρχείων και δοκιμών, όπως αναφέρεται από τους Rodriguez & Walters (2017). Οι δημόσιες υπηρεσίες διατηρούν αρχεία για όλες τις υποθέσεις και διαδικασίες που υποβάλλονται σε επεξεργασία, αν και η συλλογή, η οργάνωση και η ανάλυση αυτών των πληροφοριών είναι απαραίτητη για τη διατύπωση στόχων με βάση ακριβή αριθμητικά δεδομένα (Aggarwal et al, 2013).

Η δημόσια διοίκηση, είτε σε κρατικό, περιφερειακό ή αποκεντρωμένο επίπεδο, εισάγει νέους θεσμούς και πολιτικές για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ο στόχος είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Πέρα από την ανάλυση προσωπικών δεξιοτήτων, ωστόσο, ο εντοπισμός και η επισήμανση των αντικρουόμενων παραγόντων που εμποδίζουν ή ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων είναι επιτακτική ανάγκη. Για να αυξήσουν την παραγωγικότητα οι διευθυντές, πρέπει να σχεδιάσουν ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων που να ευθυγραμμίζεται με την οργανωτική



ανάπτυξη. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη και η συνετή αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητα για την οργανωτική ανάπτυξη. Η ενθάρρυνση των προϊσταμένων να διεξάγουν αξιολογήσεις μέσω γραπτών εκθέσεων ή συζητήσεων για να λάβουν υπόψη τις ικανότητες των εργαζομένων και να αναζητήσουν την εκπαίδευση και την εξέλιξή τους είναι απαραίτητη (Heslin-Vandewalle, 2008). Αναλύοντας εκτεταμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες σε μικρότερες, οι ηγέτες του δημόσιου τομέα μπορούν να δημιουργήσουν στοχευμένα συστήματα αξιολόγησης (Vitello & Williamson, 2017).

Η Δημόσια Διοίκηση αναγνωρίζει ξεχωριστά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες, σύμφωνα με τους Corbet & Rastick (2020). Τα κίνητρά τους προέρχονται από παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και όχι από προσωπικά χαρακτηριστικά, που επηρεάζουν όχι μόνο τη στάση τους απέναντι στην εργασία και τις γραφειοκρατικές δομές αλλά και την ανταγωνιστικότητά τους. Κατηγοριοποίησε τους δημοσίους υπαλλήλους με βάση τη συμπεριφορά και τα κίνητρά τους στην αντιπροσωπευτική γραφειοκρατία. Επιπλέον, οι Ahmed & Urban (2017) παρατήρησαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ωρών εργασίας και ενθουσιασμού σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να μετρηθεί με πρακτικές μετρήσεις όπως ημέρες απουσίας ή οικονομικές αποδόσεις, καθώς και ανθρωπολογικά κριτήρια όπως η ευημερία των εργαζομένων και η συνολική υγεία.

### **3. 2 Ιστορική αναδρομή**

Το 1833 καθιερώθηκε το «Βιβλίο Ποιότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων» με κρατικό διάταγμα, σηματοδοτώντας την πρώτη φορά που καθιερώθηκε η αξιολόγηση των κρατικών υπαλλήλων. Αυτό το βιβλίο απαριθμούσε όλα τα στοιχεία που αποτέλεσαν τη βάση για να αξιολογήσουν τα κρατικά όργανα την απόδοση των εργαζομένων τους. Με αυτό το εργαλείο, η κυβέρνηση υπολόγιζε τους υπαλλήλους για την εργασία τους και διατηρούσε προσωπικούς φακέλους που περιείχαν κρίσιμες πληροφορίες για τη διασφάλιση του ηθικού και της δέσμευσής τους. Στη μεταπολεμική περίοδο εφαρμόστηκε ο νόμος 1811 1951, ο οποίος

οργάνωνε συστηματικά το δημόσιο όργανο. Ο εναρκτήριοι κώδικας δημόσιας υπηρεσίας επικυρώθηκε και εισήγαγε μια νέα μέθοδο αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι διευθυντές θεωρήθηκαν υπεύθυνοι για την τήρηση των κριτηρίων και κινδύνευαν να τους επιβληθούν πειθαρχικά μέτρα εάν οι αναφορές δεν συμπληρώνονταν σωστά. Δυστυχώς, αυτό το σύστημα κρίθηκε ελαττωματικό και ανεπαρκές για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της επιμέλειας των δημοσίων υπαλλήλων. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε το ΠΔ 581 1984 για τη θέσπιση ενός αμερόληπτου και νόμιμου συστήματος αξιολόγησης που έλεγχε όλα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του εργαζομένου. Αυτό το νέο σύστημα δεσμεύτηκε να τηρεί τις συνταγματικές αρχές της ουδετερότητας, της νομιμότητας και της αμεροληψίας (Λιαρμακόπουλος, 2013).

Το 1991, το 54ο άρθρο του Ν. 1943 επανέφερε το άρθρο 128 του ΠΔ 611 1977 (Α. Κ. ). Το τελευταίο είχε αντικατασταθεί προηγουμένως, με νέα διάταξη που όριζε ότι από την 1η Ιανουαρίου 1992 θα καθιερωνόταν ένα σύστημα αξιολόγησης των βασικών προσόντων του προσωπικού δημόσιας υπηρεσίας και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Ωστόσο, οι υπάλληλοι της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εξαιρούνταν από αυτό το Σύστημα. Το σύστημα αξιολόγησης βασίζεται σε σαφώς καθορισμένα κριτήρια και στόχους, επιτρέποντας την αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των εργαζομένων σε σχέση με τα καθήκοντά τους. Αυτό το σύστημα στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών αξιολογώντας την απόδοση των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Αντζουλάκος, 2007).

Το ΠΔ 318 1992 (ΦΕΚ 161 τ. Α' 25. 9. 1992) σκιαγραφεί την αξιολόγηση των βασικών προσόντων του προσωπικού δημόσιας υπηρεσίας (εκτός του προσωπικού πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Αυτό περιλαμβάνει τα κριτήρια, το είδος, τη διαδικασία και τους φορείς αξιολόγησης για τη διεξαγωγή των αξιολογήσεων, καθώς και τα δικαιώματα και τις εγγυήσεις που παρέχονται στους εργαζόμενους σε σχέση με αυτές. Ο Υπουργός της Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζει το ποσοστό των υπαλλήλων που υποβάλλονται σε αξιολόγηση σε σχέση με τους βαθμούς ή τις

κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των αποκλίσεων από το γενικό πλαίσιο ποσοστιαίας κλιμάκωσης όπου αυτό δικαιολογείται από τη φύση των καθηκόντων τους. Η Ελ. Συν. θα προτείνει επίσης έναν από τους αντιπροέδρους της, ενώ δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων από πανεπιστήμια θα υπηρετήσουν ως μέλη. Στην επιτροπή θα συμμετέχουν και το Υπουργείο Προεδρίας (ένας διευθυντής) της Κυβέρνησης και εκπρόσωπος της ΑΔΕΔΥ(Μακρυδημήτρης, 2008).

Επικεφαλής της Επιτροπής είναι κυβερνητικός υπαλλήλος, ενώ κάθε ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία, Υπουργείο ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου έχει Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου, ο Διευθυντής Διοίκησης ή Προσωπικού και ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Επιθεώρησης (εφόσον υπάρχει) και ο γενικός διευθυντής της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης (αν υπάρχει) απαρτίζουν την επιτροπή αυτή. Τα νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που δεν διαθέτουν υπηρεσιακά συμβούλια εποπτεύονται από την Επιτροπή Αξιολόγησης του Υπουργείου. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης υποβάλλει προτάσεις στον αρμόδιο Υπουργό για το μέγιστο και ελάχιστο ποσοστό εργαζομένων που μπορεί να αξιολογηθεί σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. Οποιοσδήποτε ιεραρχικά προϊστάμενος του αξιολογητή, του αρμόδιου Υπουργού ή του διοικητικού συμβουλίου του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου μπορεί να ξεκινήσει έρευνα για μη αντικειμενικές αξιολογήσεις εργαζομένων από τον αξιολογητή τους (Λεκάκου, 2015).

Σύμφωνα με το άρθρο 14 του ΠΔ 318 92, οι αξιολογήσεις των εργαζομένων διενεργούνται από δύο προϊσταμένους, ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία της οικείας υπηρεσίας. Αυτό περιλαμβάνει τον οικείο προϊστάμενο του υπαλλήλου και, όταν είναι παρών, τον άμεσο προϊστάμενό του. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους, ο επικεφαλής του τμήματός τους χειρίζεται τις εκθέσεις αξιολόγησής τους. Η διοικητική ικανότητα δεν βαθμολογείται για υπαλλήλους των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που δεν είναι επόπτες. Οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται ετησίως τον Ιανουάριο, εκτός από εκείνες της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης που αξιολογούνται ανά διετία. Ο αξιολογούμενος πρέπει να συμπληρώσει το

υποχρεωτικό έντυπο αξιολόγησης τις δύο πρώτες εβδομάδες του Ιανουαρίου. Στο σενάριο όπου ο επικεφαλής αξιολογητής απαλλάσσεται από τα καθήκοντά του πριν από τις 31 Ιανουαρίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, υποχρεούται να κάνει αξιολογήσεις για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν υπό αυτόν στην οργανική μονάδα. για περίοδο τουλάχιστον πέντε μηνών του προηγούμενου έτους (Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011).

Το άρθρο 17 του ΠΔ 318 1992 ορίζει ότι οι αξιολογητές παρέχουν δίκαιη, ευσυνείδητη και υπεύθυνη αξιολόγηση ενός εργαζομένου. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά ακριβή γεγονότα και όχι σε απλές υποψίες, σχόλια ή μεμονωμένα περιστατικά. Ο Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας (ΠΔ 611 1977) απαιτεί από τους αξιολογητές να είναι αντικειμενικοί και σε βάρος τους κινείται πειθαρχική δίωξη εάν οι αξιολογήσεις τους κριθούν αδικαιολόγητα αυστηρές ή υπερβολικά επιεικείς. Επιπλέον, το άρθρ. 54 του Ν. 1943 1992 ορίζει ότι μια τέτοια συμπεριφορά συνιστά επιβαρυντικό παράγοντα που μπορεί να εμποδίσει την εξέλιξη του αξιολογητή σε ανώτερη θέση ή προαγωγή (Moustakis, 2010).

### **3. 3 Αξιολόγηση, απόδοση και προϋπολογισμός**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων διαφέρουν από χώρα σε χώρα και εμπίπτουν σε δύο βασικές κατηγορίες Διαχείριση βάσει απόδοσης και Προϋπολογισμός απόδοσης, ο οποίος συνδέει την απόδοση με τον προϋπολογισμό.

#### **3. 3. 1 Η διαχείριση που βασίζεται στην απόδοση**

Η έννοια της διαχείρισης που βασίζεται στην απόδοση χρησιμοποιείται κυρίως σε οργανισμούς που εστιάζουν στις συναλλαγές, όπως η εκπαίδευση, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι δήμοι, για να διασφαλιστεί η βέλτιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Στη δημοσίευσή τους το 1998, οι Armstrong και Baron

ορίζουν τη διαχείριση που βασίζεται στην απόδοση ως μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, η οποία βασίζεται στην απόδοση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων της ομάδας. Το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού των ΗΠΑ περιγράφει ένα σύστημα διαχείρισης που βασίζεται στην απόδοση που περιλαμβάνει προσχεδιασμό για κάθε εργασία, καθορισμό αναμενόμενων αποτελεσμάτων, παρακολούθηση της απόδοσης της εργασίας, ανάπτυξη ικανοτήτων προσωπικού, αξιολόγηση απόδοσης και επιβράβευση των καλύτερων επιδόσεων. Η διαχείριση με βάση τις επιδόσεις στο δημόσιο τομέα στοχεύει στο να συμβιβάσει τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και την κουλτούρα του δημόσιου τομέα με την ανάγκη να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες απαιτήσεις δημόσιας υπηρεσίας ενώ λειτουργεί με περιορισμένους πόρους. Το σύγχρονο τοπίο απαιτεί μεγαλύτερη διαφάνεια, βελτιωμένες επιδόσεις και ανάθεση ευθυνών. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί τη συνέχεια στην παροχή υπηρεσιών και την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών (Ρωσσίδης, 2014).

Οι κυβερνήσεις παγκοσμίως δίνουν προτεραιότητα στην εφαρμογή της διαχείρισης που βασίζεται στην απόδοση. Για παράδειγμα, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ έχει ενσωματώσει αυτό το μοντέλο στη διοίκησή τους, ενώ ο Καναδάς δημιούργησε πλαίσια εργασίας για τις δημόσιες υπηρεσίες για την παρακολούθηση και τη βελτίωση της προόδου τους. Ομοίως, η κεντρική αρχή του Ηνωμένου Βασιλείου έχει επιβάλει τη χρήση δεικτών για τη βελτίωση της απόδοσης της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η τοπική κυβέρνηση πρέπει να εφαρμόσει προγράμματα μέτρησης απόδοσης καταγράφοντας και μετρώντας κάθε εργασία, συλλέγοντας μετρήσιμες πληροφορίες διαδικασίας και χρησιμοποιώντας αυτές τις μετρήσεις για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Οι περιορισμένοι δείκτες και η σαφής ανάπτυξη στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή. Ωστόσο, μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι το 68% των δημοσίων υπαλλήλων στο Ηνωμένο Βασίλειο παραδέχτηκε ότι παρείχε ψευδείς απαντήσεις κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων (Doran, 2021).

Το 1994, το Υπουργείο Εσωτερικών Υποθέσεων στην Αυστραλία δαπάνησε 120 δισεκατομμύρια δολάρια Αυστραλίας, με εργατικό δυναμικό 140. 000

κατανεμημένων σε 16 κεντρικά υπουργεία και αποκεντρωμένους οργανισμούς. Διενεργούνταν τακτικοί έλεγχοι για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, τον εντοπισμό εναλλακτικών λύσεων και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους στόχους, με ειδική υπηρεσία ελέγχου για την υποστήριξη της πρωτοβουλίας. Συγκεκριμένα, ενσωμάτωσε αξιολογήσεις απόδοσης για υπαλλήλους, αξιωματούχους και πολιτικούς ηγέτες, οδηγώντας τελικά σε περισσότερο στρατηγικό σχεδιασμό και σαφέστερο καθορισμό των στόχων της κυβέρνησης (Aggarwal et al, 2013).

Το 2006, η Γαλλία εισήγαγε το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων για τον δημόσιο τομέα. Το τρέχον σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων δίνει προτεραιότητα στην τεκμηρίωση εργασιών, στη μεταφορά ευθυνών και στον εξατομικευμένο καθορισμό στόχων για κάθε εργαζόμενο. Αυτό το σύστημα παραμένει σε ισχύ μέχρι σήμερα (Balcioglou & Nihinlola, 2014).

### **3. 3. 2 Απόδοση και Προϋπολογισμός**

Για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί το κράτος, οι δημόσιες δαπάνες πρέπει να είναι περιορισμένες και να γίνει προσεκτικός προϋπολογισμός. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού στον δημόσιο τομέα είναι πολύπλοκη και περιλαμβάνει προετοιμασία, διαπραγματεύσεις και ψηφοφορία από τα κοινοβουλευτικά όργανα. Σύμφωνα με τον Christodoulou et al (2020), ο πρωταρχικός στόχος της κατάρτισης προϋπολογισμού είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με τους επιδιωκόμενους και επιτευχθέντες σκοπούς των δημόσιων υπηρεσιών και το σχετικό κόστος. Ως αποτέλεσμα, οι κυβερνήσεις συνδέουν όλο και περισσότερο τις επιδόσεις με τον προϋπολογισμό, μια οικονομική προσέγγιση που συσχετίζει το οικονομικό εισόδημα με μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτοί οι προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν επεξηγηματικές δηλώσεις και στόχους για όλες τις κρατικές δαπάνες. Το αποκορύφωμα των αποτελεσμάτων, των τακτικών και των δεσμεύσεων διαμορφώνει απόδοση με επίκεντρο τον προϋπολογισμό.

Το 1949, η Επιτροπή Χούβερ προσπάθησε να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών συνδέοντας την απόδοση με τους οικονομικούς προϋπολογισμούς. Τις επόμενες δεκαετίες, πολλές χώρες μέλη του ΟΟΣΑ, συμπεριλαμβανομένων των Ηνωμένων Πολιτειών, ακολούθησαν το παράδειγμά τους χρησιμοποιώντας δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των υπηρεσιών με βάση τα αποτελέσματά τους και όχι απλώς το λειτουργικό τους κόστος. Ωστόσο, αυτά τα συστήματα απέτυχαν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους επειδή βασίστηκαν σε σταθερούς παράγοντες και όχι σε μεταβλητά στοιχεία. Ως αποτέλεσμα, μικρή πρόοδος σημειώθηκε στη σύνδεση των επιδόσεων και των προϋπολογισμών μέχρι τα τελευταία χρόνια, όταν η ανάγκη μείωσης των κρατικών δαπανών αναζωογόνησε το ενδιαφέρον για αυτήν την προσέγγιση (Ishibuchi et al, 2015).

Οι κυβερνήσεις, που αντιμετωπίζουν ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό τοπίο και αυξημένες προσδοκίες από τους ψηφοφόρους για ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες, αναγκάστηκαν να εξερευνήσουν καινοτόμους τρόπους διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών. Το 2007, ο ΟΟΣΑ διεξήγαγε μια έρευνα σε οκτώ χώρες για να διερευνήσει τον αντίκτυπο των πληροφοριών απόδοσης του δημόσιου τομέα στον κρατικό προϋπολογισμό. Για να επιτύχουν τον στόχο της αναμόρφωσης του κρατικού μηχανισμού, αυτές οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν επιστημονικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης να διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία τους. Ενώ οι μέθοδοι κοινωνικής επιστήμης χρησιμοποιήθηκαν αρχικά για τη σύνδεση της απόδοσης και της λειτουργίας της κυβέρνησης, οι οικονομικοί περιορισμοί έχουν μετατοπίσει το επίκεντρο προς την αξία για τα χρήματα και τις προσεγγίσεις προσανατολισμένες στα αποτελέσματα (Λεκάκου, 2015).

Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των κρατικών οργανισμών, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται η σαφήνεια και οι κατάλληλες συγκρίσεις. Το Βέλγιο πήρε μια διαφορετική πορεία προσλαμβάνοντας εξωτερικούς συμβούλους για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των κυβερνητικών υπηρεσιών του. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος απέτυχε επειδή οι σύμβουλοι δεν μπορούσαν να κατανοήσουν τους σκοπούς και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες των υπηρεσιών, καθιστώντας τους ελέγχους τους

άχρηστους. Για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος, εισήγαγε την πολιτική «Βέλτιστες Πρακτικές» το 2019. Η πολιτική αυτή τονίζει την ανάγκη συμμετοχής των Υπουργείων Οικονομικών κάθε χώρας στη δημόσια διοίκηση, αξιολόγηση με βάση τη ζήτηση αντί για οφέλη και συνεχή έλεγχο και παρακολούθηση (Τζέμος, 2020).

Ήδη από τη δεκαετία του 1980, χώρες όπως η Ιταλία και η Σουηδία πρωτοστάτησαν στη διαχείριση βάσει απόδοσης και συνέδεσαν την απόδοση με τις κρατικές οικονομικές καταστάσεις και προϋπολογισμούς. Άλλες χώρες - η Δανία και ο Καναδάς, ακολούθησαν το παράδειγμά τους στις αρχές έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Σε πολλές από αυτές τις χώρες, τα συστήματα διαχείρισης και προϋπολογισμού που βασίζονται στην απόδοση είναι συμπληρωματικές πρακτικές που υιοθετούνται ταυτόχρονα (Πισσαρίδης et. al. , 2020). Οι κυβερνήσεις έχουν συνήθως εφαρμόσει συστήματα διαχείρισης απόδοσης και προϋπολογισμού για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, τη λήψη αποφάσεων κατά τη σύνταξη προϋπολογισμού, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία και για να επιτύχουν εξοικονόμηση κόστους. Υπάρχει ένα αυξανόμενο δυναμικό στον τρόπο με τον οποίο οι χώρες προσεγγίζουν την αξιολόγηση απόδοσης, καθώς αυτή εξελίσσεται συνεχώς. Χώρες όπως η Ολλανδία έδωσαν αρχικά έμφαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά έκτοτε προσαρμόστηκαν εφαρμόζοντας λογιστικά πρότυπα του δημόσιου τομέα που επηρεάζουν τα αποτελέσματα των δημόσιων υπηρεσιών. Στη Γαλλία, απαιτείται πλέον νομικά για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες να υποδεικνύουν τόσο τους απαραίτητους πόρους όσο και τα αναμενόμενα αποτελέσματα για οποιοδήποτε προτεινόμενο πρόγραμμα ή δράση. Άλλες χώρες, ωστόσο, επικεντρώνονται στην επίτευξη ενός μοναδικού στόχου όπως η Τσεχία (Μαυρομούστακου, 2016).

Οι διαφορετικές χώρες δίνουν διαφορετικά επίπεδα έμφασης σε συγκεκριμένους στόχους που σχετίζονται με τη διαχείριση βάσει απόδοσης. Ορισμένες, όπως η Δανία, δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των πρωταρχικών στόχων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, ορισμένες χώρες εφαρμόζουν ειδικές συμφωνίες μεταξύ κεντρικών αρχών και δημόσιων οργανισμών ή ενσωματώνουν στόχους που



βασίζονται στην απόδοση στα στρατηγικά τους σχέδια, όπως φαίνεται στην περίπτωση των ΗΠΑ. Για παράδειγμα η Νέα Ζηλανδία και η Βρετανία, υιοθετούν μια προσέγγιση από κάτω προς τα κάτω, όπου ο έλεγχος και η αξιολόγηση της απόδοσης διαχέονται από την κορυφή της πολιτικής ηγεσίας προς τα κάτω (Alagarsamy et al, 2020). Αντίθετα, η Νορβηγία εφαρμόζει μια πολιτική από κάτω προς τα πάνω, δίνοντας τη δυνατότητα στους φορείς να αναπτύξουν τις δικές τους μεθόδους αξιολόγησης με ελάχιστη συμμετοχή από τις κεντρικές αρχές. Αν και λίγες χώρες έχουν ενσωματώσει επιτυχώς πληροφορίες απόδοσης στους προϋπολογισμούς τους, μερικές επιλεγμένες συνδέουν επίσης τις δαπάνες με τους επιθυμητούς στόχους. Οι χώρες μπορούν να χρησιμοποιήσουν προηγούμενα αποτελέσματα για να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις στο μέλλον. Μόνο το 20% των εθνών, όπως η Ολλανδία, έχουν συνδέσει επιτυχώς την κατανομή του προϋπολογισμού με την απόδοση. Αντίθετα, το 39% των χωρών, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ, δεν χρησιμοποιούν συνήθως τα αποτελέσματα των επιδόσεων για να ενημερώνουν τις αποφάσεις τους (El-Dirani et al, 2019).

Σε πολλές χώρες, δεν υπάρχει επίσημο σύστημα επιβράβευσης ή τιμωρίας δημοσίων υπαλλήλων ή υπηρεσιών που αποτυγχάνουν να επιτύχουν καθορισμένους στόχους. Ένα εκπληκτικό 38% των χωρών δεν διαθέτει τέτοιο μηχανισμό, ενώ μόλις το 9% έχει άμεση σχέση μεταξύ της αμοιβής των εργαζομένων και της απόδοσης έναντι των στόχων. Στο 54% των χωρών, οι στόχοι καθορίζονται από τις κεντρικές αρχές, ενώ το 52% παρακολουθεί την πρόοδο προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Το αρμόδιο υπουργείο συντάσσει ετήσιες εκθέσεις για την παρακολούθηση αυτή στο 61% των χωρών. Ενώ η σύνδεση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών με την κατανομή του προϋπολογισμού μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη σταθερότητα και οικονομική προσαρμοστικότητα στους οργανισμούς, μόνο το 55% περίπου των χωρών χρησιμοποιούν μηχανισμούς αξιολόγησης απόδοσης για τη διανομή οικονομικών πόρων ετησίως σε υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς (Waheed et al, 2018).

Οι πρακτικές διαχείρισης απόδοσης διαφέρουν μεταξύ χωρών, με ορισμένες όπως η Σουηδία και η Ιταλία, να τις εφαρμόζουν σε όλα σχεδόν τα προγράμματα και τις

υπηρεσίες. Εν τω μεταξύ, η Γαλλία και η Ισπανία εφαρμόζουν διαχείριση απόδοσης περίπου στο ένα τέταρτο των υπηρεσιών τους. Για να διασφαλιστεί ότι οι αξιολογήσεις είναι αξιόπιστες, ορισμένες χώρες παρέχουν σημαντική αυτονομία και ευθύνη στα υπουργεία και τις δημόσιες υπηρεσίες τους, ορίζοντας γενικούς διευθυντές ως συντονιστές διαδικασίας. Αυτή η προσέγγιση αποφεύγει την επιβολή στόχων από πάνω προς τα κάτω, κάτι που μπορεί να προσθέσει άγχος και επιβάρυνση σε ένα ήδη καταπονημένο σύστημα και να περιορίσει τη διαχειριστική ελευθερία. Η ευρεία υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης που βασίζονται στην απόδοση στοχεύει στην ενίσχυση της λογοδοσίας μεταξύ των υπουργείων, των δημόσιων υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων έναντι του νόμου και των πολιτών τους. Μια έρευνα που διεξήχθη σε 30 χώρες διαπίστωσε ότι μόνο 24 από αυτές δημοσιοποιούν τα αποτελέσματα των επιδόσεων των δημόσιων υπηρεσιών τους. Στο 69% αυτών των χωρών, οι οικονομικοί προϋπολογισμοί είναι ενσωματωμένοι με στόχους, αλλά μόνο το 18% των πολιτικών βασίζεται στα αποτελέσματα απόδοσης για τη λήψη αποφάσεων (Showkat, 2013).

### **3. 4 Απόδοση και αμοιβές**

Η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση είναι ένας όρος που περιλαμβάνει συστήματα που συνδέουν τις αμοιβές των εργαζομένων με την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών. Περιλαμβάνει ένα ποσοστό των ετήσιων αποδοχών και όχι του συνολικού μισθού που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Η ανάλυση αυτής της προσέγγισης δεν περιλαμβάνει αυξήσεις μισθών που προκύπτουν από προαγωγές ή αλλαγές στο βαθμό, που δεν σχετίζονται με την απόδοση, καθώς και μπόνους που συνδέονται με συγκεκριμένες θέσεις ή συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, το μπόνους λάθους διαχείρισης στην Ελλάδα απονέμεται σε δημόσιους υπαλλήλους που χειρίζονται πληρωμές ή εισπράξεις, ενώ οι εργαζόμενοι στην καθαριότητα λαμβάνουν το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι συστημάτων αμοιβής με βάση την εφαρμογή τους Οργανωτικό και Ομαδικό. Επιπλέον, αυτά τα συστήματα υποθέτουν ότι

οποιαδήποτε πρόσθετη αμοιβή μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά για να μεγιστοποιηθεί η αξία της ως κίνητρο για τους αποδέκτες της. Η εφαρμογή της αμοιβής βάσει απόδοσης στη δημόσια υπηρεσία ωφελεί τόσο τους εργαζόμενους όσο και την ίδια την υπηρεσία. Αυτή η πρακτική οδηγεί σε αυξημένη αποτελεσματικότητα μεσοπρόθεσμα και δημιουργεί τα θεμέλια για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, όπως σημειώνει ο Rahil (2017). Παρέχει κίνητρα για πιο αποτελεσματική εργασία, ενισχύει τη λογοδοσία για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους, βελτιώνει τα κίνητρα, ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, προωθεί αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης και ενισχύει τις διοικητικές διαδικασίες. Επιπλέον, βελτιώνει τον έλεγχο απόδοσης του προσωπικού και μειώνει συνολικά το κόστος.

Για τη δημιουργία ενός συστήματος μισθοδοσίας, οι Kim & Holzer (2014) προσδιόρισαν δύο μετρήσεις απόδοσης για τους δημόσιους οργανισμούς αξιολόγηση των επιτευχθέντων στόχων και σκιαγράφιση εστιακών σημείων για συγκεκριμένες εργασίες. Η έννοια της σύνδεσης της αμοιβής των εργαζομένων με την απόδοση προήλθε από τον ιδιωτικό τομέα, υποστηρίχθηκε από τον Taylor (1896), ο οποίος πίστευε ότι τα χρήματα θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας. Οι Γενικοί Κανόνες της Γερμανίας για τους δημόσιους υπαλλήλους του 1951 εισήγαγαν την πρακτική της προσφοράς ατομικών ή συλλογικών μόνους για την αναγνώριση της εξαιρετικής απόδοσης. Ομοίως, η Ιαπωνία παρέχει ειδικό επίδομα στους δημοσίους υπαλλήλους από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 (Ibinwangi et al, 2016).

Το 1964, η καναδική κυβέρνηση πρωτοστάτησε σε ένα νέο σύστημα παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα μέσω της χορήγησης μόνους και προσαυξήσεων αξίας. Οι προσαυξήσεις της αξίας, από την άλλη πλευρά, αναφέρονται στην ετήσια ποσοστιαία αύξηση του μισθού που συνδέεται άμεσα με την απόδοση της εργασίας και συμπληρώνει τον βασικό μισθό. Πριν από αυτό, καμία άλλη χώρα δεν είχε ενσωματώσει ανταμοιβές και παροχές στον υπολογισμό των μισθών ή των συντάξεων σε μακροπρόθεσμη βάση. Τα επόμενα χρόνια, πολλές πειραματικές πολιτικές δοκιμάστηκαν σε επιλεγμένες δημόσιες υπηρεσίες, όπως η Φινλανδία, η Ιταλία και το γερμανικό ταχυδρομικό σύστημα. Η κίνηση

προς τη σύνδεση των αποδοχών με την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων υιοθετήθηκε αργότερα από τη Φινλανδία, την Ιρλανδία και την Ιταλία. Την επόμενη δεκαετία, η Γερμανία, η Ουγγαρία και η Ελβετία ακολούθησαν το παράδειγμά τους, αλλά μόνο για διευθυντικά στελέχη σε υπουργεία και μεγάλους δημόσιους οργανισμούς. Αντίθετα, ο Καναδάς, η Φινλανδία, η Ιρλανδία, η Κορέα και η Ισπανία διαθέτουν ειδικούς προϋπολογισμούς που έχουν σχεδιαστεί για τη χρηματοδότηση των επιπλέον κεφαλαίων που απαιτούνται για την επιβράβευση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων τους (Oshode et al, 2014).

Στα κράτη του ΟΟΣΑ που εφαρμόζουν συστήματα αμοιβών με βάση τις επιδόσεις για δημόσιες υπηρεσίες, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση επέκτασης τέτοιων πολιτικών πέρα από τη διοίκηση υψηλού επιπέδου σε άλλες θέσεις δημοσίων υπηρεσιών. Αντί να επιβραβεύονται αποκλειστικά οι ατομικές συνεισφορές, υπάρχει πλέον μια προτίμηση για αναγνώριση των προσπαθειών των ομάδων και των τμημάτων (όπως φαίνεται στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Φινλανδία και την Κορέα). Οι διοικητικές διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες και αποκεντρωμένες όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων. Γενικά, τα αποτελέσματα παραμένουν ο πιο σημαντικός δείκτης απόδοσης. Η επιτυχία εξαρτάται από τις μοναδικές δεξιότητες και ικανότητες κάθε υπαλλήλου, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητάς του για διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργασία, τη συναδελφικότητα, καθώς και τις ηγετικές και διοικητικές δεξιότητες (Sharma & Rao, 2019).

Τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις προαναφερθείσες χώρες δίνουν έμφαση στις δεξιότητες και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, αρκετές χώρες έχουν αρχίσει να συσχετίζουν τις αμοιβές με την απόδοση των εργαζομένων για να παρακινήσουν τους δημόσιους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα να προσφέρουν καλύτερα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, στη Δανία, το 57% των διευθυντών εγκατέλειψε τον ιδιωτικό τομέα για τον δημόσιο τομέα λόγω της πολιτικής σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Η Αγγλία και η Ουαλία έχουν επίσης αναφέρει παρόμοιες εμπειρίες, ιδιαίτερα στην προσέλκυση δασκάλων υψηλής ειδίκευσης. Επιπλέον, οι υψηλές επιδοτήσεις ή τα μόνους στον δημόσιο τομέα όχι μόνο έχουν προσελκύσει φιλόδοξους και ικανούς υπαλλήλους, αλλά και

αποτρέπουν λιγότερο άξιους από την αναζήτηση θέσεων σε δημόσιους οργανισμούς, όπως παρατήρησε ο Lazear (2000).

Η μέθοδος έχει ορισμένα μειονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένου του φαινομένου όπου οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν σκόπιμα χαμηλότερη απόδοση για να παρουσιάσουν ανακριβείς εκτιμήσεις ως δεδομένα σύγκρισης. Αυτή η τακτική διασφαλίζει ότι φαίνονται πιο αποτελεσματικοί κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων και εξασφαλίζουν ανταμοιβές χωρίς ουσιαστικά να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να μην χρησιμεύουν πάντα ως αποτελεσματικό κίνητρο, ειδικά για τους δημόσιους υπαλλήλους. Δίνουν σημασία σε παράγοντες όπως η σταθερότητα της εργασίας, η αναγνώριση και η μονιμότητα, εκτός από την αμοιβή. Σε διευθυντικά επίπεδα, ο μισθός είναι συχνά μικρότερης σημασίας, καθώς ενδιαφέρονται περισσότερο για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει ο ρόλος και την αίσθηση ολοκλήρωσης που φέρνει. Η δυσκολία στον καθορισμό στόχων λόγω των περίπλοκων διοικητικών διαδικασιών καθιστά δύσκολη τη σύνδεση των χρηματικών ανταμοιβών με τους στόχους απόδοσης. Η διαπίστωση του υπαλλήλου που ευθύνεται για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας διαδικασίας και η ποσοτικοποίηση της επιτυχίας της προσθέτει στην πολυπλοκότητα, μειώνοντας την αποτελεσματικότητα τέτοιων κινήτρων (Vitello & Williamson, 2017).

### **3.5 Ερευνητική επισκοπήση**

Η μέτρηση των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο εγχείρημα. Διεξάγοντας έρευνες για την αξιολόγηση των απόψεών τους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν συστήματα αξιολόγησης που γίνονται πιο εύκολα αποδεκτά και εφαρμόζονται αποτελεσματικότερα.

Για τη βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης, έχουν διεξαχθεί διάφορες έρευνες για τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων για τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Αυτές οι μελέτες αποκαλύπτουν τόσο οφέλη όσο και δυσκολίες. Σε μια τέτοια έρευνα, η Alagarsamy et al (2020) ανέλυσε τη στάση 344 δημοσίων

υπαλλήλων ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν θετικά τη διαδικασία αξιολόγησης και αναγνωρίζουν τα οφέλη της για τους σύγχρονους οργανισμούς. Μόνο υπό τέτοιες συνθήκες η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας των εργαζομένων.

Οι El-Dirani et al (2019) εξέτασαν τις στάσεις και τις αντιλήψεις 120 εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η μελέτη τους είχε στόχο να εντοπίσει τόσο τα οφέλη αυτής της διαδικασίας όσο και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων και την προθυμία τους να αποδεχτούν την εφαρμογή της. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούσαν την ευκαιρία για επαγγελματική εξέλιξη ως το πρωταρχικό πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας, που θα τους επέτρεπε να επιτύχουν στην καριέρα τους. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες τόνισαν επίσης τη σημασία της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας ώστε το ίδρυμα αξιολόγησης να αποφέρει ουσιαστικά αποτελέσματα.

Μια έρευνα που διεξήχθη από τον Showkat (2013) ανέλυσε τις προοπτικές και τις στάσεις 36.926 εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες ως προς την εφαρμογή των αξιολογήσεων απόδοσης. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνώρισαν τη δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα όταν εφαρμόζονται με αποτελεσματικές μεθόδους και αντικειμενικά κριτήρια. Αυτά τα αποτελέσματα περιελάμβαναν τη δημιουργία δίκαιων συστημάτων τόσο για την προώθηση όσο και για την αμοιβή.

Ο Rahil (2017) διεξήγαγε μια μελέτη των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τις αξιολογήσεις απόδοσης, με συναρπαστικά αποτελέσματα. Οι 161 συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι η σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τόσο με προγράμματα προαγωγών όσο και με προγράμματα αμοιβών θα μπορούσε να παρακινήσει τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Όσον αφορά τα κριτήρια κριτικής αξιολόγησης, η μελέτη τόνισε τη σημασία της ποιότητας εργασίας, του πνεύματος συνεργασίας, των δεξιοτήτων γραπτής επικοινωνίας και της οργανωτικής δέσμευσης.

Οι Javidmehr & Ebrahimpour (2015) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές στον τραπεζικό τομέα τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι αυτή η διαδικασία μπορεί να αξιοποιηθεί από τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, η μελέτη υποδηλώνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν τα πρότυπα αξιολόγησης, οδηγώντας σε αναποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης.

Στον τραπεζικό τομέα, οι Kim & Holzer (2014) διερεύνησαν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις αξιολογήσεις απόδοσης μέσω έρευνας. Οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό εάν τα κριτήριά του δεν είναι διαφανή και οι συνέπειες των αποτελεσμάτων είναι σαφείς. Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τη διοίκηση είναι επίσης σημαντική για να αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις αδυναμίες τους και να βελτιώνονται. Η έρευνα τόνισε ότι η εφαρμογή αξιολογήσεων απόδοσης μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη ενός δίκαιου και αποτελεσματικού συστήματος προαγωγής, να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να δημιουργήσει κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης για αυτούς.

Οι Ibinwangi et al (2016) διεξήγαγαν μια μελέτη σε 110 υπαλλήλους η οποία αποκάλυψε την αποστροφή τους για τις αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων, αναφέροντας τις υποκειμενικές αξιολογήσεις και τη μεροληπτική συμπεριφορά από τους αξιολογητές ως κύρια ανησυχία. Επιπλέον, ως λόγοι ένστασης αναφέρθηκαν ο προβληματικός σχεδιασμός και τα εργαλεία του συστήματος αξιολόγησης, τα οποία είναι επιρρεπή σε λάθη. Ουσιαστικά, οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι οι αξιολογητές χρησιμοποιούσαν συχνά το σύστημα για να βοηθήσουν ευνοημένα άτομα, καθιστώντας το αναξιόπιστο και άδικο.

Η εφαρμογή των διαδικασιών αξιολόγησης σε σύγχρονους οργανισμούς μπορεί να αντιμετωπίσει την αντίθεση των εργαζομένων, σύμφωνα με την έρευνα των Oshode et al (2014). Για να μετριαστούν τέτοιες αντιδράσεις, η οργανωτική

διοίκηση πρέπει να τονίσει τη σημασία της αξιολόγησης και να υιοθετήσει μέτρα για τη μείωση των πιθανών αντιδράσεων. Θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης που να εγγυάται αντικειμενικά αποτελέσματα, όπως αυτό που προτείνουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαμόρφωσης ενός οργανωτικού κλίματος που δίνει προτεραιότητα στη δικαιοσύνη.

Σύμφωνα με τη μελέτη Sharma & Rao (2019), η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να εδραιωθεί πριν η διοίκηση ενημερώσει τους υπαλλήλους για το σκοπό του συστήματος. Η θετική αντίληψη των συστημάτων αξιολόγησης ενισχύεται όταν συνδέονται με δρόμους ανάπτυξης και προώθησης. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις αξιολογήσεις ως μέσο για την επίτευξη των στόχων τους, τείνουν να είναι πιο αποδεκτοί, όπως οι Sharma et al. ολοκληρώθηκε το 2019.

Η σύνδεση των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης με το σύστημα αποδοχών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αποδοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης. Σύμφωνα με την έρευνα των Vitello & Williamson (2017), οι εργαζόμενοι βλέπουν ευνοϊκά την αξιολόγηση της απόδοσης όταν αυτή συνδέεται με χρηματικά κίνητρα. Αυτή η σύνδεση καλλιεργεί μια θετική αντίληψη και στάση απέναντι σε ολόκληρο το σύστημα.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει τώρα να καλλιεργήσει μια καινοτόμο και φιλική προς τις αλλαγές κουλτούρα εργασίας. Η έρευνα των Rodriguez & Walters (2017), δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πιο διατεθειμένοι να αγκαλιάσουν την αξιολόγηση και να επιθυμούν την εφαρμογή της. Οι ερευνητές προσθέτουν ότι όταν η διοίκηση είναι αφοσιωμένη στη θέσπιση αξιολόγησης και βοηθά το προσωπικό να κατανοήσει τη σκοπιμότητά της, οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιο πιθανό να την αποδεχτούν.

Η ενσωμάτωση νέων θεσμικών πολιτικών μπορεί λογικά να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ευάλωτοι. Κατά αυτόν τον τρόπο, η ισχυρή υποστήριξη από τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για να διαβεβαιωθούν οι εργαζόμενοι ότι η ευημερία τους αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα. Διατηρώντας τους υπαλλήλους ενήμερους, ενδυναμώνοντάς τους



με γνώσεις και παρέχοντας καθοδήγηση, το HR μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την εισαγωγή μιας νέας διαδικασίας ελαχιστοποιώντας κάθε αρνητικό αντίκτυπο στο εργατικό δυναμικό. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί επίσης να έχει θετική επίδραση, όπως οι Matinbw & Mwasimba (2018), έχουν δείξει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ

### 4.1 ΑΑΔΕ

#### 4. 1. 1 Γενικά στοιχεία

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό, την επικύρωση και τη λήψη πληρωμών για φόρους, δασμούς και άλλες μορφές δημόσιου εισοδήματος. Η ΑΑΔΕ έχει όραμα να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πολιτών και να γίνει πρότυπο για τη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων του έθνους. Πρωταρχικός στόχος της Ανεξάρτητης Αρχής είναι να προστατεύσει τα δημόσια ταμεία του έθνους και να προωθήσει τη φορολογική συμμόρφωση με τον περιορισμό της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου. Η δέσμευσή τους για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών τόσο προς τους πολίτες όσο και προς τις επιχειρήσεις παραμένει ακλόνητη εν μέσω αυτών των επιδιώξεων. Η Αρχή έχει διοικητική αυτονομία και είναι υπεύθυνη για την έκδοση όλων των διοικητικών εγγράφων που αφορούν τη διαχείριση πόρων και οργανωτικά θέματα. Επιβλέπει, αξιολογεί και συντονίζει επιμελώς τις υπηρεσίες της, ενώ παράλληλα παρακολουθεί προσεκτικά για τον εντοπισμό πιθανής διαφθοράς, υποβαθμισμένης απόδοσης, αναποτελεσματικότητας και παρανομίας (Λεκάκου, 2015).

Αυτό περιλαμβάνει την τήρηση όλων των σχετικών κανονισμών, νόμων και κανόνων που διέπουν τον Υπουργό Οικονομικών, τους Αναπληρωτές Υπουργούς και τους Υφυπουργούς Οικονομικών, καθώς και την ιδρυτική του νομοθεσία. Η Αρχή είναι υπεύθυνη για τη χάραξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων διαχείρισης, καθώς και για τον διαχωρισμό των στρατηγικών στόχων σε ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους υπηρεσιών, υποχρεώσεις και έργα προς εκτέλεση. Επίσης, συντονίζει και εφαρμόζει επιχειρηματικά σχέδια δράσης σύμφωνα με τους στόχους και τις προτεραιότητες της δημοσιονομικής πολιτικής της κυβέρνησης. Ο οργανισμός επιβλέπει και ρυθμίζει την πιστοποίηση και τη συγκέντρωση των δημοσίων εσόδων, παράλληλα με την επιβολή των σχετικών νόμων. Αγωνίζεται για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας με την εφαρμογή αποτελεσματικών φορολογικών

και τελωνειακών κανονισμών. Επιπλέον, εκδίδει κανονιστικές αποφάσεις, όπως οδηγίες, εγκυκλίους και άλλα διοικητικά έγγραφα, που ερμηνεύουν και εφαρμόζουν φόρους, δασμούς και άλλες νομικές διατάξεις που σχετίζονται με τη δικαιοδοσία της. Στόχος είναι η βελτίωση της είσπραξης των δημοσίων εσόδων (Σπανού, 2018).

Παρέχει επιστημονική και νομική βοήθεια στις αρχές επιβολής του νόμου και σε άλλους κρατικούς φορείς, σχεδιάζοντας και εκτελώντας επιχειρησιακές στρατηγικές σύμφωνα με τη δικαιοδοσία του. Ο οργανισμός λαμβάνει επίσης μέτρα για τον εντοπισμό και την πρόληψη της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου και της απάτης, διασφαλίζοντας ότι λογιστικοποιούνται τα φορολογητέα υλικά. Για να βελτιωθεί η είσπραξη εσόδων και η συμμόρφωση, ο οργανισμός προτείνει μέτρα για τη φορολογία και τα τελωνεία, ενώ προσφέρει επίσης γνωμοδοτήσεις εμπειρογνομών για σχέδια νόμων που σχετίζονται με τον τομέα εμπειρογνωμοσύνης του (Καραντζάλης, 2019).

Η οικονομική ανεξαρτησία της διοίκησης στηρίζεται στους ώμους της ομάδας που είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την εκτέλεση του προϋπολογισμού δαπανών, τη διαχείριση των σχεδίων προμηθειών και την επίβλεψη των συμβάσεων για διάφορα έργα. Αυτό διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία των υπηρεσιών της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της προμήθειας κεντρικού εξοπλισμού και εξοπλισμού πληροφορικής. Η αρμόδια υπηρεσία, το Υπουργείο Οικονομικών, είναι επιφορτισμένη με την εκτέλεση του συστήματος λογισμικού πληροφορικής σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες συμφωνίας σε επίπεδο υπηρεσιών (Μαυρομούστακου, 2016).

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων είναι επιφορτισμένη με τη διαχείριση της κύριας υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών για είσπραξη δημοσίων εσόδων, φορολογικούς και τελωνειακούς ελέγχους και άλλους υλικούς πόρους, όπως τελωνειακές και χημικές υπηρεσίες. Λειτουργεί με διοικητική, οικονομική και λειτουργική ανεξαρτησία και υποχρεούται να αναφέρεται στα κοινοβουλευτικά όργανα και στην Επιτροπή Διαφάνειας μόνο δύο φορές το χρόνο (Πισσαρίδης et. al. , 2020).

Ο Υπουργός Οικονομικών μπορεί να προσφέρει στρατηγικές κατευθύνσεις και οδηγίες πολιτικής, αλλά δεν έχει ιεραρχικό έλεγχο ή εποπτεία επί των λειτουργικών ή οργανωτικών θεμάτων της Αρχής. Για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών της, η Αρχή ενημερώνει τακτικά τον Υπουργό Οικονομικών με κρίσιμα στοιχεία που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της. Επιπλέον, η Αρχή προσφέρει ηλεκτρονικές υπηρεσίες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, την απλοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και τον καθορισμό τεχνικών στρατηγικών για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για ιδιώτες, επαγγελματίες και φορείς του δημόσιου τομέα (Πισσαρίδης et. al. , 2020).

## **4. 2 Διοίκηση**

### **4. 2. 1 Διοικητικό πρόσωπο**

Το άρθρο 14 του Ν. 4389 2016 σκιαγραφεί τις αρμοδιότητες του Διοικητή, τις οποίες πρέπει να εκπληρώσει κατά την ανάληψη των καθηκόντων του. Επιπλέον, ο Διοικητής συνάπτει σύμβαση εκτέλεσης με τον Υπουργό Οικονομικών, στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι όροι απασχόλησης, οι αποδοχές και οι ετήσιοι ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι. Εάν ο Διοικητής εκπληρώσει ή ξεπεράσει με επιτυχία αυτούς τους στόχους ή φτάσει σε βασικούς δείκτες απόδοσης για τη φορολογική διαχείριση, μπορεί να λάβει πρόσθετο μόνους σύμφωνα με το άρθρο 13 του ν. 4389 2016 (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, 2023).

### **4. 2. 2 Διοικητικά όργανα**

Η προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία των μελών εντός των Ανεξάρτητων Αρχών προστατεύεται βάσει του άρθρου 101Α Σ. Ωστόσο, αυτή η εγγύηση εκτείνεται μόνο στις πέντε Αρχές που αναγνωρίζονται από το Σύνταγμα και την τροπολογία του 2001. Η διαδικασία επιλογής αυτών των μελών διενεργείται από την Προεδρική Διάσκεψη, ένα θεσμικό όργανο με διακομματική εκπροσώπηση όπως ορίζεται στον Κανονισμό της Βουλής. Για την εκλογή των μελών της

Ανεξάρτητης Αρχής, των οποίων η θητεία ορίζεται και προστατεύεται επίσης, απαιτούνται ομόφωνες ή 4 5 αποφάσεις της Συνδιάσκεψης. Ο Κανονισμός της Βουλής επιτρέπει δύο τύπους ελέγχου των ενεργειών των Ανεξάρτητων Αρχών τον δικαστικό και τον κοινοβουλευτικό. Εκτός από τον δικαστικό έλεγχο, οι Κανονισμοί περιγράφουν λεπτομερώς τη διαδικασία για τον κοινοβουλευτικό έλεγχο (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, 2023).

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 4389 2016, οι διοικητικές οντότητες της ΑΑΔΕ αποτελούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Διοικητή. Όπως ορίζεται στο άρθρο 8 του Ν. 4389 2016, παράγραφοι 1 και 2, το διοικητικό συμβούλιο είναι πενταμελές Αν και ο Διοικητής της Αρχής έχει το προνόμιο να παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, δεν μπορεί να ψηφίσει (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, 2023).

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του Ν. 4389 2016 Το άρθρο 9 του Νόμου περιγράφει τα διάφορα καθήκοντα που πρέπει να ασκεί το Διοικητικό Συμβούλιο. Η προσωπική ευθύνη έγκειται στην επίβλεψη των δραστηριοτήτων της Αρχής και στη διασφάλιση ότι αυτές ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της. Οργανωτικά, η στάση του συνάδει με τη διοικητική πολιτική της ΑΑΔΕ , συμπεριλαμβανομένου του Εσωτερικού Κανονισμού και σημαντικών τροποποιήσεων στη δομή της Αρχής. Προσφέρει μια σύμφωνη άποψη για αυτά τα θέματα. Ο Διοικητής διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη δημοσιονομική διαδικασία. Εκφράζουν την άποψή τους για την πρόταση πριν την αποστείλουν στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, επιβλέπουν την πρόοδό της, διαχειρίζονται δαπάνες άνω των 200. 000 ευρώ και προσφέρουν στοιχεία για τα Ενιαία Προγράμματα Προμηθειών και την ένταξη έργων στο ΠΔΕ (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, 2023).

Το άρθρο 10 του ν. 4389 2016 σκιαγραφεί το πρωτόκολλο επιλογής και διορισμού μελών του Συμβουλίου. Με απόφαση του Υπουργού συγκροτείται στη συνέχεια η Ανεξάρτητη Επιτροπή Επιλογής του Διοικητικού Συμβουλίου. Η Επιτροπή αποτελείται από τον Πρόεδρο του ΑΣΕΠ, τον Συντονιστή του Γραφείου Κρατικού Προϋπολογισμού στη Βουλή, τον Γενικό Γραμματέα Δημοσιονομικής Πολιτικής,

τον Πρόεδρο του Δημοσιονομικού Συμβουλίου, μέλος του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού της χώρας που επιλέγει ο Υπουργός Οικονομικών, και δύο εκπροσώπους που διορίζονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, 2023).

Σύμφωνα με το πρώτο άρθρο του Ν. 4093 2012 της παραγράφου Ε και την υποπαράγραφο Ε2 (ΦΕΚ 22 Α), η ΑΑΔΕ έχει αναλάβει όλες τις αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών από την 1η Ιανουαρίου 2017. Ο προηγούμενος Γραμματέας Διοικητής της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σε όλες τις άλλες κανονιστικές πράξεις και διατάξεις ορίστηκε ο Γενικός Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών. Στον Διοικητή έχουν παραχωρηθεί οι ίδιες εξουσίες με τον πρώην Γενικό Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις (άρθρο 41 του ν. 4386 2019) του ιδρυτικού νόμου της Ανεξάρτητης Αρχής, εκτός αν ρυθμίζεται διαφορετικά στον προαναφερόμενο νόμο (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2020).

Σύμφωνα με τον Ν. 4386 2016, για αρχική πενταετή θητεία —με δυνατότητα πενταετούς παράτασης— η ΑΑΔΕ υποχρεούται να λάβει συμβουλευτικές υπηρεσίες από εμπειρογνώμονα φορολογικής διαχείρισης από το εξωτερικό. Αν και αυτός ο εμπειρογνώμονας στερείται του δικαιώματος ψήφου κατά τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, έχει απεριόριστη πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα της Αρχής, συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων του Διοικητή και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε ένα άτομο για τη θέση αυτή, τον κ. Περέιρα, πρώην γενικό και διευθύνοντα σύμβουλο της φορολογικής αρχής στην Πορτογαλία. Είναι αξιόλογος καθηγητής οικονομικών και θα παραμείνει στην Ελλάδα τουλάχιστον έως το 2026, σύμφωνα με την έγκριση του Υπουργού Οικονομικών (Πισσαρίδης et. al. , 2020).

### Ανθρώπινο Δυναμικό

Το Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ έχει καθοριστικό στόχο τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και αποτελεσματικότητάς του. Η Αρχή έχει επενδύσει πολλά στη στελέχωση του εργατικού της δυναμικού, με προσλήψεις

βάσει αξιοκρατίας και προγράμματα συνεχούς κατάρτισης για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι είναι εξοπλισμένοι για να ανταποκριθούν στις ευθύνες τους. Αναγνωρίζοντας την ανάγκη για βελτιώσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ΑΑΔΕ έχει θέσει ως κορυφαία προτεραιότητα τη συνεχή ανάπτυξη, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών της προς τους πολίτες. Το έτος 2017 σηματοδότησε τις λειτουργίες της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού (Πισσαρίδης et. al. , 2020).

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης υποστηρίζει τη χρήση από την ΑΑΔΕ ενός νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που έχει χρηματοδοτηθεί με πέντε εκατομμύρια ευρώ από το Επιχειρησιακό Σχέδιο «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα». Το σύστημα συλλέγει και επεξεργάζεται δεδομένα εργαζομένων και έχει σχεδιαστεί για να συνεργάζεται με άλλα δημόσια συστήματα για τον εξορθολογισμό ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της χώρας. Αυτό θα συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και, τελικά, στην εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων (Σπανού, 2018).

Ξεκινώντας το 2017, η ΑΑΔΕ ξεκίνησε την ανάπτυξη ενός νέου συστήματος διαχείρισης με βάση το πλαίσιο του Τμήματος Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Αυτή η διαδικασία περιλάμβανε επίσης τη δημιουργία νέων πρακτικών HR. Σε επιστολή της 25ης Σεπτεμβρίου 2017, ο Διοικητής και το Διοικητικό Συμβούλιο τόνισαν τη σημασία ενός νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ενσωματώνει αρχές όπως η αριστεία, η διαφάνεια, η δίκαιη αξιολόγηση και η δικαιοσύνη. Αυτό το σύστημα επιβραβεύει τους εργαζόμενους με βάση τις δεξιότητές τους και ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση μέσω της εκπαίδευσης. Απώτερος στόχος είναι η ίδρυση ενός Ανεξάρτητου Οργανισμού που να λειτουργεί με μοντέλα διαχείρισης παγκόσμιας κλάσης, να παρέχει ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και να ανταποκρίνεται πάντα στις προσδοκίες των πολιτών(Σπανού, 2018).

Το πιο πρόσφατο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ βασίζεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες. Ο πρώτος είναι ο πίνακας

αποτελεσμάτων, ο οποίος περιγράφει τις περιγραφές και τις απαιτήσεις θέσεων εργασίας, καθώς και το Πλαίσιο Ικανοτήτων κάθε θέσης. Ο δεύτερος πυλώνας είναι η Διαχείριση Απόδοσης, η οποία αξιολογεί τα στελέχη τόσο μέσω ποιοτικών όσο και ποσοτικών μετρήσεων, όπως το επίπεδο ικανοτήτων και η επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, τα στελέχη ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους μέσω ευκαιριών κατάρτισης εντός της ΑΑΔΕ για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων. Η Αρχή λειτουργεί κάτω από τέσσερις βασικούς πυλώνες, ο τρίτος από τους οποίους είναι το Σύστημα Αμοιβών. Οι μισθοί των στελεχών βασίζονται σε ένα μοντέλο βαθμολόγησης, το οποίο επηρεάζει την εμπειρία, τα προσόντα, τις ευθύνες, τις συνθήκες εργασίας και την αποτελεσματικότητα. Ο τέταρτος πυλώνας είναι η Διαδικασία Σταδιοδρομίας, η οποία στοχεύει να προσφέρει σταδιακή ανάπτυξη των εργαζομένων με τον καθορισμό διαδικασιών για την πλήρωση κενών θέσεων, τις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Διαμέσου της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας παρέχεται στοχευμένη εκπαίδευση για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών της ΑΑΔΕ, με βάση τα αποτελέσματα του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Πισσαρίδης et. al., 2020).

περίγραμμα εργασίας αξιολογείται τακτικά και προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες, διασφαλίζοντας ότι κάθε εργαζόμενος ταξινομείται σωστά. Για τη διατήρηση της ικανότητας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής, έχουν θεσπιστεί διαδικασίες αξιολόγησης της καταλληλότητάς τους για τους ρόλους τους κατά το πρώτο έτος λειτουργίας (ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 ΕΕΕ 4162 Β 29. 11. 2017). Αυτή η δυναμική διαδικασία σκιαγραφείται στην Π. Θ. Ε. (ΗΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 24. 11. 2017 ΕΚ 4227 Β 1. 12. 2017) (Σπανού, 2018).

#### **4. 2 Αξιολόγηση στην ΑΑΔΕ**

Η ομάδα διαχείρισης της Ανεξάρτητης Αρχής αναγνωρίζει τον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο στην επίτευξη των στόχων της. Το νέο



αυτό σύστημα στοχεύει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ΑΑΔΕ , ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού της. Οι πυλώνες αυτού του νέου συστήματος είναι η κλίμακα βαθμολόγησης, η διαχείριση απόδοσης, η δομή των μισθών και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας (Πισσαρίδης et. al. , 2020).

#### **4. 2. 1 Πρώτος πυλώνας**

Η Ανεξάρτητη Αρχή αναλύει τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις για κάθε θέση εργασίας μέσω του Περιγράμματος Θέσης (Π. Θ. Ε. ). Παράλληλα, παρέχεται ένα Πλαίσιο Ικανοτήτων για κάθε περιγραφή θέσης εργασίας, που περιγράφει τις ελάχιστες ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Το Πλαίσιο Αρμοδιοτήτων αναπτύσσεται με ανάλυση των Επαγγελματικών, Επιχειρησιακών και Διοικητικών Ικανοτήτων του υπαλλήλου. Οι υπάλληλοι της Ανεξάρτητης Αρχής υποβλήθηκαν σε αξιολογήσεις καταλληλότητας και επάρκειας στο πλαίσιο ενός νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με απόφαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔ. Ε. (Αριθμός Πρωτοκόλλου ΔΔΑΔ Ε1176065 ΕΞ2017, ΦΕΚ 4162 Β΄ 29. 11. 2017). Αυτό περιλάμβανε την αξιολόγηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων κάθε εργαζομένου και την ταξινόμησή τους στο Περίγραμμα Εργασίας, σηματοδοτώντας την έναρξη της εφαρμογής του νέου συστήματος (aade. gr).

Τα περιγράμματα θέσης έχουν σημαντική αξία και συμβάλλουν σε διάφορες πτυχές. Ο σωστός εκπαιδευτικός σχεδιασμός απαιτεί σαφή κατανόηση του επιπέδου γνώσης που απαιτείται στο Π. Θ. Ε. Κατά τη διαδικασία πρόσληψης και ένταξης των νεοδιορισθέντων υπαλλήλων, είναι δυνατή η συλλογή σχετικών πληροφοριών σχετικά με τις εργασιακές τους ευθύνες. Η σαφής περιγραφή των ρόλων και των ευθυνών των εργαζομένων βοηθά στην αποφυγή παραπόνων σχετικά με την απόδοσή τους. Η απόδοση των εργαζομένων στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, τα οποία περιγράφονται στην Περιγραφή Εργασίας τους, αξιολογούνται χρησιμοποιώντας μια αντικειμενική αξιολόγηση (aade. gr).

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων έθεσε στη διάθεση όλων των περιγραμμάτων εργασίας της στο ΦΕΚ 4227 01. 12. 2017. Παρακάτω παρέχεται μια επισκόπηση του ρόλου του Προϊσταμένου του 4ου Τμήματος Υποστήριξης ΕΦΚ και Διαχείρισης Ταμείου, όπου περιγράφονται τα καθήκοντά τους, τα απαιτούμενα προσόντα και το επιθυμητό σύνολο δεξιοτήτων για τη θέση. Για την κατηγοριοποίηση των εργαζομένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στο Π. ΘΕ. Ε. , αξιολογείται η επάρκεια και η τεχνογνωσία τους με χρήση Έντυπου Καταλληλότητας και Ικανότητας Κατόχου Εργασίας. Το ΦΕΚ 4227 01. 12. 2017 περιέχει το συγκεκριμένο έντυπο στο Παράρτημα V, συμπληρωμένο με απεικονίσεις. Πέντε επίπεδα χρησιμοποιούνται από τον αξιολογητή για να κατηγοριοποιήσει τον αξιολογούμενο, με το επίπεδο μηδέν (0) να αντιπροσωπεύει τη φτωχότερη συμπεριφορά και το επίπεδο τέσσερα (4) να αντιπροσωπεύει το καλύτερο. Για να θεωρηθεί κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση, ένας υπάλληλος πρέπει να πληροί τα ελάχιστα προσόντα που περιγράφονται στην Περιγραφή Θέσης εργασίας και να αποκτήσει τουλάχιστον το 75% των απαραίτητων δεξιοτήτων (επαγγελματικές, επιχειρηματικές, διοικητικές) μετά την αξιολόγηση (aade. gr).

#### **4. 2. 2 Δεύτερος πυλώνας**

Η Διαχείριση Απόδοσης είναι μια διαρκής πρακτική που συνεπάγεται τη μέτρηση, την καλλιέργεια και τη βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Πέρα από τη λήψη αξιολογικών αποφάσεων και τον καθορισμό τρόπων δράσης, η διαχείριση της απόδοσης δίνει προτεραιότητα στον «διάλογο», τη «συναίνεση» και τη «συμφωνία». Σύμφωνα με τον Ν. 4389 αρ. 28 του 2016, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων καθιέρωσε ένα δομημένο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων. Το έγγραφο, με αριθμό πρωτοκόλλου Ε1191816 ΕΞ2018 28. 12. 2018 (ΦΕΚ 6225 Β ' 31. 12. 2018), περιγράφει τα μέσα, τα κριτήρια και τις διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου των εργαζομένων. Αυτό το σύστημα ορίζει στόχους και θεσπίζει σαφείς διαδικασίες για τη μέτρηση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεδομένων. Επιπλέον, περιλαμβάνει διαχείριση

των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, εκπαίδευση, υποστήριξη, βελτίωση και υλοποίηση δράσεων επαγγελματικής ανάπτυξης (aade. gr).

Για να εξασφαλιστεί η βέλτιστη απόδοση, οι οργανισμοί βασίζονται σε ένα κυκλικό σύστημα απόδοσης. Ξεκινά με τον καθορισμό μιας γραπτής θέσης εργασίας και τον καθορισμό των στόχων της ομάδας σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Στη συνέχεια τίθενται στόχοι απόδοσης, οι οποίοι πρέπει να μετρηθούν και να καθοριστούν. Ο οργανισμός παρέχει εκπαίδευση για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους, ενώ οι επόπτες προσφέρουν υποστήριξη, συμβουλές και προτάσεις. Τέλος, το σύστημα ολοκληρώνεται με ετήσιες αξιολογήσεις και ανταμοιβές για την επίτευξη επιτυχημένων στόχων, διασφαλίζοντας μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης (Μαυρομούστακου, 2016). Συνήθως, ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία πρώτον, τον καθορισμό προσδοκιών και στόχων απόδοσης. Δεύτερον, πρωτόκολλα αξιολόγησης απόδοσης. και τρίτον, μηχανισμοί ανάδρασης. Η παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός αξιολογημένου υπαλλήλου και δεν πρέπει να προκαλεί βλάβη.

Εν τω μεταξύ, ο αξιολογούμενος πρέπει να επιδεικνύει προσαρμοστικότητα και εξίσου ενθουσιώδη στάση απέναντι σε προτάσεις και αξιολογήσεις των προϊσταμένων του, αναγνωρίζοντας παράλληλα τον ρόλο και την κατάσταση των προϊσταμένων του (Τζέμος, 2020).

Ο καθορισμός στόχων είναι ένα δύσκολο έργο που απαιτεί μια λεπτή ισορροπία. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, καθώς οι υπερβολικά υψηλοί ποσοτικοί στόχοι μπορούν να μειώσουν την ποιότητα της απόδοσης (Λιαρμακόπουλος, 2013). Προκειμένου να επιτευχθούν βέλτιστα αποτελέσματα, είναι σημαντικό για τη διοίκηση να παρέχει ανατροφοδότηση, εκπαίδευση και να δημιουργεί μια σύνδεση μεταξύ αποτελεσμάτων και μισθών. Οι Corbet & Rastick (2020) τονίζουν τη σημασία αυτής της προσέγγισης. Αυτή η διαδικασία ενθαρρύνει τη συνειδητή αποδοχή και την ενεργό συμμετοχή.

Οι στόχοι που έχουν οριστεί από τη διαχείριση πρέπει να είναι Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Αποδεκτοί, Ρεαλιστικοί και να διαθέτουν Χρονοδιάγραμμα. Μετά τη διαδικασία Κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων διανέμει διαδοχικά τους Στόχους της στα αρμόδια τμήματα, διευθύνσεις, υποδιευθύνσεις και αυτόνομα γραφεία. Αυτοί οι επιχειρηματικοί στόχοι χαρακτηρίζονται σύμφωνα με τη μεθοδολογία η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες λεπτομέρειες α) οι συγκεκριμένοι στόχοι είναι ουσιαστικοί και πρέπει να ορίζονται με σαφήνεια και ακρίβεια για να διασφαλίζεται η κατανόηση, β) οι στόχοι που είναι μετρήσιμοι είναι αυτοί που μπορούν να αξιολογηθούν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά όσον αφορά τη στόχευση και την αποτελεσματικότητά τους, γ) οι επιτεύξιμοι στόχοι, αυτοί που μπορούν να επιτευχθούν με τους τρέχοντες πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού, θεωρούνται αποδεκτοί, δ) οι πρακτικοί στόχοι είναι αυτοί που μπορούν ρεαλιστικά να επιτευχθούν και των οποίων η εφαρμογή μπορεί να καθοριστεί με σαφήνεια και ε) οι στόχοι χρονικά πλαισιωμένοι είναι αυτοί που έχουν σαφώς καθορισμένο χρόνο έναρξης και λήξης για κάθε στόχο (Ahmed & Urban, 2017). Τελικά, η διαχείριση απόδοσης στοχεύει στο να επιτρέψει στο προσωπικό να επικεντρωθεί στην επίτευξη στρατηγικών στόχων και να αξιολογήσει την πρόοδό του προς την επίτευξη αυτών των στόχων (Ranson & Stewart, 2014).

Σε αυτή τη συγκυρία, η πρωταρχική έμφαση δίνεται στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης, με ταυτόχρονη μέριμνα για την αποφυγή των κοινών παγίδων που μπορούν να αμαυρώσουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Η αξιοπιστία της αξιολόγησης μπορεί να διακυβευτεί από πολλά ζητήματα, με αρκετές προκλήσεις να είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες. Όταν ένας αξιολογητής αντιλαμβάνεται ομοιότητες μεταξύ του εαυτού του και ενός υπαλλήλου, μπορεί να εμφανιστεί το σύνδρομο «μου αρέσει», που οδηγεί σε μια πιο θετική βαθμολογία. Κοινά χαρακτηριστικά όπως κοινά χόμπι ή καταγωγή μπορούν ασυνείδητα να πυροδοτήσουν ευνοϊκές εντυπώσεις στους αξιολογητές, όπως σημειώνει ο Rahman (2021).

Οι αξιολογητές αντιμετωπίζουν συχνά το ζήτημα της κεντρικής τάσης, όπου τείνουν να βαθμολογούν τους εργαζόμενους κοντά στο μέσο όρο, οριζόντια. Αυτό

γίνεται για να αποφευχθούν σημαντικές αποκλίσεις στις αξιολογήσεις που μπορεί να προκαλέσουν δυσφορία σε μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού. Η έλλειψη σαφών προτύπων δημιουργεί σύγχυση στην ερμηνεία των κλιμάκων αξιολόγησης μεταξύ των διαφόρων εποπτικών αρχών. Αυτό οδηγεί σε ποικίλους ορισμούς για το τι συνιστά καλή απόδοση και τι όχι. Προκειμένου να αποτραπεί η αρνητική ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους, οι αξιολογητές μπορεί να επιδείξουν είτε υπερβολική επιείκεια είτε αυστηρότητα κατά τη βαθμολόγηση, με βάση τις προσωπικές τους τάσεις να δίνουν ευνοϊκούς ή δυσμενείς βαθμούς. Αυτή η προσέγγιση αποσκοπεί στην αποφυγή διακρίσεων.

Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να διεξάγεται με διαφάνεια και σαφήνεια για την αποφυγή συγκρούσεων, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τα κριτήρια αξιολόγησης. Ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του αξιολογητή και των αξιολογούμενων είναι ζωτικής σημασίας. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων υιοθέτησε τη μέθοδο της κυκλικής αξιολόγησης (360°) για την αξιολόγηση των εργαζομένων της. Αυτή η τεχνική αξιολόγησης αντλεί έμπνευση από την έννοια του θεάτρου, όπου οι παραστάσεις είναι ορατές από οποιοδήποτε σημείο του στρογγυλού θεάτρου. Ομοίως, η μέθοδος αξιολόγησης 360° στοχεύει στον έλεγχο των εργαζομένων από διάφορες οπτικές γωνίες, συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των υφισταμένων, των συναδέλφων και των επιχειρηματικών συνεργατών, για να εξασφαλίσει την πιο αξιόπιστη αξιολόγηση (Σπανού, 2018).

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων εμπλέκει όλους τους υπαλλήλους της σε σύστημα κυκλικής αξιολόγησης. Κάθε υπάλληλος έχει έναν ρόλο τόσο ως αξιολογητής όσο και ως αξιολογούμενος. Ένας άμεσος προϊστάμενος, συνάδελφος και υφιστάμενος (εάν υπάρχει) αξιολογεί κάθε αξιολογητή, ενώ ολοκληρώνει επίσης μια αυτοαξιολόγηση. Τον Φεβρουάριο του επόμενου έτους, τη δεύτερη εβδομάδα γίνεται η αξιολόγηση όλων των εργαζομένων και όσων βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης (Σπανού, 2018).

Το σύστημα αξιολόγησης που διαβρώνει τους υπαλλήλους των ανεξάρτητων φορέων χωρίζεται σε ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση. Η απόδοση αξιολογείται

από πολύ υψηλή έως πολύ χαμηλή σύμφωνα με το ποσοστό των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν. Τα κριτήρια για την ποιοτική αξιολόγηση είναι ο βαθμός ικανότητας που κατέχει ο αξιολογούμενος, όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανότητας Π. Θ. Ε. Ο τελικός βαθμός προκύπτει με την προσθήκη ποσοτικής αξιολόγησης και ποιοτικής αξιολόγησης και οι τελικοί βαθμοί προϊσταμένων και υπαλλήλων υπολογίζονται με βάση το ποσοστό βάρους των διαφόρων αξιολογήσεων (Καραντζάλης, 2019).

Η κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται βασίζεται σε ποσοτικές και ποιοτικές αξιολογήσεις σε ποσοστά. Οι υπάλληλοι που υπηρετούν ως αξιολογητές, οι οποίοι ορίζουν δύο άμεσους προϊσταμένους στην οργανωτική δομή, και τουλάχιστον τρία άτομα στο ίδιο τμήμα, δεν θα περιλαμβάνονται στη συνολική αξιολόγηση. Για τους υπαλλήλους που είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση θέσεων, ορίζονται 2 προϊσταμένους στο ίδιο επίπεδο. Σύμφωνα με την οργανωτική δομή, εάν υπάρχουν τουλάχιστον 3 άτομα σε άλλες υπεύθυνες θέσεις στο ίδιο επίπεδο και στο ίδιο γραφείο, δεν θα περιλαμβάνεται η συνολική αξιολόγηση. Ωστόσο, η αξιολόγηση των δικών σας υφισταμένων δεν είναι. Δεν περιλαμβάνεται στη συνολική βαθμολογία (Σωτηρόπουλος, 2019).

Από τις βαθμολογίες του βαθμολογητή λαμβάνονται υπόψη μόνο οι μέσες βαθμολογίες των βαθμολογητών Α' και Β'. Εάν ένας αξιολογητής βαθμολογηθεί με Α' ή Β' στην αξιολόγηση ποιότητας κάτω από τις απαιτήσεις εργασίας που αντικατοπτρίζονται στο προφίλ δεξιοτήτων, ακόμα κι αν μιλάμε για δεξιότητα, ο αξιολογητής πρέπει να επισημάνει έναν συγκεκριμένο λόγο για τη χαμηλή απόδοση και να τεκμηριώσει ότι αυτό θα είναι βασισμένη σε πραγματικά γεγονότα. Τα πραγματικά περιστατικά είναι πειθαρχικές ενέργειες, αρνητικά σχόλια από προϊσταμένους ή άλλα γεγονότα που υποδεικνύουν σημαντική μείωση της ανταπόκρισης στο στόχο. Εάν η βαθμολογία ενός αξιολογητή Α ή Β σε μια ποιοτική αξιολόγηση είναι "4" ακόμη και σε μία δεξιότητα, ο αξιολογητής πρέπει να συντάξει μια ειδική έκθεση και να τεκμηριώσει τις πραγματικές συνθήκες στις οποίες βασίζεται. Εάν οι Αξιολογητές Α' και Β' βαθμολογηθούν ως '4' από τις τρεις στις πέντε (3 5) των ικανοτήτων για τη θέση στην ποιοτική αξιολόγηση, το θέμα θα επανεξεταστεί από ειδική επιτροπή η οποία θα οριστικοποιήσει ή θα διορθώσει τη

βαθμολογία. , και στην περίπτωση αυτή επισυνάψτε το αντίστοιχο σκεπτικό (Σωτηρόπουλος, 2019).

Η ετήσια αξιολόγηση πραγματοποιείται ηλεκτρονικά από τον αρμόδιο αξιολογητή. Η μέθοδος είναι η καταγραφή των αποτελεσμάτων της προσωπικής απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους (ποσοτική αξιολόγηση) και την ικανότητα (ποιοτική αξιολόγηση), στην εφαρμογή πληροφοριών του Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης. Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, γίνεται κοινοποίηση ηλεκτρονικά στον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος, κατανοεί ότι η ημερομηνία αξιολόγησής του θεωρείται η ημερομηνία έναρξης της προθεσμίας υποβολής ένστασης η οποία υποβάλλεται εντός δέκα (10) εργάσιμων ημερών και μόνο εάν εκτιμάται ως ανεπαρκής ή εν μέρει επαρκής. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, το αρμόδιο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα επεξεργαστεί τα στατιστικά δεδομένα και θα προετοιμάσει μια έκθεση ανάλυσης δεδομένων. Ανιχνεύονται επίσης οι εκπαιδευτικές ανάγκες, προκειμένου να σχεδιαστεί ένα πλάνο και να αναλάβει εκπαιδευτική δράση η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία (Πισσαρίδης et. al. , 2020).

Για υπαλλήλους που έχουν αξιολογηθεί για τρεις (3) διαδοχικούς μήνες με βαθμολογίες ίσες ή υψηλότερες από 95 βαθμούς, η Υπηρεσία αναλαμβάνει να μεταφερθούν σε άλλη θέση εργασίας για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους, εντός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Μπορούν επίσης να εφαρμοστούν οι διατάξεις του άρθρου 12 του νόμου 4354 2015, όπου μπορούν να αναπτυχθούν γρηγορότερα στην κλίμακα μισθών της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας έτσι μια (1) πρόσθετη κλίμακα μισθού. Αντίθετα, για υπαλλήλους που αξιολογούνται στο πλαίσιο της αξιολόγησης και οι βαθμολογίες τους είναι μικρότερες από 40 πόντους σε δύο διαδοχικές περιόδους αξιολόγησης, θα αναζητηθεί άλλη εργασία εντός ΑΑΔΕ σύμφωνα με τα τυπικά προσόντα, την ικανότητα και των προσόντων που αναφέρονται στο προσωπικό φάκελο τους. Επίσης σύμφωνα με το άρθρο 12 του Ν. 4354 2015, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, εάν ένας υπάλληλος κρίνεται ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία μετά από τρεις (3) συνεχείς ετήσιες αξιολογήσεις, αυτόματα η

μισθολογική του εξέλιξη μπορεί να ανασταλεί. Οι διατάξεις του άρθρου 12 του Ν. 4354 2015, ισχύουν από την 1η Ιανουαρίου του 2018 (Σωτηρόπουλος, 2019).

Σύμφωνα με το άρθρο 27 παράγραφος 3 του Ν. 4389 2016, η θητεία των κατόχων θέσης ευθύνης μπορεί να λήξει πρόωρα αν αυτό κρίνει ο Διοικητής, είτε λόγω αποτυχίας επίτευξης στόχων, είτε στο πλαίσιο της ετήσιας αξιολόγησης, είτε απαλλαγής των προϊσταμένων από τα καθήκοντα τους για προσωπικούς λόγους, είτε και για σοβαρότερους λόγους όπως πλημμελή άσκηση των καθηκόντων. Εάν η μέση βαθμολογία του υπαλλήλου είναι μικρότερη από εξήντα (60) πόντους, πρέπει να συμπληρωθεί από τους αξιολογητές στα αντίστοιχα πεδία της αξιολόγησης κατά την ηλεκτρονική υποβολή, ότι πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης. Ο άμεσος προϊστάμενος προετοιμάζει σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο και συντάσσουν ένα ετήσιο Πρόγραμμα Βελτίωσης της Απόδοσης, που περιλαμβάνει συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δράσεις. Εάν δεν επιτευχθεί η αναμενόμενη βελτίωση, σύμφωνα με το επικαιροποιημένο Πρόγραμμα θα εξακολουθήσει να παρέχεται μια δράση κατάρτισης και υποστήριξης ενός έτους ακόμα. Εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας του αξιολογητή εξακολουθεί να είναι μικρότερος από εξήντα (60) μετά το τέλος των δύο ετών, θα τοποθετηθεί σε άλλη θέση εντός της Ανεξάρτητης Αρχής (Πισσαρίδης et. al. , 2020).

#### **4. 2. 3 Τρίτος πυλώνας**

Σήμερα, η πολιτική των επιχειρήσεων για ενιαία και ετήσια προγράμματα κινήτρων για διευθυντικά στελέχη και απλούς υπαλλήλους είναι πολύ συχνό φαινόμενο και τάση. Γι' αυτό τον λόγο, οι αμοιβές πρέπει να καθορίζονται ανάλογα με την θέση εργασίας και τους διάφορους παράγοντες που την περιλαμβάνει, όπως η δεξιότητα, η σωματική προσπάθεια, οι συνθήκες εργασίας, οι ευθύνες και η διανοητική ικανότητα (Πισσαρίδης et. al. , 2020). Το νέο Σύστημα Αποδοχών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, επιδιώκει με βάση τα παραπάνω (Σπανού et. al. , 2021)



#### 4. 2. 4 Τέταρτος πυλώνας

Το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης, είναι μια συμβουλευτική διαδικασία για κάθε υπάλληλο της Ανεξάρτητης Αρχής. Έχει ετήσιο προγραμματισμό και προετοιμάζεται κάθε χρόνο από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου και τον ίδιο τον αξιολογούμενο, στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης. Ο σκοπός του Προγράμματος Ανάπτυξης, είναι να βελτιώσει και να αναπτύξει τους υπαλλήλους με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών τους και τον καθορισμό των ενεργειών προς αυτήν την κατεύθυνση.

Όλα τα στελέχη της Ανεξάρτητης Αρχής και όσοι επιθυμούν να εργαστούν σε αυτήν, θα έχουν λάβει γνώση για τα βήματα που πρέπει να κάνουν προκειμένου να αναπτυχθούν επαγγελματικά μέσα σε αυτήν. Για το σκοπό αυτό, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων έχει αναπτύξει έναν Οδηγό σταδιοδρομίας, ο οποίος καθορίζει τις διαδικασίες για την πλήρωση κενών θέσεων και οι κενές θέσεις ανακοινώνονται ηλεκτρονικά μέσω της σελίδας της Αρχής, όπου όλα τα στελέχη έχουν έγκαιρη και διαφανή πληροφόρηση. Η ΑΑΔΕ παρέχει στοχοθετημένες εκπαιδευτικές δράσεις για υπαλλήλους μέσω της Ακαδημίας, επομένως θεωρείται σκόπιμο να αναφέρεται στο έργο της (Σπανού et. al. , 2021).

#### Αντιδράσεις των υπαλλήλων

Το νέο σύστημα αξιολόγησης αντιμετώπισε ορισμένες αντιδράσεις. Η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζόμενων Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών, πιστεύει ότι η διαδικασία αξιολόγησης παραβιάζει τις αρχές της αντικειμενικότητας, της δικαιοσύνης και της διαφάνειας. Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές κινητοποιήσεις και 24ωρες κατά βάση απεργίες από τους υπαλλήλους του εφοριακού και τελωνειακού κλάδου της ΑΑΔΕ και αρνήθηκαν επίσης, να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε διαδικασία του νέου συστήματος αξιολόγησης. Την ποσοτική αξιολόγηση είχαν υποχρέωση να πραγματοποιήσουν μόνο οι κατέχοντες θέσης ευθύνης σε Οργανικές Μονάδες που έχουν τεθεί στόχοι σύμφωνα με το

Επιχειρησιακό Σχέδιο της ΑΑΔΕ και θα συμμετέχει στην τελική αξιολόγηση με ποσοστό 20%. Την ποιοτική αξιολόγηση έπρεπε να την πραγματοποιήσουν υποχρεωτικά όλοι οι υπάλληλοι. Παρ' όλα αυτά, η αποχή από την διαδικασία όσο αφορά τον τελωνειακό κλάδο ξεπέρασε το 97%. Ο Διοικητής έσπευσε να προειδοποιήσει τους προϊσταμένους και κατέχοντες θέσεις ευθύνης ότι αν δεν συμμετάσχουν ούτε σε αυτή την διαδικασία, θα αξιοποιήσει ουσιαστικά την δυνατότητα που του δίνει το άρθρο 27 παράγραφος 3 του Ν. 4389 2016 που αναφέρθηκε παραπάνω και θα χάσουν την θέση τους οι αρνητές της αξιολόγησης, χωρίς να έχουν ξανά το δικαίωμα στο μέλλον να διεκδικήσουν θέση ευθύνης (Σπανού et. al. , 2021).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι μια συνήθης πρακτική που δεν διαφέρει από την αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα, καθώς συνδέεται και αυτή με μισθούς ή ευκαιρίες ανέλιξης. Εναπόκειται στα ανώτερα κλιμάκια της δημόσιας διοίκησης να διεξάγουν σχολαστικά αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης και να εγγυώνται ότι τα αποτελέσματά της είναι επωφελή όχι μόνο για τους δημόσιους υπαλλήλους, αλλά και για τους οργανισμούς και τους πολίτες.

Για αυτήν την ερευνητική εργασία έχει διατυπωθεί ένα σύνολο ερωτήσεων που θα διεξαχθούν και παρατίθενται παρακάτω.

1°. Τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία για τα οφέλη και τις δυσκολίες από την εφαρμογή αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων;

2°. Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα κριτήρια και τα χαρακτηριστικά όσων θα πρέπει να αξιολογηθούν;

3°. Τι είδους αξιολογήσεις και μέθοδοι θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να εξασφαλιστούν αμερόληπτα αποτελέσματα με βάση τις απόψεις των εργαζομένων της ΑΑΔΕ ;

4°. Ποιες οι απόψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το ότι ο δημόσιος τομέας δεν εφαρμόζει τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων;

## **5.2 Στρατηγική της έρευνας**

Η δημιουργία ερωτηματολογίου δεν είναι τόσο απλή όσο πιστεύουν οι άνθρωποι, καθώς απαιτεί προσεκτική εξέταση. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου επηρεάζει άμεσα την ακρίβεια των πληροφοριών, τη νομιμότητα και το ποσοστό ανταπόκρισης. Το δομημένο και το μη δομημένο είναι οι δύο κύριες κατηγορίες στις οποίες εμπίπτουν τα ερευνητικά ερωτηματολόγια.

Για να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, χρησιμοποιείται μια ποσοτική ερευνητική στρατηγική καθώς είναι η πιο κατάλληλη προσέγγιση για τη μελέτη των στάσεων και των αντιλήψεων μιας πληθυσμιακής ομάδας. Επιπλέον, αυτή η μέθοδος επιτρέπει τη δημιουργία ελέγχων για την αξιολόγηση του αντίκτυπου μεταξύ διαφόρων μεταβλητών.

## **5.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Η διαχείριση μιας έρευνας είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που περιλαμβάνει όλες τις προσεγγίσεις για τη συλλογή πληροφοριών, όπου μια ομάδα ατόμων καλείται να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων που παρουσιάζονται με την ίδια προκαθορισμένη σειρά για όλους τους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αυτής έχει μια δομημένη μορφή, που αποτελείται από συνοπτικές και περιεκτικές ερωτήσεις κλειστού τύπου με ιεραρχικά κλιμακούμενες απαντήσεις για βολική κατηγοριοποίηση των απαντήσεων και ευκολία στη χρήση από τους συμμετέχοντες. Η συνοδευτική επιστολή τονίζει τη σημασία της ανωνυμίας, της εμπιστευτικότητας και της απουσίας στοιχείων ταυτοποίησης.

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης χωρίζεται σε δύο μέρη. Όσον αφορά τους δημοσίους υπαλλήλους, το δεύτερο μέρος της ανάλυσης επικεντρώθηκε στις αντιλήψεις και τις στάσεις τους. Ερευνώντας θέματα όπως η εκπαίδευση, το φύλο, η ηλικία και τα έτη απασχόλησης μεταξύ των συμμετεχόντων, το πρώτο μέρος διερευνά αυτούς τους παράγοντες για τη μέτρηση της απόδοσης του ιδρύματος. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος αξιολογεί πολλαπλές πτυχές της διαδικασίας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης της αντίληψης των οφελών, των πιθανών δυσκολιών κατά την αξιολόγηση, των προσόντων που χρειάζονται αξιολόγηση και των μέσων και των τεχνικών αξιολόγησης. Τέλος, αυτή η ενότητα περιλαμβάνει επίσης μια αξιολόγηση του γιατί οι δημόσιοι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η διαδικασία δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά. Η διεξαγωγή έρευνας απαιτεί τον αρχικό προσδιορισμό του όγκου και των πηγών των δεδομένων που απαιτούνται.

#### **5.4 Δείγμα της έρευνας**

Ο καθορισμός του χώρου εργασίας για την πηγή των δεδομένων είναι μια κρίσιμη πτυχή της ερευνητικής διαδικασίας. Εντοπίζουμε μια ομάδα ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά για να βγάλουμε συμπεράσματα για τον πληθυσμό. Από αυτήν την ομάδα, αρχικά επιλέγουμε μια υποομάδα ή δείγμα για να αξιολογήσουμε και να εξακριβώσουμε την ποσότητα και την προέλευση των δεδομένων. Επιπλέον, μια μέθοδος δειγματοληψίας, είτε περιλαμβάνει πιθανότητα είτε όχι, επιλέγεται παράλληλα με την επιλογή του ίδιου του δείγματος (Bryman, 2017).

Στον τομέα της δειγματοληψίας, η μη πιθανότητα θεωρείται μερικές φορές ως η πιο βολική. Οι συμμετέχοντες τείνουν να είναι πιο συνεργάσιμοι και επικείμενοι, γεγονός που καθιστά εύκολη την εύρεση θεμάτων έρευνας. Οι πληθυσμοί στόχοι περιορίζονται στη χρησιμότητά τους όταν χρησιμοποιούν μεθόδους δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων ως ερευνητικό εργαλείο. Αντίθετα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν έγκυρα μόνο για το συγκεκριμένο ερευνητικό δείγμα που επιλέχθηκε. Η επιλογή των ατόμων που είναι ικανά και πρόθυμα να συμμετάσχουν καθιστά τη μη πιθανή δειγματοληψία μια δημοφιλή επιλογή, παρά το μειονέκτημά της.

## 5.5 Στατιστική ανάλυση

Με τη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν σε αρχείο Excel. Στο αντίστοιχο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας, τα οποία περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία, πίνακες και γραφήματα. Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS

## 5.6 Στοιχεία εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Τα όργανα μέτρησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της συνέπειας των ερευνητικών ευρημάτων. Για να εγγυηθούν την αξιοπιστία και την αξία της έρευνάς τους, οι ερευνητές πρέπει να επιβεβαιώσουν τόσο τη συνέπεια και τη σταθερότητα των μετρήσεων με την πάροδο του χρόνου όσο και την ακρίβεια του οργάνου στη μέτρηση αυτού που σκοπεύει. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, παρόλο που έχουν σχεδιαστεί σχολαστικά, αυτά τα όργανα μπορεί να έχουν όρια σε συγκεκριμένους πληθυσμούς ή ρυθμίσεις. Σημαντικό να σημειωθεί η αξιοπιστία βασίζεται στην εγκυρότητα. Η εγκυρότητα δεν μπορεί να εξισωθεί με την αξιοπιστία, ανεξάρτητα από το πόσο αξιόπιστο είναι κάτι.

Η υιοθέτηση της ηθικής της έρευνας, και συγκεκριμένα της αρχής της ενημερωμένης συναίνεσης, είναι απαραίτητη προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη. Συμπεριλαμβανομένης της ενημερωμένης συγκατάθεσης, της συναίνεσης του συμμετέχοντος, της εμπιστευτικότητας, της ανωνυμίας και της τήρησης των ηθικών προτύπων που ορίζονται για την εκπαιδευτική έρευνα, αυτή η έρευνα διεξάγεται.

Το ερωτηματολόγιο ήταν η μόνη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων, με σκοπό να τεθούν απλές, κατανοητές και ξεκάθαρες ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε σε πιλοτική φάση για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του στους συναδέλφους μου στην Υπηρεσία όπου εργάζομαι και

εντόπισαν τυχόν ανακρίβειες, παραλείψεις ή λάθη προκειμένου να το βελτιώσουν. Αφού τροποποιήθηκε η διατύπωση των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο, απεστάλη επίσημα.

### **5.7 Ερευνητικοί Περιορισμοί**

Όπως με κάθε μελέτη, αυτή η έρευνα δεν είναι χωρίς περιορισμούς και προκλήσεις. Εντός περιορισμένου χρονικού πλαισίου, το ερωτηματολόγιο έπρεπε να διανεμηθεί για να σημειωθεί πρόοδος με την έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### Cronbach a

Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου εμφάνιζαν καλή έως πολύ υψηλή αξιοπιστία, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1. Οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach κυμαίνονταν από  $\alpha=0,589$  (ερωτήσεις σχετικά με τις δυσκολίες εφαρμογής του ιδρύματος αξιολόγησης) έως  $\alpha=0,862$  (οφέλη). Συνολικά, το ερωτηματολόγιο κρίθηκε εξαιρετικά αξιόπιστο με βάση αυτά τα ευρήματα.

Πίνακας 1. Έλεγχος Cronbach a

Διάσταση ερωτηματολογίου	Συντελεστής αξιοπιστίας
1. Οφέλη	0.862
2. Δυσκολίες	0.589
3. Χαρακτηριστικά των εργαζομένων	0.683
4. Είδη τεχνικών	0.810
5. Αιτίες αδυναίας εφαρμογής	0.755

## 1. Οφέλη και Δυσκολίες

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τη μέση τιμή (MT) και την τυπική απόκλιση (SD) των απαντήσεων που προέκυψαν από την έρευνα, η οποία είχε ως στόχο να αποτυπώσει τις απόψεις των εργαζομένων της ΑΑΔΕ σχετικά με τα πλεονεκτήματα της θέσπισης ενός συστήματος αξιολόγησης.

Η ανάλυση αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αρκετά σημαντικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση του οργανισμού αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, εκτιμούν τον προσδιορισμό των απαιτήσεων κατάρτισης των εργαζομένων (MT=3,8, TA=0,6) και την ικανότητα να χρησιμοποιούν τα ευρήματα για την ανάπτυξη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών (MT=3,7, TA=0,6). Οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ /Τελωνείο αναγνώρισαν τα οφέλη από την αξιολόγηση. Οι απαντήσεις τους δείχνουν ότι προτιμούν να υπάρχουν μέθοδοι για προαγωγές που θα είναι αμερόληπτοι (MT=3,7, TA=1,0). Περαιτέρω, αναφέρουν ότι θα ήθελαν να υπάρχει συμβολή στην ανάπτυξη τους, τόσο την επαγγελματική όσο και την προσωπική (MT=3,8, TA=1,0). Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, γεγονός που επιτρέπει τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών. Παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνούν με αυτό, με μέση τιμή μεταξύ 3,3 και 3,8 για όλες τις αναφερόμενες παροχές.



Πίνακας 2. Οφέλη

Οφέλη	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η διαδικασία αξιολόγησης εντοπίζει τις αδυναμίες και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα μέλη του προσωπικού.	3.5	0.8
Οι εργαζόμενοι αποκτούν εικόνα για τις αδυναμίες τους και τους τομείς βελτίωσης μέσω των σχολίων αξιολόγησης που λαμβάνουν	3.5	0.7
Η διαδικασία αξιολόγησης προσδιορίζει τις απαιτήσεις κατάρτισης του προσωπικού.	3.8	0.6
Η αξιοποίηση των ευρημάτων της αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.	3.7	0.6
Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για την ανάπτυξη αμερόληπτων δομών αποζημίωσης.	3.3	1.0
Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, μπορεί να δημιουργηθεί ένα αμερόληπτο πλαίσιο προώθησης.	3.7	1.0
Οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέσο για την προώθηση τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων.	3.7	1.0

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τη μέση τιμή (MT) και την τυπική απόκλιση (SD) των απαντήσεων που ελήφθησαν από τους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ στο αρχικό σύνολο ερωτήσεων. Αυτές οι ερωτήσεις είχαν στόχο να αποτυπώσουν τις προοπτικές των εργαζομένων σχετικά με τις πιθανές προκλήσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν κατά την εφαρμογή του ιδρύματος αξιολόγησης. Η ακατάλληλη δημιουργία μεθόδων και εργαλείων αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη αξιολόγηση και εκτίμηση, την οποία οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ως σημαντικά εμπόδια στην εφαρμογή του φορέα αξιολόγησης. Η ανάλυση αποκάλυψε επίσης ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενδέχεται να στερούνται αντικειμενικότητας, γεγονός που ενδεχομένως οδηγεί σε ανακριβή κρίση. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα (MT=3,6,

TA=1,0) μεροληψίας βαθμολογητή κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Πίνακας 3. Δυσκολίες

Δυσκολίες	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, υπάρχει σημαντικός βαθμός μεροληψίας αξιολογητή που είναι πιθανό να εμφανιστεί.	3.6	1.0
Υπάρχει πιθανότητα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να μην έχουν αντικειμενικότητα, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε εσφαλμένη ετυμηγορία	3.9	0.9
Η απειρία των αξιολογητών θα μπορούσε ενδεχομένως να θέσει σε κίνδυνο την ακρίβεια των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	3.3	1.0
Λόγω της ανεπαρκούς εκπαίδευσης των αξιολογητών, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή	3.5	1.1
Η ακατάλληλη ανάπτυξη μεθόδων και εργαλείων αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αξιολογήσεις και λανθασμένες εκτιμήσεις.	3.9	0.8
Τα ευρήματα της αξιολόγησης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη πειθαρχικών μέτρων κατά του προσωπικού.	3.4	1.0
Η εφαρμογή αξιολογήσεων απόδοσης μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις των εργαζομένων που ενδέχεται να προκαλέσουν ένταση στο χώρο εργασίας.	3.4	1.2

## 2. Κριτήρια

Τα κριτήρια για τη διαδικασία επιλογής σκιαγραφήθηκαν προσεκτικά για να εξασφαλιστεί μια δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση. Η γνώμη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ σχετικά με τα κριτήρια/προσόντα αξιολόγησης καταγράφηκε στην επόμενη ενότητα των ερωτήσεων. Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, που δείχνει τη Μέση Τιμή (MT) και την Τυπική Απόκλιση (SD) των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους της ΑΑΔΕ. Στην άσκηση των καθηκόντων η ευθύνη αναγνωρίζεται ως κρίσιμο κριτήριο αξιολόγησης από τους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ (MT=4,8, TA=0,7).

Πίνακας 4. Κριτήρια

Κριτήρια	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Παρουσία Συνέπειας	4.6	0.4
Παρουσία ήθους	4.2	0.6
Στοιχεία εμφάνισης	2.1	0.0
Στοιχεία υπευθυνότητας στην άσκηση καθηκόντων	4.8	0.7
Στοιχεία ικανότητας στην ανάληψη ευθυνης	4.3	0.5
Στοιχεία Ιιανότητας στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλίας	4.4	0.5
Στοιχεία επικοινωνιακών δεξιοτήτων	4	0.6
Στοιχεία ικανότητας για συνεργασία με συναδέλφους	4.6	0.7
Παρουσία ευγένειας	4.2	0.9
Ποσότητα σφαλμάτων	3.4	0.5
Στοιχεία εξυπηρέτησης πολιτών	4.3	0.6
Στοιχεία επιστημονικής κατάρτισης	4.2	0.7

### 3. Τεχνικές

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές. Κατά την αξιολόγηση, οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν απασχόλησαν τους εργαζομένους της ΑΑΔΕ και, ως εκ τούτου, ήταν το επίκεντρο της τέταρτης ενότητας των ερωτήσεων. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτής της ενότητας ήταν να συλλέξει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το ποιες τεχνικές θα έπρεπε να εφαρμοστούν. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 5, οι εργαζόμενοι είναι ως επί το πλείστον υπέρ της εφαρμογής τεχνικών παρατήρησης κατά τις αξιολογήσεις (MT=4,5, TA=0,5).

Πίνακας 5. Τεχνικές

Τεχνικές	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Συνέντευξη με τον αξιολογητή	3.7	0.9
Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	4.5	0.4
Τεστ επίδοσης	2.4	0.8
Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	3.5	0.9
Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	3.8	0.9
Περιγραφική έκθεση από τους υφισταμένους	3.3	1.0
Περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου	3.3	0.1
Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	3.5	0.8
Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	3.5	0.9
Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	3.6	0.5
Ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	3.7	1.2
Ερωτηματολόγια κοινού	3.8	1.3
Συνδυασμός των παραπάνω (αξιολόγηση 360ο μοιρών)	3.1	0.9

#### 4. Λόγοι

Οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ ερωτήθηκαν τη γνώμη τους για τους λόγους μη υλοποίησης του θεσμού αξιολόγησης στην επόμενη ενότητα των ερωτήσεων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 6, οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ εντόπισαν την έλλειψη γνώσης των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης (ΜΤ=4,3, ΤΑ=1,1) ως πρωταρχικό λόγο για τη μη εφαρμογή του θεσμού.

Πίνακας 6. Λόγοι

Λόγοι	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Οι ηγέτες της χώρας επέδειξαν έλλειψη πολιτικής αποφασιστικότητας.	4.0	0.9
Ανεπαρκής διευθέτηση και προνοητικότητα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.	3.9	0.7
Αμέλεια για την παροχή επαρκούς εκπαίδευσης σε αξιολογητές που είναι ικανοί.	3.6	1.0
Αντιδράσεις εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.	3.8	1.2
Αμέλεια για την παροχή επαρκούς εκπαίδευσης σε αξιολογητές που είναι ικανοί.	3.5	0.6
Η απουσία αξιολογικής κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες.	4.3	0.8
Οι εργαζόμενοι δεν έλαβαν επαρκή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.	4.5	0.9
Ανεπαρκής ενημέρωση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης. Αποτυχία κοινοποίησης των μεθόδων για την αξιολόγηση των εργαζομένων.	4.0	0.9
Αποτυχία κοινοποίησης των μεθόδων για την αξιολόγηση των εργαζομένων	4.1	1.1

## 5. Βελτίωση

Αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η άποψη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ για τη βελτίωση που μπορεί να προσφέρει η αξιολόγηση καταγράφηκε στην επόμενη ενότητα των ερωτήσεων. Τα στοιχεία από τον Πίνακα 7 δείχνουν ότι οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ κατανοούν ότι η διεξαγωγή αξιολογήσεων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη αποτελεσματικότητα μεταξύ των εργαζομένων (ΜΤ=3,6, ΤΑ=1,1).

Πίνακας 7. Βελτίωση

Βελτίωση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Για να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη και οι αποκλεισμοί.	3.2	0.9
Για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	3.8	1.2
Για να αμβλυνθούν τα παράπονα που εκφράζουν οι πολίτες Ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών	3.5	1.0
Ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών	3.7	1.1

## 6. Επιθυμία εφαρμογής

Σχετικά με το ποιος πρέπει να είναι ο σκοπός της αξιολόγησης, η τελευταία ενότητα των ερωτήσεων είχε σκοπό να αποτυπώσει τη γνώμη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ . Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 8, οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι η αξιολόγηση πρέπει να εξυπηρετεί τον σκοπό της καλλιέργειας μιας κουλτούρας που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη (MT=4,1, TA=1,0), δημιουργώντας ένα δίκαιο περιβάλλον (MT=4,1, TA=1,1).

Πίνακας 8. Επιθυμία εφαρμογής

Επιθυμία εφαρμογής	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αντικειμενικών κριτηρίων μισθοδοσίας	4.1	1.1
Αντικειμενικών κριτηρίων προαγωγής	3.8	1.2
Βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων	3.9	1.0
Μείωση των λαθών και των παραλείψεων από τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	4.1	1.2
Δημιουργία πιο αξιοκρατικού κλίματος	4.0	1.1
Δημιουργία κουλτούρας που εστιάζει στη βελτίωση	4.1	1.0

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων μεθόδων εφαρμογής της και της λοιπής βιβλιογραφικής επισκόπησης, αυτή η εργασία προσπάθησε να παρέχει στους αναγνώστες της μια ολοκληρωμένη κατανόηση του επιστημονικού πεδίου της αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και του τρόπου αντιμετώπισης της από τους εργαζομένους. Για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, διενεργήθηκε πρακτική έρευνα στην ΑΑΔΕ /Τελωνεία κάνοντας χρήση της μεθόδου των ερωτηματολογίων.

Οι άνδρες ήταν 49 % και οι γυναίκες 51%. Η ηλικιακή ομάδα 39-44 ήταν η μεγαλύτερη ομάδα (39%). Το 58% είχε στο ενεργητικό του μεταπτυχιακές σπουδές στην ερώτηση για το επίπεδο εκπαίδευσης. Η διάρκεια της ενασχόλησης των εργαζομένων με την ΑΑΔΕ και τα τελωνεία ήταν τουλάχιστον δύο δεκαετίες (39%). Η θέση εργασίας των περισσοτέρων (60%) ήταν τελωνειακοί υπάλληλοι.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, σύμφωνα με το προσωπικό της ΑΑΔΕ, έχει τεράστια πλεονεκτήματα. Η πεποίθησή τους είναι ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης βοηθά σε μεγάλο βαθμό στην αναγνώριση των σχολαστικών αναγκών τους. Ως αποτέλεσμα, μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα, οδηγώντας έτσι στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Από τα αποτελέσματα πιστεύεται ακράδαντα, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργηθεί ένα αντικειμενικό σύστημα προώθησης. Η χρήση της αξιολόγησης για τη στόχευση αδυναμιών των εργαζομένων και τη δημιουργία μιας αμερόληπτης δομής αποδοχών υποστηρίζεται κάπως από το προσωπικό της ΑΑΔΕ. Η αναγνώριση των πλεονεκτημάτων της αξιολόγησης απόδοσης, όπως καθιερώθηκε στη βιβλιογραφία (Βακόλα και Νικολάου, 2019), είναι κάτι που οι συμμετέχοντες στην έρευνα αποκάλυψαν στα ευρήματά τους.

Ο πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις τους, είναι η αμεροληψία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Εξέφρασαν επίσης τη δυσφορία τους για το γεγονός ότι οι ανακριβείς διαδικασίες αξιολόγησης ενδέχεται να οδηγήσουν σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Αυτές οι



ανησυχίες επαναλαμβάνονται και από άλλους συμμετέχοντες στην έρευνα (Corbet & Rastick, 2020), που έχουν εκφράσει παρόμοιες ανησυχίες σε προηγούμενες μελέτες.

Η μεροληψία των αξιολογητών, η απειρία και η ανεπαρκής εκπαίδευση των αξιολογητών, η κακή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για τιμωρία και η αντίδραση των εργαζομένων ήταν όλα ανησυχία πολλών εργαζομένων της ΑΑΔΕ σχετικά με τις αξιολογήσεις των εργαζομένων.

Στη σημερινή εποχή, οι μελετητές Λεκάκου (2015) και Rahman (2021) έχουν σημειώσει συγκεκριμένα θέματα σχετικά με το υπό εξέταση θέμα. Είναι επιτακτική ανάγκη, σύμφωνα με τον (Petersen, 2019), κατά τη σύνταξη προγραμμάτων για αξιολόγηση, αυτά τα εμπόδια πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να εξευρεθούν λύσεις που θα εγγυώνται ότι τα ευρήματα είναι πραγματικά ωφέλιμα.

Η ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους, η συνέπεια, η υπευθυνότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων και η ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών, είναι βασικοί χαρακτηριστικοί παράγοντες που εντοπίστηκαν σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτά τα ευρήματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των κριτηρίων που πρέπει να ληφθούν υπόψη (Christodoulou et al, 2020).

Οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ έκριναν την παρουσία και την ποσότητα των λαθών άσχετη στη διαδικασία αξιολόγησής τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα πρότυπα που φιλοδοξούν να χρησιμοποιήσουν για αξιολόγηση έχουν ήδη συμπεριληφθεί στο ΦΕΚ από 31-12-2018, με την επωνυμία 6225/Β'. Σύμφωνα με τους Alagarsamy et al (2020), οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ έδωσαν μπράβο στα καθιερωμένα κριτήρια αξιολόγησης. Αυτό είναι ένα ζωτικής σημασίας συστατικό που προχωράμε μπροστά.

Η παρατήρηση της εργασίας του εργαζομένου, οι περιγραφικές αναφορές των ίδιων και των προϊσταμένων τους και η συνέντευξη είναι τα εργαλεία που υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ πρέπει να χρησιμοποιηθούν για αξιολογήσεις.

Συγκεκριμένα, η έρευνα δείχνει ότι τα ειδικά τεστ απόδοσης δεν είναι δημοφιλή στους συμμετέχοντες, καθώς και οι αξιολογήσεις που αφορούν συναδέλφους. Φαίνεται να υπάρχει η πεποίθηση ότι αυτά τα τεστ είναι φευγαλέα και δεν μπορούν να αναπαραστήσουν με ακρίβεια την καθημερινή απόδοση ενός εργαζομένου, καθώς όλοι έχουν ρεπό. Επιπλέον, είναι πιθανό οι συνάδελφοι να μην είναι αντικειμενικοί στην αξιολόγησή τους λόγω συγκρουόμενων συμφερόντων.

Έχει εδραιωθεί η ιδιαίτερη εντύπωση ότι η δημόσια αξιολόγηση δεν είναι επιθυμητή από τους εργαζόμενους της ΑΑΔΕ . Επιπλέον, η μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών, που αναγνωρίζεται ως η πιο αντικειμενική, δεν ευνοείται επίσης από τους συμμετέχοντες. Παρά το υψηλό κόστος και τη δυσκολία εφαρμογής της, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η αντικειμενική προσέγγιση της συγκεκριμένης μεθόδου εξακολουθεί να θεωρείται αποδεκτή (El-Dirani et al, 2019).

Η απροθυμία των δημοσίων υπαλλήλων να συνεχίσουν τις αξιολογήσεις πηγάζει από μια τριπλή αιτία στα μάτια του προσωπικού της ΑΑΔΕ : απουσία πολιτικής υποστήριξης, ανεπαρκής κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι αξιολογήσεις και αρνητικές αντιδράσεις από συναδέλφους.

Από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, είναι ζωτικής σημασίας να ληφθούν οι κατάλληλες πρωτοβουλίες για την κατανόηση της συνεισφοράς, όπως επιβεβαιώνεται από αυτά τα στοιχεία. Στην πράξη, ο θεσμός αποτελεί την ενσάρκωση των αξιών και των αρχών του, καθώς εφαρμόζονται σε διάφορα περιβάλλοντα. Η πρακτική εκδήλωσή του είναι μια αναπαράσταση του ήθους του, το οποίο αντικατοπτρίζεται στις καθημερινές του λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, των διαδικασιών και των ενεργειών του. Οι πρακτικές του ιδρύματος αντικατοπτρίζουν την ταυτότητά του, η οποία διαμορφώνεται από την ιστορία, τον πολιτισμό και το πλαίσιο του. Οι πρακτικές του, επίσης, εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς προσαρμόζεται σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες και μαθαίνει από προηγούμενες εμπειρίες. Οι πρακτικές του ιδρύματος αποτελούν απόδειξη της ανθεκτικότητας, της δημιουργικότητας και της δέσμευσής του στην αποστολή του (Rahil, 2017).

Η πρακτική εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης απαιτεί σταθερή δέσμευση από την ηγεσία και τήρηση του σχεδίου υλοποίησης χωρίς παρακάμψεις. Η φιλοξενία μοναδικών ημερίδων ενημέρωσης και εργαστηρίων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά της. Η ικανοποίηση των πολιτών μπορεί να αυξηθεί με την αξιολόγηση, κάτι που οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν ως μέσο ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά τους, κάτι που συμφωνεί με τα ερευνητικά ευρήματα του Ibinwangi et al 2016).

Τα παράπονα των πολιτών μπορούν να μειωθούν εάν διενεργηθούν αξιολογήσεις, οι οποίες πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να μειώσουν τα λάθη και τις παραλείψεις σε κάποιο βαθμό. Για να δημιουργηθεί μια κουλτούρα με επίκεντρο την πρόοδο και τη βελτίωση της γνώσης, ο σκοπός της αξιολόγησης συμφωνήθηκε από τους ερωτηθέντες. Αξιοσημείωτος στόχος είναι και η ανάπτυξη αξιοκρατικού περιβάλλοντος. Άλλες έρευνες, όπως οι μελέτες των Sharma & Rao (2019), ανέφεραν επίσης συγκρίσιμα αποτελέσματα.

Αναγνωρίζοντας την πιθανή σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και προαγωγής, οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται μια πιο αντικειμενική ατμόσφαιρα με έναν τέτοιο θεσμό, σύμφωνα με την έρευνα των Vitello & Williamson (2017). Αυτή η συσχέτιση υποστηρίζεται επίσης από πρόσφατα ευρήματα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν εκφράσει μια μέτρια επιθυμία να συνδέσουν την αξιολόγηση με τη μισθοδοσία.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αποτελεσματική αξιοποίηση του φορέα αξιολόγησης σε συνδυασμό με τη σύνδεση των αποτελεσμάτων του με τη δημιουργία αντικειμενικού κλίματος προβολής μπορεί σίγουρα να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων της ΑΑΔΕ και τη συνολική εξυπηρέτηση. Η μελέτη προφανώς το δείχνει αυτό. Για να διασφαλιστεί η ακρίβεια στην αξιολόγηση της απόδοσης, πρέπει να εφαρμόζονται

αντικειμενικά πρότυπα. Αυτό είναι απαραίτητο για την εξάλειψη πιθανών μεροληψιών από τους αξιολογητές καθώς και σφαλμάτων στο σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης.

Είναι σημαντικό όλα τα μέλη του προσωπικού να λαμβάνουν εκπαίδευση και να γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης. Σε κάθε περίπτωση, η ενημέρωση των εργαζομένων για τον θεσμό της αξιολόγησης είναι πρωταρχικής σημασίας.

Ο τρόπος παροχής ανατροφοδότησης και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να αποτελεί βασικό συστατικό των προγραμμάτων κατάρτισης που στοχεύουν στη διδασκαλία τόσο της αξιολόγησης των εργαζομένων όσο και των μεθόδων κατάρτισης αξιολόγησης. Η αναγνώριση της σπουδαιότητάς του είναι ζωτικής σημασίας για όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους της ΑΑΔΕ προκειμένου να προφυλαχθούν από την κακή χρήση και να διατηρηθεί η θετικότητά της.

Σε διεθνή κλίμακα, τα ιδρύματα προσωπικής αξιολόγησης γνωρίζουν σημαντική ανάπτυξη λόγω της συνεχούς εξέλιξης των οργανισμών και των αγορών στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Με μια τέτοια εξέλιξη, έχουν καταστεί αναγκαίοι οι έλεγχοι στις δραστηριότητες και τα εσωτερικά στοιχεία τόσο των χρηματοπιστωτικών όσο και των μη χρηματοπιστωτικών οντοτήτων.

Η γοητεία της αξιολόγησης προσωπικού έχει αναζωογονηθεί καθώς εφαρμόζεται πλέον σε όλες τις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, καθιστώντας την κρίσιμη λειτουργία για κάθε επιχείρηση ή δημόσια υπηρεσία. Αυτή η αυξημένη σημασία έχει κάνει την αξιολόγηση του προσωπικού πιο διαδεδομένη και ουσιαστική από ποτέ.

Είναι σημαντικό κάθε υπηρεσία να διασφαλίζει την πλήρη αξιοπιστία των δικαιολογητικών της προκειμένου το σύστημα αξιολόγησης να είναι επιτυχές. Το μέτρο αυτό προστατεύει τα συμφέροντα του κοινού, ιδίως όταν η υπηρεσία σχετίζεται με κρατικές υποθέσεις ή συμφέροντα ενδιαφερομένων και διοίκησης.

Ως απαραίτητο μέτρο, έχει εισαχθεί η αξιολόγηση του προσωπικού για να βοηθήσει τα στελέχη να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά και τα πρότυπα της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτές οι

ανακαλύψεις χρησιμεύουν ως βάση για την επιδίωξη καλύτερων αποτελεσμάτων για την εταιρεία.

Η αξιολόγηση των κινδύνων και η βελτίωση της οικονομικής κουλτούρας για τις χρηματοοικονομικές οντότητες απαιτεί την αξιολόγηση του προσωπικού ως βασική πτυχή. Ωστόσο, η δημόσια διοίκηση δεν βασίζεται τόσο σε αυτήν την αξιολόγηση. Σε όλο τον κόσμο, οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες διοικήσεις θεωρούνται συχνά πολύ τρομακτικές για να είναι αποτελεσματικές ή επαρκείς οι αξιολογήσεις.

Είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθούν μηχανισμοί αξιολόγησης για τα νομικά πρόσωπα ώστε να αποτραπεί η κατασπατάληση των δημοσίων πόρων. Αυτοί οι μηχανισμοί προσφέρουν ανατροφοδότηση στις ελεγχόμενες οντότητες, βοηθώντας τις να βελτιώσουν και να διορθώσουν τις οικονομικές και διοικητικές πρακτικές τους. Είναι υψίστης σημασίας η εφαρμογή τέτοιων μηχανισμών.

Η θεσμοθέτηση αυτών των συστημάτων μπορεί να επιτευχθεί από στελέχη που χρησιμοποιούν εξειδικευμένη γνώση και έρευνα, σε συνδυασμό με ανεξάρτητες επιτροπές αξιολόγησης. Θα ακολουθήσει βελτιωμένη οικονομική και διαχειριστική αποτελεσματικότητα με την κατάλληλη πολιτική καθοδήγηση.

## Προτάσεις

Οι αποτελεσματικές προσεγγίσεις διαχείρισης και η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας στον σύγχρονο χώρο εργασίας που αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις από τον συνεχώς εξελισσόμενο εξωτερικό κόσμο, τη δυναμική τεχνολογική πρόοδο και τις ιδιότροπες οικονομικές συνθήκες. Τέτοιες πληροφορίες υποδεικνύουν ότι η εταιρική σφαίρα πρέπει να πλοηγηθεί μέσα από αυτά τα εμπόδια για να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους.

Η χρήση ενός μείγματος ερευνητικών μεθόδων, όπως ερωτηματολόγιο και συνέντευξη, θα απέφερε ακριβή και αξιόπιστα αποτελέσματα όταν εξεταζόταν

περαιτέρω. Οι ερωτηθέντες μπορούν εύκολα να αντιμετωπίσουν ευαίσθητα θέματα μέσω ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, όπου μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις κλίσεις τους χωρίς περιορισμούς.

Οι προοπτικές θα μπορούσαν να παρασχεθούν μέσω της σύγκρισης εργαζομένων και διευθυντών ή προϊσταμένων. Χρήσιμες γνώσεις μπορούν να αποκτηθούν εξετάζοντας τις αντίθετες απόψεις. Λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου τεχνολογικού τοπίου, η αξιολόγηση του προσωπικού έχει γίνει κρίσιμο στοιχείο της δημόσιας υπηρεσίας. Η κανονικότητα είναι το κλειδί σε αυτή την προσπάθεια για τη διασφάλιση της σταθερότητας.

Ο ρητός καθορισμός των στόχων ενός προγράμματος αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να συνεπάγονται τη διασφάλιση ευκαιριών απασχόλησης και την απόκτηση σχετικών δεξιοτήτων, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την παροχή σύγχρονης διοικητικής και τεχνολογικής κατάρτισης στο προσωπικό αξιολόγησης. Το κλειδί για την προώθηση της ανάπτυξης της αξιολόγησης βρίσκεται στην απόκτηση της υποστήριξης των ηγετών των φορέων και στη δημιουργία αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης.

Ο συσχετισμός και η εμβάθυνση των προοπτικών των εργαζομένων των διαφόρων φορέων σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού θα μπορούσε να είναι μια πιθανή διαδρομή για μελλοντική μελέτη. Εντοπίζοντας τη βέλτιστη προσέγγιση για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, μπορεί κανείς να αποκτήσει σημαντικά πλεονεκτήματα και αποτελέσματα. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει την παροχή υπηρεσιών κορυφαίας βαθμίδας που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες.

#### Περιορισμοί

Δεν μπορεί να γενικευτεί, αλλά είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας είναι αρκετά πολύτιμα και αποτυπώνουν μια πρώτη ματιά στις στάσεις και τις αντιλήψεις που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ απέναντι στο ίδρυμα αξιολόγησης.

Η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων μπορεί να αποτελέσει πρόκληση λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους δείγματος και του ποσοστού συμμετεχόντων από τον δημόσιο τομέα. Η ενσωμάτωση μεγαλύτερου αριθμού ερευνών και ευρύτερου φάσματος εργαζομένων είναι κρίσιμη για μελλοντικές μελέτες που στοχεύουν να αποκτήσουν μια πιο εις βάθος και ξεκάθαρη κατανόηση της κατάστασης του εσωτερικού ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση θα επιτρέψει μια ολοκληρωμένη και λεπτομερή απεικόνιση του εσωτερικού ελέγχου, που θα διευκολύνει περαιτέρω τις συγκριτικές αξιολογήσεις άλλων δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Οι απόψεις του προσωπικού ήταν περιορισμένες σε αυτή τη μελέτη λόγω της χρήσης ενός περιορισμένου ερωτηματολογίου ως μεθοδολογία. Επομένως, πρέπει να δοθεί προσοχή σε αυτόν τον περιορισμό ως περιοριστικό στοιχείο της έρευνας.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## • ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aggarwal, A., Sundar, G. & Thakur, M. 2013. Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), pp. 617-621.
- Ahmed, R. S. and Urban, B. (2017), "Department of Visual Assistance Technologies, Fraunhofer Institute for Computer Graphic", Research IGD, 18059 Rostock, Germany.
- Alagarsamy, S., Mehroliya, S. & Aranha, R.H. 2020. The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of
- Alminawi A.M., (2015), *Entrepreneurship Handbook Series for SMEs: Practical Manual in TQM*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Balcioglou, H. & Nihinlola, A.J. 2014. Perception of Employee towards Performing Performance Evaluation System: Case Study of National Horticultural Research Institute (NIHORT) Nigeria. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), pp. 135-150.
- Christodoulou, S., Louca, A. & Petasis, A. 2020. Employees Perception on Performance Appraisal Effectiveness in The Cyprus Public Sector (EAC). *International Journal of Human Capital Management*, 4(1), pp. 26-41.
- Corbett, L. , and Rastick, K., (2020), "Quality performance and organisational culture", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.17 No1, pp.14-26.
- El-Dirani, A., Hussein, M. M. & Hejase, H J. 2019. The Role of Human Resources in Change Management: An Exploratory Study in Lebanon. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences*, 5(6), pp. 1-13
- Garth D. H, (2011) "Νέα δημόσια διαχείριση: Μια στρατηγική για τη δημοκρατική αστυνομική μεταρρύθμιση στις χώρες που βρίσκονται σε μετάβαση και στις αναπτυσσόμενες χώρες", *International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 34, No 3
- Ibinwangi, O.J., Chiekezie, O. & Comfort, C.N. 2016. Equity theory of motivation and work performance in selected South East Universities. *Reiko International Journal of Business and Finance*, 8(4), pp. 1-11.
- Ishibuchi, H. Misaki, S. and Tanaka, H, (2015). "Modified Simulated Annealing Algorithms for Flow Shop Sequencing Problem", *European Journal of Operational Research*, τομ. 81, σσ. 388-398
- Javidmehr, M. & Ebrahimpour, M. 2015. Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, pp. 286- 302.
- Kim, T. & Holzer, M. 2014. Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Bank Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*, DOI: 10.1177/0734371X14549673
- Lira, M. 2014. Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Review of Applied Management Studies*, 12, pp. 30-37.
- Maldivian Tourism Sector. *Global Business Review*, DOI: 10.1177/0972150920915315.
- Matinbwa, H. & Mwasimba, M. 2018. Perceived Benefits of the Open Performance Review and Appraisal System (OPRAS) in Kilolo District Council, Tanzania. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 5(6), pp. 606-612.



- Oshode, A.A., Alade, S.O. & Ogurno, O.V. 2014. The Open and Closed Performance Appraisal System: Employees' Perception of its Implication for Productivity in the Nigerian Banking Sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(2), 125-135.
- Petersen, B. P. (2019), "Total quality management and the Deming προσέγγιση στη διαχείριση ποιότητας", *Journal of Management History*, Vol. 5, No. 8, σελ. 469.
- Rahil, A. 2017. The Challenges of Employee's Evaluation in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), pp. 33-45.
- Rahman, S. (2021) "A comparative study of TQM praktikë και οργανωτική απόδοση των MME με και χωρίς πιστοποίηση ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No 1, p.35-49, (μετανάλυση).
- Ranson, S. and Stewart J. (2014), *Management for the public Domain*, St Martin's Press, Λονδίνο (μετανάλυση)
- Rodriguez, J. & Walters, K. 2017. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(12), 206-211.
- Sharma, A. & Rao, S.P. 2019. Factors influencing executive- employee perception towards performance appraisal system: A Study of select units of Indian Steel Sector. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(2), pp. 723-727.
- Showkat, S. 2013. Performance Appraisal in Banking Organizations. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(1), pp. 66-79.
- Smith, S. (2014), *The Quality Revolution: Best Practice from the World's Leading Companies*, management Books Ltd, Oxfordshire, σελ.35(μετανάλυση).
- Vitello, S. & Williamson, J. 2017. Internal versus external assessment in vocational qualifications: A commentary on the government's reforms in England. *London Review of Education*, 15(3), pp. 536-548.
- Waheed, A., Abbas, Q. & Malik, O.F. 2018. 'Perceptions of Performance Appraisal Quality' and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and 'Perceptions of HRM System Strength' Matter? *Behav. Sci.*, 8(114),doi:10.3390/bs8120114

#### • ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντζουλάκος, Δ. (2007), «Στατιστικός έλεγχος ποιότητας» ,Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2019). «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά», 2η έκδοση, Εκδόσεις: Rossili.
- Γεμελιάρης, Γ. (2017). *Μεταπτυχιακή Εργασία. Εκσυγχρονισμός λειτουργίας της Τελωνειακής Υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών στα πλαίσια μετατροπής της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) σε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ ) και εναρμόνιση αυτής με την Τελωνειακή Διοίκηση και τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης - Προτεινόμενες αλλαγές – Μεταρρυθμίσεις*. Τρίπολη: ΤΕΙ Πελοποννήσου.
- Καραντζάλης Γ., (2019), *Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανάπτυξη και Εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας*, Διπλωματική εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Κέφης Ν.Β., (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κρεμιάδης Α., (2011), *Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών*.

- Λεκάκου, Α. (2015) , «Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος», Εκδήλωση για την Παγκόσμια Ημέρα Προτύπων :«Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος», ΕΣΥΔ, Αθήνα .
- Λιαρμακόπουλος, Λ. Μ. (2013) , Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έκδοση 1η, εκδόσεις Λύχνος ΕΠΕ , Αθήνα, σελ. 148.
- Μακρυδημήτρης Α. (2013), «Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης. Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης.» Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 179 σελ.
- Μακρυδημήτρης, Α. , (2008), Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, 3η έκδοση , εκδόσεις Σάκκουλα ΑΕ , Αθήνα,σελ.463
- Μαυρομούστακου Η. (2016), «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων», Νομική Βιβλιοθήκη, 280 σελ.
- Μουστάκης, Β. (2010), "MRP Planning Requirements", έκθεση που παρήχθη για το χρηματοδοτούμενο από την ΕΚ έργο, διάδοση τεχνικών καινοτομίας και διαχείρισης γνώσης.
- Μπίνας ,Γ. (2016), «Διερεύνηση πρακτικών Διοίκησης Ολικής ποιότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων & Τροφίμων MBA στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων, Πανεπιστήμιο Πατρών , Πάτρα.
- Μπουσινάκης, Δ., Χάλκος , Γ. (2007), « Σύγχρονη Ηγεσία σε Σύγχρονους Οργανισμούς», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Τεύχος 48, σελ. 65-73.
- Παππάς, Δ. (2014), «Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα αποτελέσματα και οι εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα» ,Μεταπτυχιακές Διατριβές, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, Αθήνα.
- Πισσαρίδης Χ. et.al. (2020), «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία – Τελική Έκθεση», 244 σελ. διαθέσιμο και στο <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>
- Ρωσσίδης , et al. (2017). «Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα», Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης.
- Ρωσσίδης, Ι. και Μπιτσάνη, Ε. (2011), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, Η περίπτωση της Ελλάδος», Τόμος 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Εφαρμοσμένων Οικονομικών, Πανεπιστήμιο- ένα Θεσσαλίας, Βόλος
- Σπανού Κ. (2018), «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 114 σελ.
- Σπανού Κ. et. al. (2021), «Η δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π.», σε Γεωργακόπουλος Α. (επιμ.), «10 μεταρρυθμίσεις που άλλαξαν την Ελλάδα», Εκδόσεις διαΝΕΟσις, σ.277.
- Σωτηρόπουλος Δ. (2019), «Φάσεις και αντιφάσεις του ελληνικού κράτους στον 20ο αιώνα, 1910-2001», Βιβλιοπωλείον της Εστίας, Αθήνα, σ. 230.
- Τζέμος Β. (2019), «Η επιλογή ειδικών επιστημόνων στο Δημόσιο μέσω Α.Σ.Ε.Π.», Δημοσιο δικαιο.
- Τζέμος Β. (2020), «Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος Α.Σ.Ε.Π. (Ν. 2120/1994)», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 496 σ.4.
- Τσέκος Θ. (2014), «Δημόσια Διοίκηση. Θεωρία και Πρακτική.», εγχειρίδιο, σ.189.
- Χατζηδημητρίου ,Μ.Β. (2017), «Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.: Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση», Μεταπτυχιακές Διατριβές, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων , Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Ψωμάς, Ε. (2013). «Συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», Μεταπτυχιακές Διατριβές, Πανεπιστήμιο Πατρών Τμήμα Διοίκησης Αγροτικών Αγορών και Τροφίμων.

- **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

N.1388/1983/ΦΕΚ 113 Α'/29.08.1983, «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».

N.3943/2011, «Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, στελέχωση των ελεγκτικών (ΦΕΚ Α' 66/31.3.2011).

N. 4093/2012, «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 20132016 Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 20132016» (ΦΕΚ 222 Α, 12.11.20129).

N. 4389/2016, «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α '94 / 27.05.2016).

N.4386/2019, «Ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 83/11-5-2016).

ΦΕΚ Β' 5914/31.12.2020, «Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ ) για το έτος 2020 – Αρχικός και Αναθεωρημένος επιχειρησιακός σχεδιασμός».

N.2960 / 2001, «Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας» (ΦΕΚ Α' 265/22-11-2001).

N. 3528/9.9.2007, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ Α' 26/ Α/9-2-2007).

N. 1943/1991, «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση τον προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50 Α'/11.4.1991).

N. 2343/1995, «Αναδιοργάνωση υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις (Μερική Κατάργηση)» (ΦΕΚ 211 Α/11.10.1995).

N. 3895/2010, «Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα» (ΦΕΚ 206/ Α'/8-12-2010).

ΦΕΚ 4227/01.12.2017, «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)».

N.4354 / 2015, «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015).

ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021, «Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ ) για το έτος 2020 – Αναθεωρημένος επιχειρησιακός σχεδιασμός».

Π.Δ 57/2007/ΦΕΚ 59/τ. Α/14-03-2007, «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)».

ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 24.11.2017 ΦΕΚ 4227 / Β / 1.12.2017 ΣΤΕ 2934/2017, «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)».

ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 ΦΕΚ 4162 / Β / 29.11.2017 Δ.ΟΡΓ.Α 103969 ΕΞ 2017/10-03-2017, «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 παράγραφος 1 και άρθρο 38, παράγραφος 5, του ν. 4389/2016 (Α' 94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας».

ΔΟΡΓ 103960 / 21.3.2017 / ΦΕΚ 968 Β, «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)».

ΦΟ.Τ.Α. 1075014/15.5.2018, «Κανονισμός Υποχρεωτικής Εισαγωγικής Εκπαίδευσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία».

ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ2018 / 28.12.2018, ΦΕΚ 6225 / Β / 31.12.2018, «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α' 94)».

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητή/έ συνάδελφε

Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου διατριβής, διεξάγω έρευνα για το σύστημα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, την διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων του προσωπικού της ΑΑΔΕ για τον οργανισμό. Για τη διεξαγωγή της έρευνας η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη αλλά όχι υποχρεωτική. Θα ήθελα να συμμετέχετε σε αυτήν την έρευνα μόνο εάν το επιθυμείτε. Επιπλέον, θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία σας και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 10-15 λεπτά, δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, συμπληρώνετε εκφράζοντας τις απόψεις σας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας,

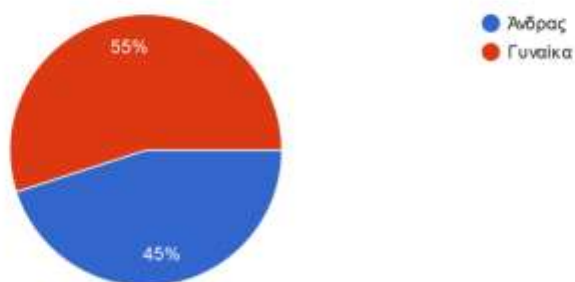
ΚΟΛΟΚΟΥΡΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

## ΕΝΟΤΗΤΑ Α. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

### 1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

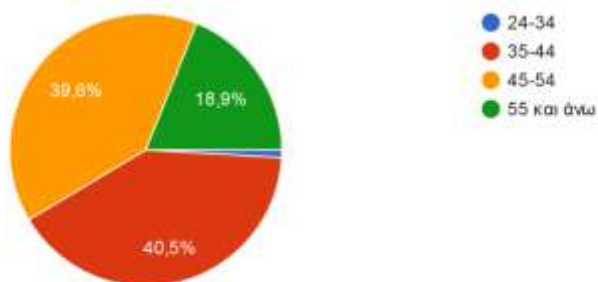
1. Φύλο  
111 απαντήσεις:



### 2. Ηλικία

- 24-34
- 35-44
- 45-54
- 55 και άνω

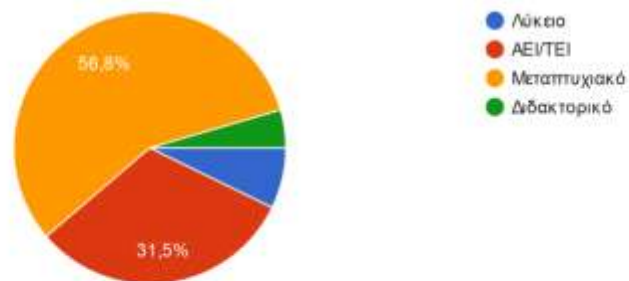
2. Ηλικία  
111 απαντήσεις:



### 3. Μορφωτικό επίπεδο

- Λύκειο
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

3. Μορφωτικό επίπεδο  
111 απαντήσεις

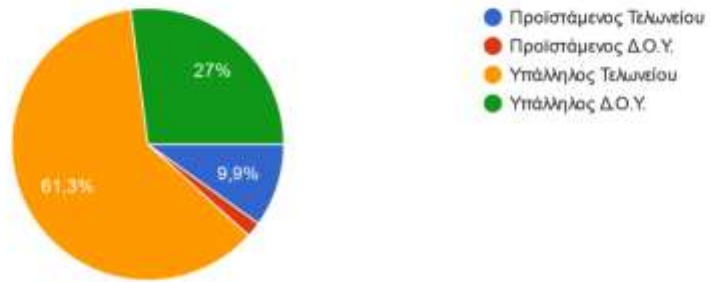


### 4. Θέση εργασίας ΤΕΛΩΝΕΙΟ/Δ.Ο.Υ

- Προϊστάμενος Τελωνείου
- Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ.
- Υπάλληλος Τελωνείου
- Υπάλληλος Δ.Ο.Υ.

#### 4. Θέση εργασίας ΤΕΛΩΝΕΙΟ/Δ.Ο.Υ

111 απαντήσεις

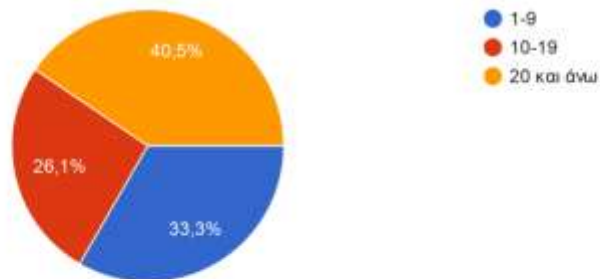


#### 5. Προϋπηρεσία

- 1-9
- 10-19
- 20 και άνω

#### 5. Έτη προϋπηρεσίας

111 απαντήσεις



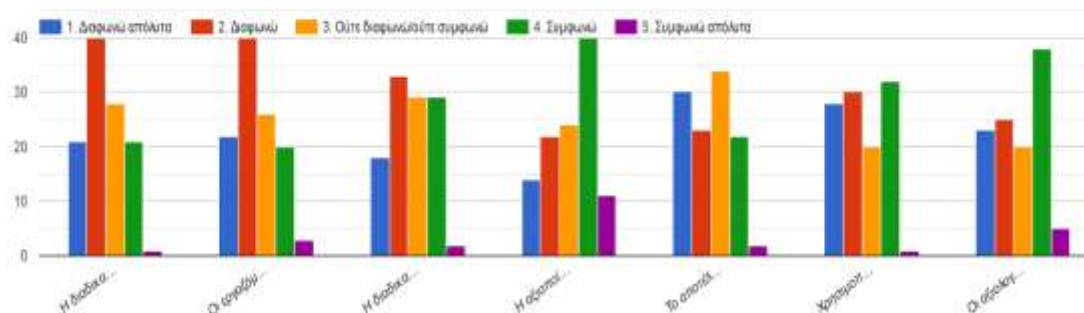


## **ΕΝΟΤΗΤΑ Β. Στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης**

Παρακαλώ συμπληρώστε με X στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας σχετικά με τα οφέλη της εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης; (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Η διαδικασία αξιολόγησης εντοπίζει τις αδυναμίες και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα μέλη του προσωπικού.					
Οι εργαζόμενοι αποκτούν εικόνα για τις αδυναμίες τους και τους τομείς βελτίωσης μέσω των σχολίων αξιολόγησης που λαμβάνουν					
. Η διαδικασία αξιολόγησης προσδιορίζει τις απαιτήσεις κατάρτισης του προσωπικού.					
Η αξιοποίηση των ευρημάτων της αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.					
Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για την ανάπτυξη αμερόληπτων δομών αποζημίωσης.					
Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, μπορεί να δημιουργηθεί ένα αμερόληπτο πλαίσιο προώθησης.					
Οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέσο για την προώθηση τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Έως εδώ π/δδ					

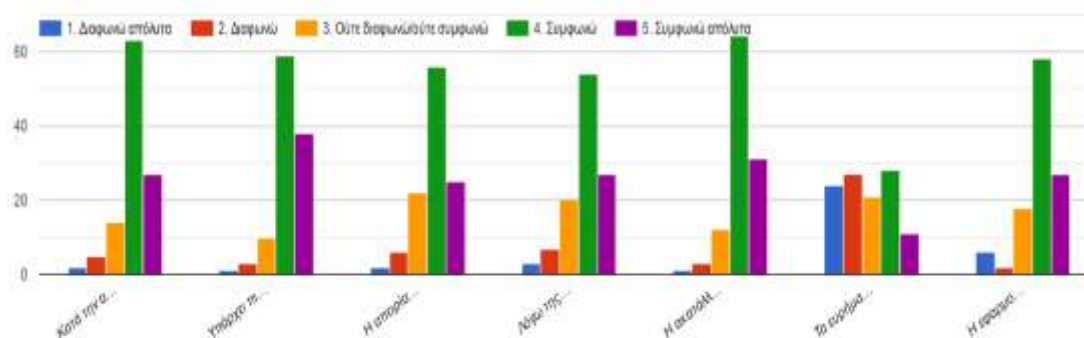
Παρακαλώ συμπληρώστε την απάντησή σας με βάση την παρακάτω κλίμακα σχετικά με τα οφέλη της εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης; (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)



Παρακαλώ συμπληρώστε με X στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας σχετικά με τις δυσκολίες που άπτονται της εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης; (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, υπάρχει σημαντικός βαθμός μεροληψίας αξιολογητή που είναι πιθανό να εμφανιστεί.					
Υπάρχει πιθανότητα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να μην έχουν αντικειμενικότητα, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε εσφαλμένη ετυμηγορία					
Η απειρία των αξιολογητών θα μπορούσε ενδεχομένως να θέσει σε κίνδυνο την ακρίβεια των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης					
Λόγω της ανεπαρκούς εκπαίδευσης των αξιολογητών, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή					
Η ακατάλληλη ανάπτυξη μεθόδων και εργαλείων αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αξιολογήσεις και λανθασμένες εκτιμήσεις.					
Τα ευρήματα της αξιολόγησης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη πειθαρχικών μέτρων κατά του προσωπικού.					
Η εφαρμογή αξιολογήσεων απόδοσης μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις των εργαζομένων που ενδέχεται να προκαλέσουν ένταση στο χώρο εργασίας.					

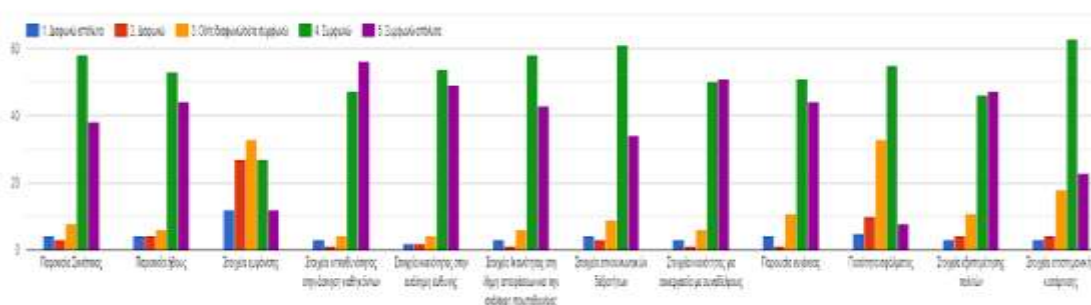
Παρακαλώ συμπληρώστε την απάντησή σας με βάση την παρακάτω κλίμακα σχετικά με τις δυσκολίες που άπτονται της εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης; (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)



Παρακαλώ συμπληρώστε με X στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να αποτελούν το αντικείμενο αξιολόγησης των εργαζόμενων; (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Παρουσία Συνέπειας					
Παρουσία ήθους					
Στοιχεία εμφάνισης					
Στοιχεία υπευθυνότητας στην άσκηση καθηκόντων					
Στοιχεία ικανότητας στην ανάληψη ευθυνης					
Στοιχεία Ιιανότητας στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλίας					
Στοιχεία επικοινωνιακών δεξιοτήτων					
Στοιχεία ικανότητας για συνεργασία με συναδέλφους					
Παρουσία ευγένειας					
Ποσότητα σφαλμάτος					
Στοιχεία εξυπηρέτησης πολιτών					
Στοιχεία επιστημονικής κατάρτισης					

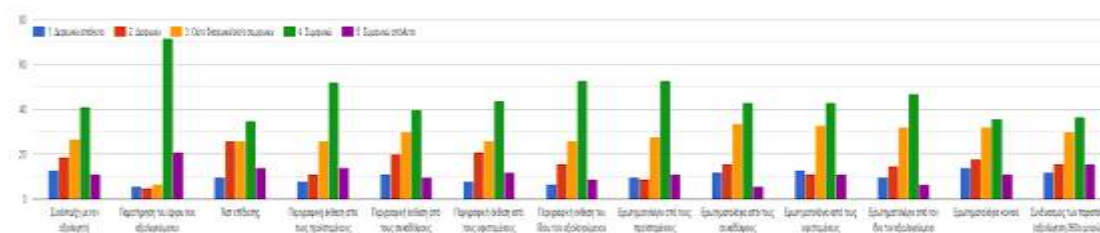
Παρακάτω ευηπληρώστε την απόψη σας με βάση την παρακάτω κλίμακα σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να αποτελούν το αντικείμενο αξιολόγησης των εργαζόμενων (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)



Παρακαλώ συμπληρώστε με Χ στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας σχετικά με τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης; (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Συνέντευξη με τον αξιολογητή					
Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου					
Τεστ επίδοσης					
Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους					
Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους					
Περιγραφική έκθεση από τους υφισταμένους					
Περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου					
Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους					
Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους					
Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους					
Ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο					
Ερωτηματολόγια κοινού					
Συνδυασμός των παραπάνω (αξιολόγηση 360ο μοιρών)					

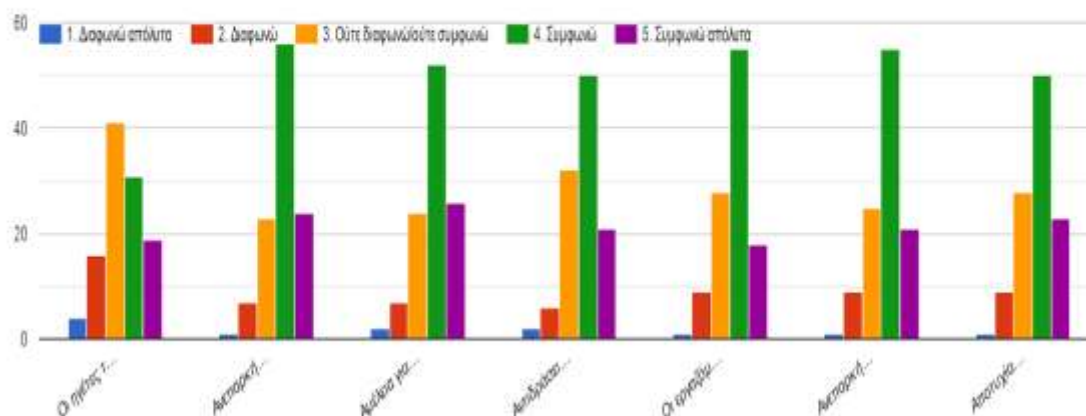
Παρακάτω συμπληρώστε την επόμενη σελίδα με βάση την παρακάτω κλίμακα σχετικά με τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης. (1=επιμενών απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)



Παρακαλώ συμπληρώστε με X στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας σχετικά με τους λόγους για τους οποίους πιστεύετε πως δεν βρίσκει εφαρμογή ο θεσμός της αξιολόγησης; (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Οι ηγέτες της χώρας επέδειξαν έλλειψη πολιτικής αποφασιστικότητας.					
Ανεπαρκής διευθέτηση και προνοητικότητα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.					
Αμέλεια για την παροχή επαρκούς εκπαίδευσης σε αξιολογητές που είναι ικανοί.					
Αντιδράσεις εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.					
Οι εργαζόμενοι δεν έλαβαν επαρκή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.					
Ανεπαρκής ενημέρωση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης.					
Αποτυχία κοινοποίησης των μεθόδων για την αξιολόγηση των εργαζομένων					

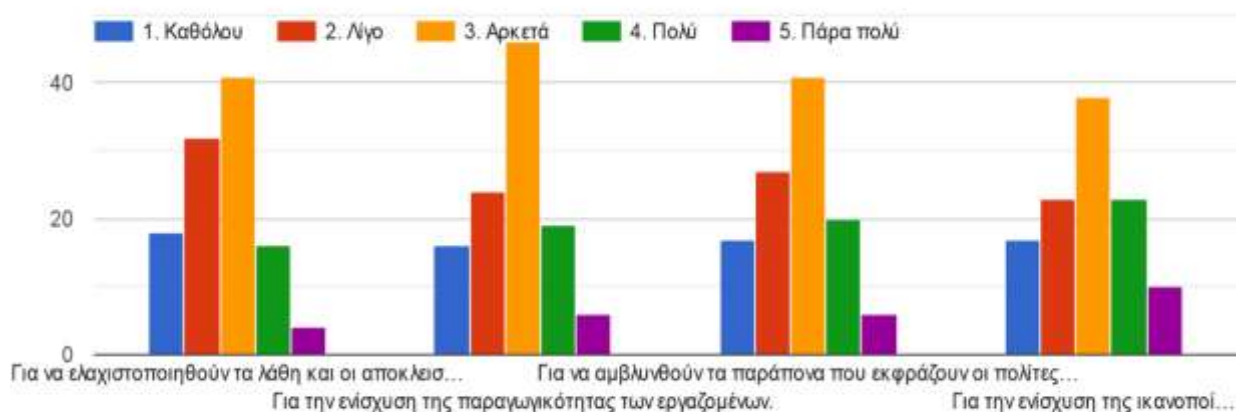
Παρακαλώ συμπληρώστε την απάντησή σας με βάση την παρακάτω κλίμακα σχετικά με τους λόγους για τους οποίους πιστεύετε πως δεν βρίσκει εφαρμογή ο θεσμός της αξιολόγησης: (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)



Σε ποιον βαθμό πιστεύετε πως ο θεσμός της αξιολόγησης θα μπορούσε να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της υπηρεσίας σας. (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Για να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη και οι αποκλεισμοί.					
Για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.					
Για να αμβλυνθούν τα παράπονα που εκφράζουν οι πολίτες Ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών					
Για να ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών					

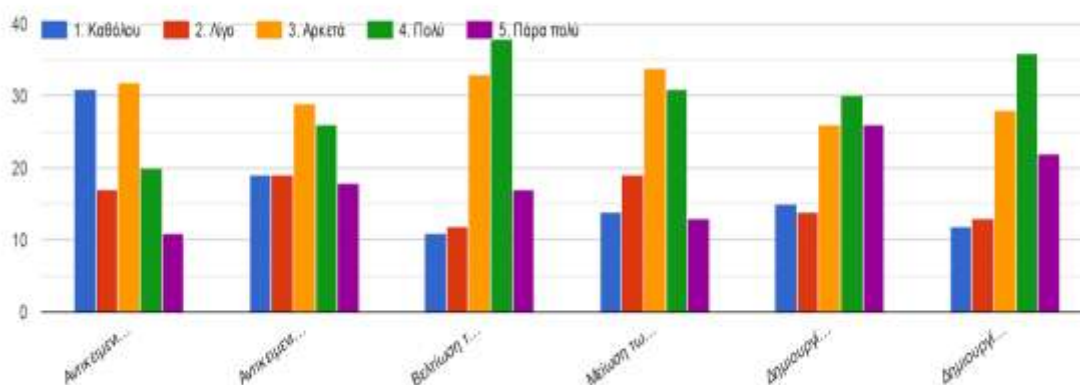
Σε ποιον βαθμό πιστεύετε πως ο θεσμός της αξιολόγησης θα μπορούσε να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της υπ...αθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)



Σε ποιον βαθμό επιθυμείτε να εφαρμοστεί ο θεσμός της αξιολόγησης στην υπηρεσί-  
 σας για την ύπαρξη..... (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Αντικειμενικών κριτηρίων μισθοδοσίας					
Αντικειμενικών κριτηρίων προαγωγής					
Βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων					
Μείωση των λαθών και των παραλείψεων από τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων					
Δημιουργία πιο αξιοκρατικού κλίματος					
Δημιουργία κουλτούρας που εστιάζει στη βελτίωση					

Σε ποιον βαθμό επιθυμείτε να εφαρμοστεί ο θεσμός της αξιολόγησης στην υπηρεσί-  
 σας για την ύπαρξη..... (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)



Σας ευχαριστώ