



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ
ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ) ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ
ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ**

Του

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2021



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ
ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ) ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ
ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ**

Του

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Υποβληθείσα στη Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής σε μερική
εκπλήρωση

των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Δημόσιας Διοίκησης

Ιανουάριος 2021

ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ
ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ) ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ
ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ.

Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής

Λέκτορας Χρυσομαλλίδης Χαράλαμπος

Ονοματεπώνυμο Κοσμήτορα

Καθηγήτρια Ψυλλάκη Μαρία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων είναι μία από τις εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ που πρέπει να ενσωματώσουν οι δημόσιοι οργανισμοί προκειμένου να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί και να μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούν. Τα τελευταία χρόνια στον δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων φαίνεται πως αρχίζει να εφαρμόζεται χωρίς όμως να συνδέεται με την εξέλιξη και τις αμοιβές των εργαζόμενων. Ως εκ τούτου η τροποποίηση του τρόπου ενσωμάτωσης του θεσμού της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κρίνεται αναγκαία. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθούν οι αντιλήψεις και οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης ώστε να γίνουν σαφείς οι ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε τελικά ο θεσμός να εφαρμοστεί με όλες τις προεκτάσεις του και να καταφέρει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών. Αυτός είναι και ο στόχος της παρούσας εργασίας, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω της διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου σε δημόσιους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αντιλαμβάνονται πως η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ιδιαίτερα επωφελής όμως φοβούνται για την αντικειμενικότητα της διαδικασίας όπως και για την καταλληλότητα των τεχνικών που εφαρμόζονται. Ακόμη, παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ επιθυμούν να αξιολογούνται μέσω της παρατήρησης και των εκθέσεων αξιολόγησης που παρουσιάζεται από τους ανωτέρους και από τους ίδιους ενώ δεν θέλουν να αξιολογούνται από τους πολίτες. Τέλος, έγινε σαφές πως οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ θέλουν να συνδεθεί η διαδικασία της αξιολόγησης με τη δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος προαγωγών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ)

Employee performance appraisal is one of those applications of New Public Management that should be incorporated by public organizations, in order for them to become more competitive and be able to meet the needs of citizens that they serve. In recent years, it is evident that employee performance appraisal has started to be implemented in the public sector, without, however, being linked to employee promotion and rewards. Therefore, it is believed to be necessary to modify the way that the institution of civil servant appraisal is incorporated into public organizations. However, it is of critical importance to inquire into the views and attitudes of civil servants towards performance appraisal, in order to clarify the course of action that should be taken, in order for this institution to be finally implemented to its full extent, and achieve to improve the efficiency of civil servants, as well as the effectiveness and efficiency of public organizations, as a result. This is also the objective of the paper at hand, and is reached by conducting quantitative research through the use of a questionnaire on civil servants who are employed by the Independent Authority for Public Revenue (AADE). The results of the survey showed that the employees of the Independent Authority for Public Revenue (AADE) realize that performance appraisal is highly beneficial; however, they doubt about the objectivity of the procedure, as well as the suitability of the techniques that are applied. Furthermore, it was noticed that employees of the Independent Authority for Public Revenue (AADE) want to be evaluated through observation and appraisal reports that are presented by their superiors and themselves, while they don't want to be evaluated by citizens. Finally, it became obvious that employees of the Independent Authority for Public Revenue (AADE) want the appraisal procedure to be combined with the establishment of a merit-based promotion system.

Στον Ιωάννη, στην Έλενα και στη Μαρία για το χρόνο που τους έλειψα

Ευχαριστίες

Η επαφή μου με τη Δημόσια Διοίκηση τόσο από τη θέση του υπάλληλου όσο και από θέση ευθύνης στην ΑΑΔΕ έστρεψε το ενδιαφέρον μου προς την κατεύθυνση της μελέτης αυτής. Ιδιαίτερο ήταν το ενδιαφέρον και η επιθυμία μου για τη μελέτη της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αποτέλεσε για μένα μια πρόκληση, η ολοκλήρωση της οποίας δεν θα επιτυγχάνονταν χωρίς την πολύτιμη βοήθεια πολλών ανθρώπων τους οποίους και ευχαριστώ θερμά.

Πρωτίστως εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέπων καθηγητή κ. Χρυσομαλλίδη Χαράλαμπο διότι με εμπιστεύτηκε και συνέβαλλε τα μέγιστα στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας μέσα από την άριστη συνεργασία, τον εποικοδομητικό διάλογο, την καθοδήγηση και τις επιστημονικές συμβουλές του.

Η ολοκλήρωση επίσης της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς τη συμβολή και συνεργασία ενός σημαντικού αριθμού συναδέλφων της ΑΑΔΕ στα πλαίσια της συμμετοχής τους στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου συμβάλλοντας στην επιστημονική εγκυρότητα, αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους τους οποίους επίσης και ευχαριστώ θερμά.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	16
Κεφάλαιο 1: Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	18
1.1 Η μετάβαση προς το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	18
1.2 Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.....	20
1.2.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στους σύγχρονους οργανισμούς και η σημασία της διοίκησής του.....	20
1.2.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.....	22
1.3 Ο Θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	25
1.3.1 Ο Θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης	25
1.3.2 Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	28
1.3.3 Προβλήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	30
Κεφάλαιο 2: Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα-η περίπτωση της ΑΑΔΕ.....	35
2.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	35
2.2 Τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα	37
2.3 Παρουσίαση, εισαγωγή της ΑΑΔΕ	40
2.3.1 Εισαγωγική παρουσίαση της ΑΑΔΕ.....	40
2.3.2 Οι αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ.....	41
2.3.3 Η εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης στην ΑΑΔΕ.....	42
Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τον θεσμό της αξιολόγησης.....	43
3.1 Αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με τα οφέλη και τις δυσκολίες του θεσμού της αξιολόγησης	43
3.2 Μέσα και τρόποι που μπορούν να συμβάλουν στην αποδοχή του θεσμού της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων.....	46

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία της έρευνας	48
4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	48
4.2 Ερευνητική στρατηγική.....	48
4.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	49
4.4 Δείγμα της έρευνας.....	49
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της έρευνας.....	50
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	50
5.2 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας.....	51
5.3 Οφέλη από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης.....	52
5.4 Δυσκολίες στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης	59
5.5 Κριτήρια/ προσόντα που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.....	65
5.6 Τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση.....	70
5.7 Λόγοι μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης.....	76
5.8 Βελτίωση της ποιότητα των υπηρεσιών μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης.....	81
5.9 Σκοπός αξιολόγησης.....	84
Κεφάλαιο 6: Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	88
Συμπεράσματα.....	91
Βιβλιογραφία.....	92
Παραρτήμα: Ερωτηματολόγιο.....	97

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων	28
Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων εργαζομένων της ΑΑΔΕ	50
Πίνακας 3. Συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach για τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου	51
Πίνακας 4. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης.....	52
Πίνακας 5. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney	53
Πίνακας 6. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	54
Πίνακας 7. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	56
Πίνακας 8. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	58
Πίνακας 9. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης	60
Πίνακας 10. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney	61
Πίνακας 11. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	62
Πίνακας 12. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	63

Πίνακας 13. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	64
Πίνακας 14. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.....	66
Πίνακας 15. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney	67
Πίνακας 16. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	67
Πίνακας 17. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	68
Πίνακας 18. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	69
Πίνακας 19. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση.....	71
Πίνακας 20. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney	71
Πίνακας 21. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	72
Πίνακας 22. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	74
Πίνακας 23. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	75
Πίνακας 24. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης.....	76

Πίνακας 25. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney	77
Πίνακας 26. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	78
Πίνακας 27. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	79
Πίνακας 28. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis.....	80
Πίνακας 29. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης.....	81
Πίνακας 30. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney.....	82
Πίνακας 31. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis	82
Πίνακας 32. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis	83
Πίνακας 33. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis	83
Πίνακας 34. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης	84
Πίνακας 35. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney	85
Πίνακας 36. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis..	85

Πίνακας 37. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis 86

Πίνακας 38. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis 86

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ιδιαίτερος λόγος για την εισαγωγή του θεσμού της αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων στο πλαίσιο μίας προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας, της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών (Ρωσσίδης, 2014). Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης επιδιώκεται ο εντοπισμός των αδυναμιών των εργαζόμενων προκειμένου να σχεδιαστούν εκπαιδευτικές λύσεις που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν προστιθέμενες γνώσεις και να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016; Τζωρτζάκης, 2014). Επίσης, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τον σχεδιασμό ολοκληρωμένων πλάνων παρακίνησης των εργαζόμενων. Αυτό σημαίνει, πως τα αποτελέσματα μπορούν να αξιοποιηθούν για τον σχεδιασμό αξιοκρατικών συστημάτων προαγωγών και αντικειμενικών και δίκαιων συστημάτων αμοιβών (Kim & Holzer, 2014; Χυτήρης, 2018).

Σήμερα η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων είναι ένας υπαρκτός θεσμός ο οποίος όμως σίγουρα δεν αξιοποιείται όπως στον ιδιωτικό τομέα καθώς δεν συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και με το σύστημα προαγωγών. Η ανώτατη ηγεσία της δημόσιας διοίκησης καλείται να εφαρμόσει με πιο αυστηρά πρότυπα των θεσμών της αξιολόγησης ώστε τα αποτελέσματα που προκύπτουν να είναι πραγματικά χρήσιμα και ωφέλιμα για τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους, για τους δημόσιους οργανισμούς και για τους πολίτες. Υπό το πρίσμα αυτό είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση καθώς είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι. Η διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική και θα βοηθήσει σημαντικά την ηγεσία της δημόσιας διοίκησης να σχεδιάσει το σύστημα αξιολόγησης με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και στις ανάγκες τους και παράλληλα να εξυπηρετεί και την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Αυτός είναι και ο σκοπός της παρούσας εργασίας, να διερευνήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσής τους. Για τον

λόγο αυτό χρησιμοποιείται ποσοτική έρευνα σε δημόσιους υπαλλήλους που υπηρετούν σε τμήματα της ΑΑΔΕ με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα επεξεργάζονται με τη χρήση στατιστικών αναλύσεων. Το στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων είναι το SPSS.

Η εργασία αποτελείται από έξι (6) κεφάλαια όπου το πρώτο αφορά το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και συγκεκριμένα την αναγκαιότητα εισαγωγής του όπως και στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού που αποτελεί μία βασική διάστασή του. Επίσης, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων που φαίνεται πως είναι μία από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού που έχει κεντρική θέση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, στα προβλήματα που υπάρχουν καθώς και σε μία υπηρεσία που κατέχει κεντρικό ρόλο την ΑΑΔΕ. Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας λαμβάνει χώρα η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από την αξιολόγηση της απόδοσης. Ειδικότερα, παρουσιάζονται αποτελέσματα διαφόρων ερευνών που έχουν ως στόχο τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζόμενων απέναντι στην αξιολόγηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της εργασίας και στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η μετάβαση προς το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης και η αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών που χρησιμοποιούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες αποτέλεσαν το έναυσμα της αλλαγής. Ουσιαστικά, η μετάβαση από την παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αφορά στην υιοθέτηση μίας νέας οπτικής που κρίνει πως οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να λειτουργούν σύμφωνα με τα πρότυπα που ορίζονται στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό έχει ως συνέπεια την αναγκαιότητα υιοθέτησης αρκετών βασικών αρχών της επιστήμης του μάνατζμεντ στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Ρωσσίδη, 2014).

Στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ κεντρικό ρόλο έχει ο πολίτης. Ο πολίτης είναι αυτός που επηρεάζει και διαμορφώνει τη διοικητική δράση και ο πολίτης είναι αυτός που κρίνει και αξιολογεί τις υπηρεσίες που έχει λάβει ως προς την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Ραμματά (2011) ο πολίτης είναι ο πρωταγωνιστής στη Δημόσια Διοίκηση καθώς καθοδηγεί και κρίνει τη δημόσια δράση. Εύκολα διαπιστώνεται πως στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ παρατηρείται μία ουσιαστική διαφορά από την παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Η διαφορά αυτή δεν είναι άλλη από τον ρόλο που έχει ο πολίτης μέσα στο σύστημα της Δημόσιας Διοίκησης.

Προκειμένου η Νέα Δημόσια Διοίκηση να μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πολιτών είναι απαραίτητο όλες οι υπηρεσίες της να παρουσιάζουν αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η αποτελεσματικότητα μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι υψηλή όταν τα μέλη της καταφέρνουν μέσα από το έργο τους να εκπληρώσουν τον σκοπό της ύπαρξης της υπηρεσίας και να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η ανώτατη Διοίκηση. Η αποδοτικότητα αφορά στην ικανότητα των δημόσιων υπηρεσιών να επιτυγχάνουν τους στρατηγικούς τους στόχους και να παράγουν ποιοτικές υπηρεσίες για τους πολίτες χρησιμοποιώντας τους ελάχιστους δυνατούς πόρους. Η αρχή της

αποδοτικότητας στηρίζεται στο γεγονός πως οι πόροι δεν είναι ανεξάντλητοι. Αναγνωρίζει πως οι πόροι είναι περιορισμένοι και πως πρέπει να χρησιμοποιούνται προσεκτικά και με ορθολογικά κριτήρια προκειμένου να υπάρχει επάρκεια και για μελλοντική χρήση (Ραμματά, 2011).

Ακόμη στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης κρίνεται αναγκαία η αποκέντρωση της διοίκησης. Μέσω της αποκέντρωσης είναι εφικτή η δημιουργία πιο ισχυρών περιφερειακών οργάνων, που δεν έχουν μόνο εκτελεστικό ρόλο. Η ενίσχυση της εξουσίας και του ρόλου των περιφερειακών οργάνων δύνανται να βελτιώσουν την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά της δεδομένου ότι η επίτευξη των στόχων θα είναι πιο εφικτή όπως και η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, να αυξήσουν τη διαφάνεια των δράσεων των διοικητικών οργάνων, να μειώσουν τις περιφερειακές ανισότητες και να δημιουργήσουν προϋποθέσεις για πιο ανταγωνιστικές τοπικές κοινωνίες (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στον ανθρώπινο παράγοντα που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εστιάζει και στον ανθρώπινο παράγοντα δεδομένου ότι αναγνωρίζει πως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Συνεπώς, οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να δίνουν μεγάλη προσοχή και έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες εφαρμόζονται εδώ και πολλά χρόνια στον ιδιωτικό τομέα κατέχουν κεντρικό ρόλο στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, λειτουργίες που αφορούν στην εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων, στην παρακίνησή τους όπως και στην αξιολόγηση της απόδοσής τους είναι κεντρικά ζητήματα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Ραμματά, 2011).

Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ κεντρικό ρόλο έχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία νέα φιλοσοφία διοίκησης που δεν εστιάζει στα αποτελέσματα αλλά στα μέσα εκείνα που πρέπει να αξιοποιηθούν προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των διαδικασιών όπως και των αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά πρόκειται για μία διαφορετική νοοτροπία διοίκησης που εστιάζει την ικανοποίηση των εργαζόμενων του οργανισμού, στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, στη συνεργασία των εργαζόμενων και στην αξιοποίηση της δύναμης του ομαδικού πνεύματος και στην επένδυση πάνω στην επιστημονική γνώση και στη τεχνολογία (Τσιότρας, 2016).

Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014) οι πλέον γνωστές εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ αφορούν στην ενίσχυση της λειτουργίας του προγραμματισμού, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στη διοίκηση των αποτελεσμάτων, στην ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας, στην αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων, στη σχεδίαση δημοσίων πολιτικών με τη λογική του ανταγωνισμού, στην μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει της απόδοσής τους, στη μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης, στη διοίκηση ολικής ποιότητας, στην αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, στη διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης, στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στην κανονιστική μεταρρύθμιση και στην κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης. Οι παραπάνω εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ εύκολα οδηγούν στο συμπέρασμα πως έχουν τη δυνατότητα να τροποποιήσουν σημαντικά τη φιλοσοφία διοίκησης που εφαρμόζεται στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και να θέσουν τις βάσεις για τον μετασχηματισμό του και τη μετάβαση σε μία νέα εποχή αυξημένης αποτελεσματικότητας.

1.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα

Αναμφίβολα ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικής σημασίας στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα των οργανισμών που χαρακτηρίζονται ως εντάσεως εργασίας, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση του δημόσιου τομέα. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον δημόσιο τομέα στηρίζονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα καθώς παράγουν υπηρεσίες. Ως εκ τούτου το αποτέλεσμα της ποιότητας των υπηρεσιών και του βαθμού στον οποίο ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών είναι απόρροια του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι ανθρώπινοι πόροι (Ραμματά, 2011). Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται τόσο ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις όσο και η σημασία της διοίκησης του. Επιπλέον, παρατίθεται οι παραδοσιακές και πιο σύγχρονες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να εφαρμόζονται τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα.

1.2.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στους σύγχρονους οργανισμούς και η σημασία της διοίκησής του

Το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης αποτελεί έναν από τους κύριους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός (Παπαδάκης, 2016). Για πολλούς ειδικούς στον χώρο του μάνατζμεντ το ανθρώπινο δυναμικό σε έναν οργανισμό είναι αυτό που μπορεί να συμβάλει

στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη γέννηση νέων ιδεών, από τη συνεισφορά του στο έργο του οργανισμού και από τη συμμετοχή του στη δημιουργία μίας ισχυρής κουλτούρας (Παπαδάκης, 2016; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που μέσα από τη δράση του θα διασφαλίσει την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα του οργανισμού ως αποτέλεσμα της προσωπικότητας, των αξιών, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των συμπεριφορών τους (Alagarsamy et al., 2020). Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται αναγκαία η διοίκηση του με μεθόδους που βοηθούν τους ίδιους να αναπτύσσονται προσωπικά και επαγγελματικά ώστε να παράγουν ποιοτικό έργο από το οποίο επωφελούνται τόσο οι εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού στον οποίον απασχολούνται, όσο και οι εξωτερικοί (Χυτήρης, 2018).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί υπό το πρίσμα της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καλούνται σήμερα να διαχειριστούν πληθώρα διαφορετικών ζητημάτων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια τους ίδιους τους οργανισμούς (Τζωρτζάκης, 2014). Πιο αναλυτικά, οι διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού καλούνται να αναλάβουν τις απαιτούμενες πρωτοβουλίες και δράσεις ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να εναρμονίζονται με αυτές. Ως εκ τούτου, οι πρωτοβουλίες αυτές πρέπει να σχετίζονται με διαδικασίες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι αποκτούν ψηφιακές δεξιότητες και επικαιροποιημένες γνώσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους (Morozon & Morozona, 2019).

Επιπλέον, οι διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού οφείλουν να διαμορφώνουν κατάλληλο κλίμα στους οργανισμούς ακόμη και αν σημειώνονται ριζικές αλλαγές που ανατρέπουν τον τρόπο εργασίας και τη ρουτίνα του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να αποδέχονται τις αλλαγές αυτές και να εναρμονίζονται γρήγορα με τις νέες απαιτήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Πολύ σημαντικό είναι να αναφερθεί πως οι διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού καλούνται σήμερα, περισσότερο από ποτέ, να διαχειριστούν τη διαφορετικότητα μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς όπως και την πολυπολιτισμικότητα η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ύπαρξη υπό-ομάδων που εμποδίζει την ποιότητα του ομαδικού έργου σε έναν οργανισμό (Grobelna, 2015).

Τέλος, οι διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού οφείλουν να είναι απολύτως ενημερωμένες σχετικά με τις τάσεις που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και στις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τον ανταγωνισμό. Ουσιαστικά, έχουν την υποχρέωση να παρακολουθούν τις νέες εξελίξεις πάνω στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού ώστε να μπορούν να τις αξιοποιούν και να καθιστούν τους

εργαζόμενους πιο ανταγωνιστικούς και χρήσιμους για τους οργανισμούς τους (Χυτήρης, 2018). Για να καταφέρουν να τα επιτύχουν όλα τα παραπάνω και ουσιαστικά να αξιοποιήσουν τους εργαζόμενους τους πρέπει να ενσωματώσουν βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, με προδιαγραφές που συνάδουν με την κουλτούρα των οργανισμών τους και που είναι ικανές να συμβάλουν στους στόχους τους (Τζωρτζάκης, 2014).

1.2.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού

Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού θα μπορούσαν να καταταχθούν σε δύο κατηγορίες, όπου στην πρώτη εντάσσονται οι παραδοσιακές λειτουργίες και στη δεύτερη οι σύγχρονες λειτουργίες των οποίων ο ρόλος γίνεται ολοένα και πιο αναγκαίος (Χυτήρης, 2018). Ξεκινώντας από τις παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, η πρώτη από αυτές είναι ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων (Τζωρτζάκης, 2014). Πρόκειται για μία λειτουργία που έχει στρατηγικό χαρακτήρα καθώς σχετίζεται με την πρόβλεψη αναφορικά με τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να είναι εφικτό να επιτευχθούν οι στόχοι του και η απρόσκοπτη λειτουργία του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Οι ανάγκες αυτές αφορούν στην εύρεση εργαζόμενων με ειδικότητα που θα συμβάλουν στην επίτευξη της ενότητας του οργανισμού, στην κάλυψη των κενών θέσεων λόγω αποχώρησης από τον οργανισμό και στην κάλυψη νέων θέσεων που συνεπάγεται η δημιουργία νέων τμημάτων μέσα στον οργανισμό (Ραμματά, 2011).

Η δεύτερη παραδοσιακή λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί συνέχεια του προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού και αφορά στην περιγραφή και στην ανάλυση των θέσεων εργασίας (Τζωρτζάκης, 2014). Προκειμένου να εντοπιστούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι που έχουν πραγματικά τις ικανότητες και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού πρέπει πρωτίστως να προηγηθεί η διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού καλείται να περιγράψει αναλυτικά τον σκοπό της εκάστοτε θέσης εργασίας, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το άτομο που καλύπτει τη θέση όπως και τα εκτιμώμενα προσόντα, τυπικά και άτυπα, που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος προκειμένου να θεωρηθεί κατάλληλος για την κάλυψή της (Χυτήρης, 2018).

Η επόμενη παραδοσιακή λειτουργία είναι η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων. Υπογραμμίζεται πως η συγκεκριμένη λειτουργία διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Στον δημόσιο τομέα η διαδικασία της πρόσληψης

πραγματοποιείται είτε μέσω γραπτού διαγωνισμού και κατά συνέπεια βάσει των αποτελεσμάτων, είτε μέσω προτεραιότητας ανάλογα με συγκεκριμένα κριτήρια που τίθενται από την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού (Ραμματά, 2011). Από την άλλη πλευρά στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα παρατηρείται πως χρησιμοποιούνται τα τελευταία χρόνια διάφορα εργαλεία προκειμένου να ληφθεί η απόφαση εκείνη που αφορά στην επιλογή των πλέον κατάλληλων εργαζόμενων. Η αξιολόγηση του βιογραφικού σημειώματος, η πραγματοποίηση συνέντευξης, η χρήση τεστ γνώσεων, η χρήση ψυχομετρικών τεστ και τεστ προσωπικότητας είναι κάποια από τα διαθέσιμα εργαλεία που επιτρέπουν στις διοικήσεις των σύγχρονων οργανισμών να επιλέξουν εκείνους τους υποψήφιους που διαθέτουν τα τυπικά προσόντα που ταιριάζουν στην ανάλυση της θέσης εργασίας αλλά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού (Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου, 2009; Nikolaou & Oostrom, 2015; Salgado, 2017). Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014) πολλά από τα παραπάνω εργαλεία που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα μπορούν να αξιοποιηθούν και στον δημόσιο τομέα προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να στελεχωθούν με τα άτομα εκείνα που διαθέτουν όχι μόνο τυπικά προσόντα αλλά και ουσιαστικές δεξιότητες και γνώσεις.

Από τη στιγμή που ολοκληρώνεται η διαδικασία της επιλογής ακολουθεί η λειτουργία της υποδοχής και της ένταξης των εργαζόμενων (Χυτήρης, 2018). Τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα στο στάδιο της υποδοχής και της ένταξης των νεοεισερχόμενων εξέχοντα ρόλο διαδραματίζει η διαδικασία της εισαγωγικής εκπαίδευσης (Ραμματά, 2011; Τζωρτζάκης, 2014). Η εισαγωγική εκπαίδευση στον δημόσιο τομέα γίνεται κατά κύριο λόγο από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης-Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης όσον αφορά το θεωρητικό πλαίσιο και στη θέση εργασίας εντός του οργανισμού όσον αφορά στο πρακτικό πλαίσιο που σχετίζεται με την εκμάθηση του τρόπου εργασίας και τις απαιτήσεις της θέσης (Ραμματά, 2011).

Η εκπαίδευση όλων των στελεχών και όχι μόνο των νεοεισερχόμενων είναι ακόμη μία λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και μάλιστα πολύ σημαντική καθώς βοηθά τους εργαζόμενους να αναπτύσσονται πρωτίστως σε προσωπικό επίπεδο και στη συνέχεια σε επαγγελματικό επίπεδο (Χυτήρης, 2018). Σύμφωνα με τους Rodriguez και Walters (2017) μέσω της χρήσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται πλήρως στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων είναι εφικτή η βελτίωση της ικανότητάς τους να βοηθήσουν τον οργανισμό στον οποίον απασχολούνται και συνακόλουθα να διαμορφώσουν ένα πιο ανταγωνιστικό προφίλ υπό το πρίσμα των απαιτήσεων της παγκόσμιας αγοράς.

Η ανταμοιβή των εργαζόμενων μέσω της δημιουργίας ενός συστήματος αμοιβών που συνυπολογίζει τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τα προσόντα, τυπικά και άτυπα, που διαθέτουν οι εργαζόμενοι είναι ακόμη μία λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (Τζωρτζάκης, 2014). Είναι αναγκαίο οι διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού όλων των οργανισμών να διασφαλίζουν πως οι εργαζόμενοι τους αντιλαμβάνονται πως το σύστημα ανταμοιβής που επιλέγεται είναι δίκαιο και αντιπροσωπευτικό του έργου και των καθηκόντων τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Στον δημόσιο τομέα οι αμοιβές των εργαζόμενων καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία της δημόσιας διοίκησης και δεν μπορεί να επηρεαστεί και να διαμορφωθεί από τη διοίκηση της εκάστοτε υπηρεσίας (Ραμματά, 2011).

Η τελευταία παραδοσιακή λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η αξιολόγηση της απόδοσης (Τζωρτζάκης, 2014). Πρόκειται για την υιοθέτηση τεχνικών που δείχνουν στη διοίκηση των οργανισμών αν οι εργαζόμενοι τους παρουσιάζουν αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν μέσω εκπαιδευτικής και επιμορφωτικής υποστήριξης (Aggarwal et al., 2013). Επίσης, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη ορθών αποφάσεων που αφορούν στην προαγωγή και στη μισθοδοσία των εργαζόμενων (Χυτήρης, 2018). Η συγκεκριμένη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί και το κεντρικό θέμα της παρούσας εργασίας. Ως εκ τούτου αναλύεται σε βάθος στο επόμενο κεφάλαιο.

Πέρα από τις παραπάνω λειτουργίες που θεωρούνται ως οι παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα τελευταία χρόνια γίνεται ιδιαίτερος λόγος και για κάποιες ακόμη λειτουργίες, οι οποίες συμβάλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων (Χυτήρης, 2018). Πρόκειται για τη διαμόρφωση ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζόμενων και η παροχή των ίδιων ευκαιριών, για την υιοθέτηση μεθόδων που συμβάλουν στην ορθή διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζόμενων και κατά συνέπεια για την αναγνώριση πως όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες (Ibibwangi et al., 2016). Η παρακίνηση των εργαζόμενων μέσω της παροχής κινήτρων που έχουν τη δύναμη να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους και να ικανοποιήσουν επιτυχώς τις ανάγκες τους αποτελεί ακόμη μία λειτουργία που εντάσσεται στο διευρυμένο μοντέλο των αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (Raeisi et al., 2012).

Επίσης, η καθοδήγηση και η υποστήριξη των εργαζόμενων προκειμένου να επιτευχθεί η προσωπική και επαγγελματική τους ευημερία είναι μία ακόμη σύγχρονη λειτουργία που πρέπει να αναλαμβάνουν οι διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού προκειμένου να τους

ενδυναμώνουν και να τους καθιστούν πιο αποτελεσματικούς (Ραμματά, 2011). Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στη διαχείριση της γνώσης και των ταλέντων κατά την οποία η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού διασφαλίζει ότι είναι εφικτή η διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού ώστε να επωφελούνται όλοι οι εργαζόμενοι αλλά συνολικά και ο οργανισμός (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Τέλος, είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού να πραγματοποιεί όλες εκείνες τις ενέργειες που βοηθούν τον ίδιο τον οργανισμό και τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν μία πιο θετική στάση απέναντι στις αλλαγές που επιβάλλονται προκειμένου να είναι εφικτός ο μετασχηματισμός του (El-Dirani et al., 2019).

Από όλα τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο ρόλος και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι μείζονος σημασίας για τη δημιουργία οργανισμών αποτελεσματικών, αποδοτικών και ποιοτικών. Συνεπώς, τόσο οι παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, όσο και οι πιο σύγχρονες πρέπει να υιοθετηθούν στη δημόσια διοίκηση ώστε να μπορέσει πραγματικά ο ανθρώπινος παράγοντας να αξιοποιηθεί με ορθό και συστηματικό τρόπο και να ξεπεραστούν πολλά από τα υφιστάμενα προβλήματα (Ρωσσίδης, 2014).

1.3 Ο Θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία από τις πλέον βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων δυναμικών. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης καθώς και οι πιθανές δυσκολίες και οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι που μπορεί να συσχετιστούν με αυτή. Ακόμη, εξετάζονται οι μέθοδοι και οι τεχνικές αξιολόγησης που δύνανται να χρησιμοποιήσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί.

1.3.1 Ο Θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία λειτουργία που βρίσκει τα τελευταία χρόνια ευρεία εφαρμογή στους σύγχρονους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις και για πολλούς θεωρείται ως ένα από τα συστατικά της ποιότητας των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού ενός οργανισμού (Aggarwal et al., 2013). Πρόκειται για ένα εργαλείο ή αλλιώς για μία πράξη που συμβάλει στη διαπίστωση της διοίκησης αναφορικά με τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι (Τζωρτζάκης, 2014). Κατά την

Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010) η αξιολόγηση της απόδοσης είναι εξίσου σημαντική και για τις διοικήσεις των οργανισμών και για τις διοικήσεις των εργαζόμενων τους. Ουσιαστικά αποτελεί μία αναγκαία λειτουργία που βοηθά τους οργανισμούς να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους. Η απουσία εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης της απόδοσης επιφέρει την απομόνωση των οργανισμών, τη γήρανση και τελικά τον θάνατό τους (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης, η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να αναγνωρίσει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά στοιχεία που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και πάνω στα αποτελέσματα αυτά να σχεδιάσει πρακτικές που θα συμβάλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Οι πρακτικές αυτές πρέπει να στοχεύουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και ουσιαστικά στην εξάλειψη των αδυναμιών τους καθώς επίσης και στην αξιοποίηση και εκμετάλλευση των δυνατών τους σημείων, προς όφελος των ιδίων αλλά και των οργανισμών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται πλήρως στις εκπαιδευτικές ανάγκες όπως αυτές αντιμετωπίζονται μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι μία από τις πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζόμενων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν (Jefferson, 2010).

Επίσης, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει στους οργανισμούς και ως κίνητρο στο πλαίσιο μίας οργανωμένης προσπάθειας παρακίνησής τους (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Πιο αναλυτικά, όταν εφαρμόζεται ο θεσμός της αξιολόγησης σε έναν οργανισμό, τα αποτελέσματα μπορούν να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση για τη δημιουργία ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών που προάγει μισθολογικές διαφοροποιήσεις ανάλογες της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων των εργαζόμενων (Τζωρτζάκης, 2014). Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση μίας επιχείρησης να λάβει σωστές αποφάσεις αναφορικά με προαγωγές και μεταθέσεις που σχεδιάζει να πραγματοποιήσει (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι στους οργανισμούς που εφαρμόζεται ο θεσμός της αξιολόγησης δημιουργείται ένα αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων και διαμορφώνεται ανάλογα και η κουλτούρα τους. Πιο αναλυτικά, όταν στους οργανισμούς εφαρμόζεται ο θεσμός της αξιολόγησης, όλα τα μέλη αισθάνονται πως δεν γίνονται διακρίσεις υπέρ ή εις βάρος κάποιων εξ' αυτών αλλά πως ο μισθός και οι προαγωγές στηρίζονται σε αντικειμενικά αποτελέσματα που αφορούν στην επίδοσή τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Ως εκ τούτου παρατηρείται πως η εφαρμογή του θεσμού της

αξιολόγησης έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Oshode et al., 2014).

Ακόμη, πρέπει να σημειωθεί πως ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει τις διοικήσεις των οργανισμών να συντονίσουν καλύτερα βασικές λειτουργίες τους που σχετίζονται με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου προσωπικού καθώς και με τις διαδικασίες εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, αν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων κυμαίνονται συστηματικά σε χαμηλά επίπεδα, τότε πολύ εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί πως το πρόβλημα μπορεί να σχετίζεται με την λανθασμένη μέθοδο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού ή με τον ελλιπή σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης που εφαρμόζονται (Χυτήρης, 2018).

Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως το πρόγραμμα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένες αρχές προκειμένου να είναι αποτελεσματικό και πραγματικά χρήσιμο. Οι αρχές αυτές είναι η αντιστοιχία μεταξύ των καθηκόντων της θέσης και των επιδιωκόμενων στόχων, η εκπαίδευση των ατόμων που πραγματοποιούν την αξιολόγηση και εκπαίδευση των ατόμων που αξιολογούνται, η αξιολόγηση διαστάσεων του έργου των εργαζόμενων αλλά και της συμπεριφοράς τους, η αξιολόγηση της απόδοσης αφενός σε ατομικό και αφετέρου σε συλλογικό επίπεδο, η συζήτηση με τους εργαζόμενους που αξιολογούνται προκειμένου να προκύψει από κοινού αναγνώριση των δυνατών και των αδύνατων σημείων τους, η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης και η παροχή επιβραβεύσεων ανάλογα με τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης (Aguins et al., 2012; Lawer et al., 2012; Χυτήρης, 2018).

Η τήρηση των παραπάνω αρχών μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία ενός πραγματικά αποτελεσματικού και χρήσιμου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο γίνεται εύκολα αποδεκτό από όλα τα μέλη του οργανισμού (Lawer et al., 2012). Αντιθέτως, όταν το σύστημα αξιολόγησης δεν στηρίζεται σε κάποιες από τις παραπάνω αρχές, τότε μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα και να εγείρει προβληματισμό και αντιδράσεις στους εργαζόμενους (Aguins et al., 2012).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018) η διαδικασία της αξιολόγησης ακολουθεί μία συγκεκριμένη διαδικασία ή διαφορετικά 5 βήματα. Το πρώτο βήμα αφορά στον καθορισμό του αντικειμένου της αξιολόγησης ή των κριτηρίων αξιολόγησης. Αυτό σημαίνει πως η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να ορίσει τις ικανότητες των εργαζόμενων, τις διαστάσεις της

συμπεριφοράς τους και τις εκροές που πρέπει να αξιολογηθούν. Το δεύτερο βήμα σχετίζεται με τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης, δηλαδή οι διοικήσεις καθορίζουν ποιες ικανότητες είναι επιθυμητές, ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές καθώς επίσης και ποια είναι τα αποτελέσματα στα οποία θα πρέπει να οδηγούν οι προσπάθειες του κάθε εργαζόμενου. Το τρίτο βήμα αφορά στη μέτρηση της απόδοσης και στη σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν σύμφωνα με το πρότυπα που έχουν καθοριστεί στο προηγούμενο βήμα. Το τέταρτο βήμα σχετίζεται με τη διαδικασία της συνέντευξης με τους εργαζόμενους που αξιολογούνται ώστε να ενημερωθούν σχετικά με τα αποτελέσματα και να εντοπίσουν από κοινού αξιολογητές και αξιολογούμενοι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των δεύτερων. Τέλος, το πέμπτο και τελευταίο βήμα της διαδικασίας δεν είναι άλλο από τη λήψη αποφάσεων που στοχεύουν είτε στην επιβράβευση των εργαζόμενων είτε στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζουν και την ενδυνάμωσή τους.

1.3.2 Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους. Οι μέθοδοι αυτές εντάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες και παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 1. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Μέθοδοι αξιολόγησης χαρακτηριστικών	Μέθοδοι αξιολόγησης συμπεριφοράς	Συγκριτικές μέθοδοι	Μέθοδοι αξιολόγησης αποτελεσμάτων
Αφηγηματική έκθεση	Κατάλογος ελέγχου	Απλή κατάταξη	Παραγωγικότητα
Υποχρεωτική επιλογή	Σταθμισμένος κατάλογος ελέγχου	Εναλλάξ κατάταξη	MBO
Διαγραμματική κλίμακα	Κρίσιμα περιστατικά	Κατανομή βαθμών	Κάρτα ισόρροπων αποδόσεων
	360 μοιρών	Σύγκριση ζευγαριών	

		Υποχρεωτική διασπορά	
--	--	-------------------------	--

Πηγή: Χυτήρης (2018, σελ. 302)

Οι μέθοδοι αξιολόγησης χαρακτηριστικών εστιάζουν στην εκτίμηση διαφόρων διαστάσεων της προσωπικότητας των εργαζόμενων. Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η δημιουργικότητα, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συνεργασίας με τους άλλους εργαζόμενους καθώς και η αφοσίωση στον οργανισμό (Aggarwal et al., 2013). Όπως εύκολα διαπιστώνεται οι μέθοδοι αυτές αξιολογούν όχι την απόδοση που έχουν οι εργαζόμενοι αλλά τη γενικότερη συμπεριφορά τους και τον τρόπο λειτουργία τους μέσα στον οργανισμό. Δεν γίνεται ουσιαστική σύνδεση μεταξύ των χαρακτηριστικών αυτών και των αποτελεσμάτων που αυτά φέρουν. Αξίζει να σημειωθεί, πως για πολλούς τα χαρακτηριστικά αυτά είναι υποκειμενικά καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, με αποτέλεσμα να υπάρχει κίνδυνος να προκύψουν μη αντικειμενικά αποτελέσματα (Χυτήρης, 2018).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της συμπεριφοράς αξιολογούν τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζόμενων κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων του. Ουσιαστικά, με τις μεθόδους αυτούς γίνεται αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν τις λανθασμένες ενέργειες των εργαζομένων αλλά και να εντοπίσουν τις ενδεδειγμένες ενέργειες ανά περίπτωση. Οι εν λόγω μέθοδοι είναι εμφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους αξιολόγησης των χαρακτηριστικών καθώς εξετάζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και ενέργειες (Χυτήρης, 2018).

Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι πιο σφαιρικές καθώς αξιολογούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αλλά και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων σε διάφορες καταστάσεις, με συγκριτικό τρόπο. Ειδικότερα, κατατάσσουν τους εργαζόμενους σε θέσεις αξιολογώντας διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας τους και της συμπεριφοράς τους (Aggarwal et al., 2013). Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα ο ένας εργαζόμενος καταλαμβάνει την 1^η θέση ως προς τη δημιουργικότητα και τη 3^η θέση ως προς την ευγένεια προς το κοινό, σε σύνολο 5 εργαζόμενων. Με τον τρόπο αυτόν προκύπτουν συγκριτικά αποτελέσματα και οι διοικήσεις των οργανισμών καταλαβαίνουν ποιοι είναι οι εργαζόμενοι που υπερτερούν σε κάποιες διαστάσεις και ποιοι είναι εκείνοι που μειονεκτούν (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Στη τελευταία κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης εντάσσονται αυτές που μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζόμενων με βάση όχι τη συμπεριφορά τους και τα χαρακτηριστικά της απόδοσής τους, αλλά με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Οι εν λόγω μέθοδοι χρησιμοποιούν ποσοτικά δεδομένα τα οποία έχουν ιδιαίτερα αντικειμενικό χαρακτήρα και οδηγούν σε αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα (Aggarwal et al., 2013). Παραδείγματος χάριν, σε αυτές τις μεθόδους μπορεί να αξιολογείται ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετεί ένας εργαζόμενος ή ο αριθμός των λαθών που υλοποιεί κατά τη βάρδια του. Πρόκειται για συγκεκριμένα νούμερα τα οποία οδηγούν σε σαφή αποτελέσματα καθώς δεν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα (Χυτήρης, 2018).

1.3.3 Προβλήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων μπορεί να είναι επιθυμητή για τις διοικήσεις των οργανισμών και να ενθαρρύνεται η υιοθέτησή της, ωστόσο σε αρκετές περιπτώσεις φαίνεται ότι υπάρχουν προβλήματα που σχετίζονται αφενός με τη διαδικασία υλοποίησής της και αφετέρου με τη διαδικασία εφαρμογής της (Jefferson, 2010). Το πρώτο και ιδιαίτερα σοβαρό πρόβλημα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το θεσμό της αξιολόγησης είναι η απουσία της κατάλληλης κουλτούρας μέσα στον οργανισμό. Όταν δεν υπάρχει κουλτούρα που αποδέχεται τον θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης, τότε είναι πολύ πιθανόν να προκληθούν αντιδράσεις από τα μέλη του οργανισμού και να καταβληθούν προσπάθειες παρεμπόδισης της εφαρμογής της (Kennerley & Neely, 2002). Η αδυναμία των τεχνικών που επιλέγονται πολλές φορές για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων, να οδηγήσουν σε αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα είναι ακόμη ένα πρόβλημα που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι διοικήσεις των οργανισμών (Murphy, 2020).

Ένα ακόμη κύριο πρόβλημα που σχετίζεται με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται με τα συνειδητά σφάλματα που μπορούν να σημειωθούν από την πλευρά του ατόμου που διενεργεί την αξιολόγηση (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Η μεροληπτική αξιολόγηση των εργαζόμενων είναι ένα σύνηθες σφάλμα που μπορεί να πραγματοποιήσει ο αξιολογητής, η οποία μπορεί να είναι υπέρ ή εις βάρος του εργαζόμενου (Kanaslan & Iyem, 2016). Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες ο αξιολογητής έχει προσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, γεγονός που δεν επιτρέπει την αντικειμενική κρίση του. Είναι πιθανόν κάποιος εργαζόμενος να λάβει καλύτερη αξιολόγηση

σχετικά με την απόδοσή του λόγω των καλών διαπροσωπικών σχέσεων που έχει με τον αξιολογητή και αντίθετα, κάποιος άλλος εργαζόμενος να έχει δυσμενή αξιολόγηση λόγω προσωπικών διαφωνιών με τον αξιολογητή (Carson, 2006).

Ακόμη, είναι αρκετά πιθανόν, ο αξιολογητής να μην έχει επαρκείς πληροφορίες για να κρίνει το έργο του εργαζόμενου και να βασιστεί σε στοιχεία που δεν οδηγούν σε ασφαλή κρίση, σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει κίνδυνος να προκύψουν αποτελέσματα που δεν είναι αντικειμενικά και δεν είναι πραγματικά χρήσιμα για τον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Επιπρόσθετα, πρέπει να αναφερθεί πως σε αρκετές περιπτώσεις ο αξιολογητής κρίνει τον χαρακτήρα, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα ενός εργαζόμενου σύμφωνα με τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αντιλήψεις, γεγονός που μπορεί να επιφέρει επισφαλή αποτελέσματα (Χυτήρης, 2018).

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στα λάθη που μπορεί να γίνουν ασυνείδητα από την πλευρά του αξιολογητή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σφάλματος αποτελεί η «επίδραση του φωτοστέφανου» σύμφωνα με την οποία κάποιο ιδιαίτερα έντονο χαρακτηριστικό του εργαζόμενου, που μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό, επηρεάζει την κρίση του αξιολογητή (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ο αξιολογητής διαμορφώνει σχεδόν συνολική εικόνα για τον εργαζόμενο εξαιτίας αυτού του χαρακτηριστικού και στη συνέχεια προβαίνει σε ανάλογες βαθμολογίες για όλες τις διαστάσεις του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Η επιεικεία ή η αυστηρότητα του αξιολογητή είναι ένα ακόμη ασυνείδητο σφάλμα που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να μη δώσει σωστά αποτελέσματα (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Αν ένας αξιολογητής είναι αυστηρός τότε δίνει χαμηλές βαθμολογίες σε όλους τους εργαζόμενους που καλείται να αξιολογήσει. Ωστόσο, αυτό αποτελεί πρόβλημα όταν ο ίδιος αξιολογητής δεν εκτιμά την απόδοση όλων των εργαζόμενων και το πρόβλημα γίνεται ακόμη μεγαλύτερο όταν κάποιοι αξιολογητές είναι αυστηροί και κάποιοι άλλοι επιεικείς (Τζωρτζάκης, 2014).

Προβλήματα στη διαδικασία της αξιολόγησης προκύπτουν όμως και όταν υπάρχουν λάθη σχεδιασμού σε επίπεδο μεθόδων αξιολόγησης (Murphy, 2020; Rahil, 2017). Είναι πιθανόν, η αξιολόγηση να μην οδηγήσει σε ορθά αποτελέσματα όταν τα κριτήρια αξιολόγησης που θα επιλεγθούν δεν είναι τα κατάλληλα και δεν συνεισφέρουν στη δημιουργία μίας σωστής εικόνας για τους εργαζόμενους (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Για παράδειγμα, η αξιολόγηση της ευγένειας ενός εργαζόμενου που εξυπηρετεί το κοινό είναι ένα κριτήριο που μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα χρήσιμα για τη διοίκηση του οργανισμού. Ωστόσο, η αξιολόγηση της ευγένειας ενός εργαζόμενου που δεν έχει επαφή με το κοινό ή με άλλους

συναδέλφους δεν μπορεί να προσφέρει στη διοίκηση του οργανισμού κάποια χρήσιμη πληροφορία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Τα παραπάνω προβλήματα δεν είναι όμως ανυπέβλητα καθώς με κάποιους τρόπους είναι εφικτή η αντιμετώπισή τους. Αρχικά, είναι πολύ σημαντικό οι αξιολογητές να λαμβάνουν την αναγκαία εκπαίδευση ώστε να γνωρίζουν πως πρέπει να επιτελέσουν τη διαδικασία και ποια είναι εκείνα τα σημεία που πρέπει να προσέξουν (Rahil, 2017). Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης για τους εργαζόμενους του εκάστοτε τμήματος, ποια είναι τα πιθανά λάθη που πρέπει να αποφύγουν αλλά και πόσο αυστηροί ή επιεικείς πρέπει να είναι στην κρίση τους. Στη συνέχεια, οι αξιολογητές μπορούν να διατηρούν αρχεία για τους εργαζόμενους τους ώστε να καταγράφουν σε διάφορες χρονικές στιγμές κάποια στοιχεία που αφορούν στον χαρακτήρα τους, στη συμπεριφορά και στην απόδοσή τους. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό οι αξιολογητές να έχουν κίνητρα προκειμένου να αποφεύγουν κάποια από τα συνηθισμένα σφάλματα που πραγματοποιούνται (Χυτήρης, 2018).

Τα σφάλματα στην αξιολόγηση που σχετίζονται με τη μεροληπτική στάση και συμπεριφορά των αξιολογητών απέναντι στους εργαζόμενους μπορούν να αντιμετωπιστούν και με την εισαγωγή ενός συστήματος αξιολόγησης που στηρίζεται σε περισσότερους από έναν αξιολογητές. Ειδικότερα, πρόκειται για το σύστημα αξιολόγησης 360° κατά το οποίο η αξιολόγηση πραγματοποιείται όχι μόνο από ένα άτομο αλλά από πολλά περισσότερα ώστε να εξαλείφεται ο κίνδυνος του υποκειμενικού στοιχείου (Carson, 2006). Σε αυτή την περίπτωση η απόδοση ενός εργαζόμενου μπορεί να αξιολογηθεί από τον άμεσο προϊστάμενο, από τους συναδέλφους, από τους υφισταμένους, από το κοινό που εξυπηρετεί και από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι περισσότερο αντικειμενικά λόγω της ελαχιστοποίησης του σφάλματος μέσω της εισαγωγής περισσότερων αξιολογητών. Επίσης, με τη χρήση του εν λόγω συστήματος οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να υπερασπιστούν το έργο τους και να δώσουν και τη δική τους εκτίμηση για την προσπάθεια που καταβάλλουν (Carson, 2006). Βέβαια, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι πάντα εύκολο να χρησιμοποιηθεί στους οργανισμούς δεδομένης της πολυπλοκότητας της ως προς τη διενέργεια και την ανάλυση των αποτελεσμάτων αλλά και του υψηλού κόστους (Kanaslan & Iyem, 2016).

Ο περιορισμός της υποκειμενικότητας της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων μπορεί να επιτευχθεί ακόμη και αν δεν χρησιμοποιηθεί το σύστημα αξιολόγησης 360°. Πιο συγκεκριμένα, ένα μέρος της υποκειμενικότητας μπορεί να εξαλειφθεί μέσω της

επιλογής εξωτερικών αξιολογητών. Ουσιαστικά, η αντικατάσταση των αξιολογητών από άτομα που δεν έχουν καμία πραγματική επαφή με τον οργανισμό και τους εργαζόμενους τους, μπορούν να δώσουν πιο αντικειμενικά αποτελέσματα καθώς δεν υπάρχουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και δεν έχουν δημιουργηθεί ούτε θετικά, ούτε αρνητικά συναισθήματα. Τη θέση αυτή επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα της έρευνας των Andrews et al. (2010) σύμφωνα με τα οποία η αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού από εσωτερικούς αξιολογητές είναι σημαντικά υψηλότερη από ότι η αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε από εξωτερικούς αξιολογητές. Ωστόσο, και αυτή η επιλογή έχει κάποια μειονεκτήματα που αφορούν κατά κύριο λόγο στο γεγονός πως οι εξωτερικοί αξιολογητές δεν μπορούν να γνωρίζουν σε βάθος την προσπάθεια που καταβάλουν κάποιοι εργαζόμενοι συνολικά, καθώς αξιολογούν το έργο τους σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ως εκ τούτου υπάρχει κίνδυνος οι πληροφορίες που συγκεντρώνουν να μην μπορούν να οδηγήσουν σε ολοκληρωμένη εικόνα για το έργο τους. Για τον λόγο αυτόν, υποστηρίζεται πως η εξωτερική αξιολόγηση πρέπει να επιλέγεται συνδυαστικά με την εσωτερική αξιολόγηση (Vitello & Williamson, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΑΔΕ

2.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον κεντρικό και κύριο διοικητικό μηχανισμός ενός κράτους. Είναι ο μηχανισμός αυτός που έχει την υποχρέωση να εφαρμόζει τις δημόσιες πολιτικές όπως αυτές σχεδιάζονται από την ανώτατη εκτελεστική εξουσία. Κύριος στόχος της Δημόσιας Διοίκησης είναι να διασφαλίζεται και να εξυπηρετείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το δημόσιο συμφέρον (Ρωσσίδης, 2014). Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2010) η Δημόσια Διοίκηση είναι ένα σύνολο οργανισμών, υπηρεσιών και φορέων που υπάγονται στον Δημόσιο Τομέα της χώρας, τα οποία μέσω της δημόσιας εξουσίας που τους δίνεται παράγουν έργο και υπηρεσίες που συμβάλουν στην επίτευξη των δημόσιων στόχων και στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών της χώρας.

Οι οργανισμοί, οι υπηρεσίες και οι φορείς που υπάγονται στον Δημόσιο Τομέα έχουν συγκεκριμένη αποστολή να φέρουν εις πέρας, η οποία είναι ιδιαίτερα σύνθετη και πολυεπίπεδη. Πιο συγκεκριμένα, έχουν ως βασική υποχρέωση να εξασφαλίσουν και να διατηρήσουν τη δίκαιη κατανομή των κοινωνικών αγαθών σε όλους τους πολίτες, όλων των περιφερειών της χώρας ώστε να υπάρχουν οι ίδιες ευκαιρίες για όλους και να εξαλείφεται ο κίνδυνος πρόκλησης κοινωνικών ανισοτήτων. Επιπλέον, χρέος των εν λόγω οργανισμών είναι να προασπίζουν τον ελεύθερο ανταγωνισμό και να εντοπίζουν και να εξαλείφουν τον σχηματισμό μονοπωλίων που μπορούν να έχουν οφέλη μόνο για περιορισμένο αριθμό πολιτών. Ακόμη, υποχρέωση των οργανισμών, των υπηρεσιών και των φορέων του Δημόσιου Τομέα είναι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι οποίες έχουν ως στόχο την οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και συνθήκες επιχειρηματικότητας. Η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας είναι ακόμη μία βασική υποχρέωση που εντάσσεται στην αποστολή τους (Ρωσσίδης, 2014).

Ως νομική διάσταση η Δημόσια Διοίκηση αποτελείται από διάφορους οργανισμούς οι οποίοι έχουν ως στόχο να εκτελέσουν τους νόμους που ψηφίζονται και της δημόσιες πολιτικές που σχεδιάζονται από την Κυβέρνηση και τον/την Πρόεδρο της Δημοκρατίας. Ως επιστημονικός κλάδος η Δημόσια Διοίκηση αφορά σε όλα τα μέσα και σε όλους τους τρόπους με τους οποίους διασφαλίζεται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διαχείριση και ο έλεγχος των δημόσιων οργανισμών προκειμένου να είναι σε θέση οι δημόσιες υπηρεσίες να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και να παράγουν υπηρεσίες για τους πολίτες της χώρας (Ρωσσίδης, 2014).

Ωστόσο, η Δημόσια Διοίκηση έχει και μία διαφορετική οπτική προσέγγιση η οποία αφορά στον τρόπο με τον οποίον διοικείται ο δημόσιος τομέας. Όταν ο όρος της Δημόσιας Διοίκησης χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της επιστήμης της διοίκησης αφορά στις μεθόδους και στις τεχνικές με τις οποίες μπορούν τα λειτουργήσουν τα διοικητικά όργανα για να επιτελέσουν το έργο και την αποστολή τους. Ως εκ τούτου, γίνεται αντιληπτό πως η Δημόσια Διοίκηση από τη μία πλευρά αφορά στο σύνολο των δημόσιων οργανισμών που λειτουργούν με σκοπό την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών, η νομική διάσταση του όρου, και από την άλλη στα μέσα που υιοθετούνται προκειμένου να μπορέσουν να διοικηθούν οι δημόσιοι οργανισμοί, η επιστημονική διάσταση του όρου (Ρωσσίδης, 2014).

Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να αναφερθούν οι βασικές αρχές οι οποίες καθοδηγούν τη δράση των δημόσιων οργανισμών όπως και τον τρόπο διοίκησής τους. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη από αυτές τις αρχές είναι η αρχή της νομιμότητας, σύμφωνα με την οποία τα δημόσια όργανα άσκησης της δημόσιας πολιτικής δεν μπορούν να ασκήσουν ενέργειες οι οποίες είναι εκτός των αρμοδιοτήτων τους, όπως αυτές προσδιορίζονται από το νομικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Με την αρχή αυτή προστατεύονται οι πολίτες της χώρας από την αυθαιρεσία και την ασυδοσία των διοικητικών οργάνων. Η δεύτερη αρχή είναι η αρχή της λογοδοσίας, κατά την οποία όλα τα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης υπάγονται σε ελέγχους προκειμένου να διαπιστωθεί η ορθότητα των πράξεων τους και η αποφυγή συμπεριφορών που οδηγούν στα φαινόμενα της κακοδιοίκησης και της διαφθοράς (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015; Ρωσσίδης, 2014).

Η αρχή της αποδοτικότητας είναι η τρίτη αρχή κατά την οποία όλα τα όργανα της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να παράγουν έργο και υπηρεσίες που διασφαλίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους. Ουσιαστικά, θα πρέπει να δεσμεύονται ούτως ώστε να επιτυγχάνεται μέσω του έργου τους η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Η επόμενη αρχή είναι η αρχή της δημοσιότητας, κατά την οποία όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα

ανώτατα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και από τα όργανα Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να δημοσιεύονται προκειμένου να διασφαλίζεται η διαφάνεια των πράξεων και να εξασφαλίζεται η αξιοκρατία. Τέλος, η αρχή της ανταπόκρισης στις ανάγκες του συνόλου κατά την οποία τα δημόσια όργανα λειτουργούν με γνώμονα την παραγωγή έργου και την παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες του συνόλου των πολιτών της χώρας. Μέσω της αρχής αυτής γίνεται σαφές πως η Δημόσια Διοίκηση δεν έχει ως στόχο την προάσπιση των συμφερόντων κάποιων ομάδων αλλά την προάσπιση των συμφερόντων του συνόλου των πολιτών της χώρας (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015; Ρωσσίδης, 2014).

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι νευραλγικής σημασίας στη λειτουργία του κράτους, στην διανομή των κοινωνικών αγαθών και στη διασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών. Ειδικότερα, όπως αναφέρει ο Ρωσσίδης (2014) ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι διπλός. Από τη μία πλευρά καλείται να επιτελέσει τα καθήκοντά που της έχουν ανατεθεί από την κυβέρνηση προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του κράτους και από την άλλη να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις ανάπτυξης.

2.2 Τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα παρουσιάζει αρκετά προβλήματα που δεν επιτρέπουν την παροχή υπηρεσιών που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών (Ρακιντζής, 2015). Πιο αναλυτικά, παρατηρείται πως στην Ελλάδα αρκετές Δημόσιες Υπηρεσίες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πολιτών που εξυπηρετούν λόγω βασικών προβλημάτων. Τα προβλήματα αυτά είναι η αναποτελεσματικότητα, το υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας, η κακή ποιότητα διοίκησης και η διαφθορά (Ρωσσίδης, 2014). Η αναποτελεσματικότητα αφορά ουσιαστικά στην αδυναμία των δημόσιων υπηρεσιών να επιτύχουν τους στόχους τους και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των σύγχρονων πολιτών (Ραμματά, 2011). Μελετώντας εύκολα τον τρόπο οργάνωσης και της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης γίνεται εύκολα αντιληπτό πως υπάρχει δυσκολία εύρεσης σπάνιων πόρων που μπορούν να διασφαλίσουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς επίσης και δυσκολία να επιτευχθούν υψηλές εσωτερικές επιδόσεις. Ακόμη, οι οργανισμοί της Δημόσιας Διοίκησης παρουσιάζουν αδυναμία να επιτύχουν τους στόχους τους και τις αξίες που πρεσβεύουν. Η αναποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης είναι άμεσα

συνυφασμένη με τη γραφειοκρατία που έχει λάβει ιδιαίτερα μεγάλες διαστάσεις, με την κακοδιοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών και τέλος με τη διαφθορά (Ρωσσίδης, 2014).

Η υψηλή γραφειοκρατία είναι αποτέλεσμα των πολύπλοκων διαδικασιών που επιτελούν οι δημόσιες υπηρεσίες για να εκπληρώσουν κάποιο έργο και τελικά να εξυπηρετήσουν τους πολίτες που απευθύνονται σε αυτές. Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να ήταν αναγκαίο για την οργάνωση και τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, όμως διαπιστώθηκε πως έχει αρκετές παρενέργειες οι οποίες με τη σειρά τους έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πολίτες. Υπογραμμίζεται, πως η γραφειοκρατία είναι αποτέλεσμα της δημιουργίας μεγάλων και στατικών οργανισμών που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις και να εναρμονιστούν με αυτές (Φαναριώτης, 2000).

Η κακοδιοίκηση σχετίζεται με την αδυναμία εκτέλεσης των καθηκόντων με τον ορθό τρόπο από τους δημόσιους υπαλλήλους. Οι παραλείψεις από την πλευρά των δημόσιων οργάνων που προκαλούν ζημιά στον ίδιο τον δημόσιο οργανισμό αλλά και στους πολίτες όπως επίσης και οι ενέργειες οι οποίες δεν συνάδουν με το νομικό πλαίσιο και αντιτίθενται στις αρχές της χρηστής διοίκησης. Αξίζει να σημειωθεί πως η κακοδιοίκηση είναι άμεσα συνυφασμένη με τη διαφθορά, δεδομένου ότι η δεύτερη στηρίζεται σε εσκεμμένες ενέργειες κακοδιοίκησης (Ρακιντζής, 2015).

Η διαφθορά είναι ένα φαινόμενο που απορρέει από τη στενή διασύνδεση που υπάρχει μεταξύ της ανώτερης διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών και των πολιτικών κομμάτων. Η στενή συνεργασία μεταξύ των δημόσιων λειτουργών και των πολιτικών κομμάτων ικανοποιεί τις δικές τους ανάγκες εις βάρος του ελληνικού κράτους και των πολιτών της χώρας (Ρωσσίδης, 2014). Οι πλέον γνωστές και συνηθισμένες μορφές διαφθοράς είναι η δωροδοκία, η δωροληψία και η υπεξαίρεση χρημάτων. Αξίζει να σημειωθεί πως η διαφθορά είναι ένα ιδιαίτερα παλιό φαινόμενο το οποίο ταλανίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση εδώ και πολλά χρόνια (Ρακιντζής, 2015).

Η αναγνώριση των παραπάνω προβλημάτων οδηγεί εύκολα στη διαπίστωση της αναγκαιότητας πραγματοποίησης αλλαγών σε διάφορα επίπεδα. Οι αλλαγές αυτές πρέπει να έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν ένα νέο μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης που έχει μικρότερο μέγεθος και που καταφέρνει να κάνει ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων της προκειμένου να γίνεται αποδοτικότερη η λειτουργία της. Η αποκέντρωση της Δημόσιας Διοίκησης και ο επιμερισμός αρμοδιοτήτων σε περιφερειακά όργανα και σε Οργανισμούς

Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί μία από τις άμεσες αλλαγές που πρέπει να υλοποιηθούν για τον ουσιαστικό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης (Delitheou et al., 2019). Επίσης, οι αλλαγές αυτές πρέπει να δίνουν έμφαση στους τρόπους και στα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε όλες οι διαδικασίες να γίνουν πιο απλές και να μην χρειάζεται η εμπλοκή μεγάλου αριθμού υπηρεσιών για την ολοκλήρωση μίας υπόθεσης. Ακόμη, είναι πολύ σημαντικό να εγκαταλείψει το στατικό της μοντέλο και τελικά να αποκτήσει μία πιο ευέλικτη μορφή που θα της επιτρέψει να παρακολουθεί τις εξελίξεις που σημειώνονται στο εξωτερικό της περιβάλλον και παράλληλα να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις πιέσεις που δέχεται από αυτό. Μπορεί να πρόκειται για αλλαγές οι οποίες δύνανται να προκαλέσουν αντιδράσεις από ορισμένους δημόσιους υπαλλήλους καθώς θα ανατρέψουν τον τρόπο με τον οποίον εργάζονται και συμπεριφέρονται, ωστόσο θα οδηγήσουν σε αποτελέσματα τα οποία θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα, γεγονός που θα έχει σημαντικό όφελος στο δημόσιο συμφέρον (Ρωσσίδης, 2014).

Το υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας που χαρακτηρίζει την ελληνική Δημόσια Διοίκηση μπορεί να περιοριστεί μέσα από την υιοθέτηση διαφόρων δράσεων. Αρχικά κρίνεται απαραίτητος ο περιορισμός όπως και η απλοποίηση των διοικητικών δράσεων όπως και η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων από τα κεντρικά όργανα προς τα περιφερειακά. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να καταργηθεί η έννοια της «συναρμοδιότητας» σύμφωνα με την οποία απαιτείται η συνεργασία πολλών δημόσιων υπηρεσιών ώστε να εξυπηρετηθεί ένας πολίτης. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να μπορεί να είναι σε θέση να ολοκληρώσει ένα έργο και όχι να χρειάζεται υποστήριξη από κάποια άλλη υπηρεσία, με αποτέλεσμα να χάνεται χρόνος και να καθυστερεί η εξυπηρέτηση των πολιτών. Ακόμη, αναγκαία κρίνεται η απλούστευση και η κωδικοποίηση της υφιστάμενης νομοθεσίας προκειμένου να μην υπάρχουν συγχύσεις οι οποίες προκαλούν εμπόδια στην άσκηση των καθηκόντων των δημόσιων υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, πρέπει να ενσωματωθούν εργαλεία διαχείρισης χρόνου προκειμένου να αποφεύγονται καθυστερήσεις οι οποίες έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών (Ρωσσίδης, 2014; Φαναριώτης, 2000).

Η κακοδιοίκηση μπορεί και αυτή να αντιμετωπιστεί με την ανάληψη ορθών πρωτοβουλιών. Η εφαρμογή κανονισμών και προτύπων, η εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και ανάπτυξη της διαφάνειας των διαδικασιών που σημειώνονται μέσα στους δημόσιους οργανισμούς αποτελούν κάποια από τα πλέον σημαντικά μέσα που πρέπει να αξιοποιηθούν για την αντιμετώπιση αυτού του μεγάλου

προβλήματος που περιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Ρακιντζής, 2015).

Εξίσου σημαντική με την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης είναι και η καταπολέμηση της διαφθοράς (Ρακιντζής, 2015). Διάφορες ενέργειες μπορούν να πραγματοποιηθούν προκειμένου να περιοριστεί όσο τον δυνατόν περισσότερο το εν λόγω φαινόμενο. Η εισαγωγή συστημάτων ελέγχου, η ενίσχυση της αξιοκρατίας, η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η εισαγωγή του θεσμού της αξιολόγησης και η ενίσχυση της διαφάνειας είναι κάποια από τα πλέον σημαντικά μέτρα που πρέπει να εφαρμοστούν στη Δημόσια Διοίκηση για την καταπολέμηση της διαφθοράς (Ρωσσίδης, 2014).

Η αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων όχι μόνον είναι απαίτηση για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των σύγχρονων πολιτών αλλά και παράλληλα υποχρέωση των ελληνικών κυβερνήσεων προκειμένου να καταφέρουν να οργανώσουν το σύστημα λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης σύμφωνα με κριτήρια υψηλής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014) η αποτελεσματική αντιμετώπιση και διαχείριση των παραπάνω προβλημάτων κρίνεται αναγκαία προκειμένου να μετασχηματιστεί ο δημόσιος τομέας της χώρας και να εγκαταλείψει τον δυσκίνητο χαρακτήρα του που αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες των Ελλήνων πολιτών. Η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι μία από τις ενδεδειγμένες λύσεις που έχουν ακολουθήσει και εφαρμόσει επιτυχώς και άλλες χώρες της Ευρώπης προκειμένου να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν ανάλογα προβλήματα (Kalimullah et al., 2012).

2.3 Παρουσίαση, εισαγωγή της ΑΑΔΕ

2.3.1 Εισαγωγική παρουσίαση της ΑΑΔΕ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος προήλθε από τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών. Πρόκειται για έναν οργανισμό ο οποίος συστάθηκε το 2017 ο οποίος θεωρείται ανεξάρτητη αρχή καθώς δεν εποπτεύεται από την ελληνική κυβέρνηση αλλά από την Βουλή των Ελλήνων. Ο εν λόγω οργανισμός δημιουργήθηκε με την μορφή αυτή ως απαίτηση των μνημονίων προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφάνεια των δημοσίων εσόδων και να αντιμετωπιστούν φαινόμενα που σχετίζονται με το πρόβλημα της κακοδιοίκησης και της διαφθοράς. Ως ανεξάρτητη αρχή η

ΑΑΔΕ είναι ένας οργανισμός που έχει οικονομική και διοικητική αυτονομία γεγονός που της προσδίδει ιδιαίτερη ανεξαρτησία ώστε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες είναι έννομες και της επιτρέπουν να επιτύχει την αποστολή της (Πρεβεδούρου, 2019).

2.3.2 Οι αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ

Η ΑΑΔΕ έχει ως αποστολή «τον προσδιορισμό, τη βεβαίωση και στην είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημόσιων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων». Με πιο απλά λόγια η ΑΑΔΕ είναι το όργανο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που είναι υπεύθυνο για τη συγκέντρωση των δημοσίων εσόδων του κράτους υπό το πρίσμα των φορολογικών υποχρεώσεων των πολιτών της χώρας. Ειδικότερα στις υποχρεώσεις του συγκεκριμένου δημόσιου οργάνου εντάσσεται η διαδικασία της παρακολούθησης και του ελέγχου της πορείας της είσπραξης των δημόσιων εσόδων όπως και της παρακολούθησης της εφαρμογής του νομικού πλαισίου που συνάδει με την είσπραξή τους αλλά και ο σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων που αφορούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών της (ΑΑΔΕ, 2020).

Εξίσου σημαντική είναι και η αρμοδιότητα που αφορά στην έκδοση οδηγιών και εγκυκλίων που σχετίζονται με θέματα οργάνωσης και διαχείρισης των πόρων της. Αναφορά πρέπει να γίνει στις αρμοδιότητες εκείνες που ουσιαστικά σχετίζονται με την παρέμβαση στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς προκειμένου να διασφαλιστεί η προστασία των καταναλωτών, η υγιής λειτουργία της αγοράς και η προστασία της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Επιπρόσθετα, μείζονος σημασίας αρμοδιότητα είναι και ο σχεδιασμός δράσεων που δύνανται να συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και ο έλεγχος της πορείας τους μέσω της χρήσης δεικτών απόδοσης. Μνεία πρέπει να γίνει και στις δράσεις του εν λόγω οργάνου που αφορούν στη φοροδιαφυγή, στον εντοπισμό φαινομένων διαφθοράς, στον εντοπισμό αδιαφανών διαδικασιών και παραβάσεων που εντείνουν και διαιωνίζουν τα υφιστάμενα προβλήματα (ΑΑΔΕ, 2020).

Άλλες αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ είναι η συνεργασία με άλλους κρατικούς φορείς προκειμένου να είναι εφικτή η επίτευξη όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων, η κατάρτιση και η εκτέλεση του προϋπολογισμού που καθορίζει τις δαπάνες της, η κατάρτιση συμβάσεων, η ενεργή συμμετοχή σε δράσεις που προάγουν την εξυπηρέτηση των πολιτών όπως είναι η

υποστήριξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχονται από τον δημόσιο τομέα προς τα φυσικά και νομικά πρόσωπα για να περιοριστούν τα προβλήματα φοροδιαφυγής. Τέλος, καθοριστικής σημασίας είναι και η αρμοδιότητα που αφορά στην ανάπτυξη, στη βελτίωση, στη συντήρηση λογισμικών εφαρμογών προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των συναλλαγών με τον πολίτη (ΑΑΔΕ, 2020).

2.3.3 Η εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης στην ΑΑΔΕ

Ο θεσμός της αξιολόγησης εφαρμόζεται στον υπό εξέταση οργανισμό. Ειδικότερα, σύμφωνα με το ΦΕΚ: 401/Β΄/10-02-2020 η αξιολόγηση των εργαζόμενων γίνεται από τους δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενους και από τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος με ελάχιστο αριθμό τους 3 συμμετέχοντες. Ακόμη, Προϊστάμενος Τμήματος και Αυτοτελούς γραφείου αξιολογείται από τον ιεραρχικά Προϊστάμενο και από το σύνολο των υφισταμένων, με ελάχιστον αριθμό τους 3 συμμετέχοντες. Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων, με ελάχιστον αριθμό τους 3 συμμετέχοντες.

Τα κριτήρια αξιολόγησης όλων των εργαζόμενων ανεξάρτητα της βαθμίδας στην οποία βρίσκονται είναι ποσοτικά και ποιοτικά. Τα ποσοτικά κριτήρια σχετίζονται με τον βαθμό στον οποίον επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί σε ατομικό επίπεδο, ο οποίος αξιολογείται με συγκεκριμένους δείκτες. Γενικότερα, προσδιορίζεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων αυτών και προκύπτουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε μία κλίμακα από το 0% έως το 100%. Η εξαιρετικά χαμηλή επίδοση λογίζεται με βαθμολογία μικρότερη του 50%, η χαμηλή επίδοση με βαθμολογία 50-69%, η μέτρια επίδοση με βαθμολογία 70-79%, η ικανοποιητική επίδοση με βαθμολογία 80-94%, η υψηλή επίδοση με βαθμολογία 95-99% και η εξαιρετικά υψηλή απόδοση από 100% και πάνω των τεθέντων στόχων. Τα ποιοτικά κριτήρια σχετίζονται με το σύνολο των ικανοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, οι οποίες επηρεάζουν το έργο και τα αποτελέσματά τους. Τέτοια κριτήρια είναι το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία, η ικανότητα επικοινωνίας, η λήψη αποφάσεων, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, ο προσανατολισμός στον πολίτη, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση της τεχνολογίας και κάποια ακόμη κριτήρια που σχετίζονται με τις απαιτούμενες γνώσεις ανάλογα με το τμήμα εργασίας (ΦΕΚ: 6225/Β΄/31-12-2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.1 Αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με τα οφέλη και τις δυσκολίες του θεσμού της αξιολόγησης

Η διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζόμενων είναι μία μείζονος σημασίας διαδικασία. Τα αποτελέσματα των ερευνών που εξετάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων μπορούν να βοηθήσουν τις διοικήσεις των οργανισμών να σχεδιάσουν συστήματα αξιολόγησης τα οποία γίνονται αποδεκτά και που πραγματικά μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική εφαρμογή τους. Υπό το πρίσμα αυτό αρχικά εξετάζονται οι αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με τα οφέλη που ενέχει η διαδικασία της αξιολόγησης και έπειτα τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις δυσκολίες και τα εμπόδια εφαρμογής της.

Αρκετές έρευνες πραγματοποιήθηκαν με στόχο να εξετάσουν τις αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με το θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης προκειμένου να συγκεντρωθούν στοιχεία που θα συμβάλουν στη βελτίωση των συστημάτων που χρησιμοποιούνται. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών που καταδεικνύουν την ύπαρξη οφελών και την ύπαρξη δυσκολιών και εμποδίων. Η Lira (2014) προσπάθησε να εξετάσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις 344 δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι διαμορφώνουν θετική στάση απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης και πιστεύουν πως είναι επωφελής για τους σύγχρονους οργανισμούς κάτω από προϋποθέσεις. Ειδικότερα, πιστεύουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων πρέπει να εφαρμόζεται μόνο αν μπορεί να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της και η αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που θα καταστήσουν τους εργαζόμενους πιο ανταγωνιστικούς και το έργο τους πιο αποτελεσματικό.

Οι Sharma et al. (2019) εξέτασαν τις στάσεις και τις αντιλήψεις 120 εργαζόμενων απέναντι στα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων καθώς επίσης και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους και την πρόθεσή τους να αποδεχτούν την εφαρμογή του θεσμού. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως το πιο σημαντικό όφελος της εν λόγω διαδικασίας είναι η δυνατότητα που τους παρέχει να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να μπορέσουν να έχουν μία επιτυχημένη καριέρα στον χώρο. Ωστόσο και σε αυτή την έρευνα οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν πως για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα ο θεσμός της αξιολόγησης πρέπει να χαρακτηρίζεται για την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του.

Στην έρευνα των Matimbwa και Mwasimba (2018) εξετάστηκαν οι αντιλήψεις 54 δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα από την εισαγωγή του θεσμού της αξιολόγησης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστήριξαν ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης είναι πραγματικά επωφελής και πως μπορεί να τους παρακινήσει να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και ποιοτικότερο έργο όταν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον σχεδιασμό ενός δίκαιου συστήματος προαγωγών. Επίσης, και σε αυτή την έρευνα υπογραμμίστηκε η σημασία της αντικειμενικότητας του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων.

Οι Kim και Holzer (2014) διενήργησαν έρευνα σε 36.926 υπαλλήλους διάφορων δημόσιων υπηρεσιών για να εξετάσουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσής. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται να αναγνωρίζουν πως ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης όταν εφαρμόζεται με αντικειμενικά κριτήρια και με αποτελεσματικές μεθόδους μπορεί να έχει αξιόλογα αποτελέσματα. Μεταξύ αυτών των αποτελεσμάτων είναι η δημιουργία ενός δίκαιου συστήματος προαγωγών και ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών.

Ενδιαφέροντα είναι και τα αποτελέσματα της έρευνας των Christodoulou et al. (2020) που εξέτασαν τις αντιλήψεις 161 δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστήριξαν πως ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί αν τα αποτελέσματα συνδέονται με το πρόγραμμα προαγωγών και αν επίσης συνδέεται με το πρόγραμμα των αμοιβών. Επίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι που πήραν μέρος στην έρευνα υποστήριξαν πως τα κριτήρια που είναι ιδιαίτερα σημαντικά και πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων είναι η ποιότητα της δουλειάς, η ικανότητα συνεργασίας, η ικανότητα γραπτής επικοινωνίας

όπως και η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό. Υπογραμμίζεται πως στη συγκεκριμένη έρευνα έγινε σαφές πως υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων ανάλογα με το φύλο τους καθώς οι γυναίκες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες πως τα κριτήρια αυτά είναι πιο σημαντικά από ότι πιστεύουν οι άντρες συνάδελφοι τους.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Showkat (2013) προσπάθησε να εξετάσει τις αντιλήψεις διοικητικών στελεχών στον τραπεζικό τομέα σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να ληφθούν δράσεις και πρωτοβουλίες από τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού που θα βοηθήσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Ωστόσο, δεν φαίνεται να πιστεύουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πως πρέπει να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες όπως επίσης και το ομαδικό πνεύμα προκειμένου να μπορέσουν να συνεργαστούν αποτελεσματικότερα με τους συναδέλφους τους. Ακόμη, θεωρούν πως σε αρκετές περιπτώσεις τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζόμενων όπως και ο τρόπος που χρησιμοποιούνται δεν γίνονται κατανοητά από τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να μην λειτουργεί αποτελεσματικά.

Ακόμη, οι Oshode et al. (2014) πραγματοποίησαν έρευνα σε 195 εργαζόμενους στον τραπεζικό τομέα, ώστε να διερευνήσουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστήριξαν πως για να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης αποδεκτό θα πρέπει να είναι γνωστά τα κριτήρια που εξετάζει καθώς επίσης και να είναι σαφείς οι τρόποι χρήσης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Ακόμη, είναι πολύ σημαντικό τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να γνωστοποιούνται από τη διοίκηση προκειμένου οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις αδυναμίες τους και να προσπαθούν να τις διορθώσουν. Τέλος, έγινε σαφές πως οι τραπεζικοί υπάλληλοι που πήραν μέρος στην έρευνα πιστεύουν πως η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να βοηθήσει τις διοικήσεις των σύγχρονων οργανισμών να διαμορφώσουν ένα δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών όπως επίσης και να αντιλαμβάνονται τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων τους και να δημιουργούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η έρευνα των Balcioglu και Nihinlola (2014) που πραγματοποιήθηκε σε 110 εργαζόμενους. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως οι συμμετέχοντες δεν έχουν θετική αντίληψη πάνω στον θεσμό της

αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων και δεν επιθυμούν να εφαρμόζεται. Οι λόγοι για τους οποίους ενίστανται απέναντι στον θεσμό δεν είναι άλλοι από τον υποκειμενικό χαρακτήρα που θεωρούν πως έχει το σύστημα αξιολόγησης λόγω της μεροληπτικής συμπεριφοράς που υιοθετούν σε πολλές περιπτώσεις οι αξιολογητές και από τον προβληματικό σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης. Ουσιαστικά, οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν πως οι αξιολογητές πολλές φορές αξιολογούν με σκοπό να βοηθήσουν τα οικεία τους πρόσωπα και πως τα μέσα και οι τεχνικές που χρησιμοποιούν δεν είναι απαλλαγμένες από σφάλματα.

Τέλος, οι Boachie-Mensah και Seidu (2012) μέσω ποσοτικής έρευνας που στηρίχθηκε στη χρήση ερωτηματολογίου προσπάθησαν να εξετάσουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις 140 εργαζόμενων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε πως οι συμμετέχοντες είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί απέναντι στην εν λόγω διαδικασία καθώς φοβούνται πως τα αποτελέσματα που προκύπτουν δεν είναι απαλλαγμένα από σφάλματα. Γενικότερα, θεωρούν πως τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά καθώς πολλές φορές οι αξιολογητές θέλουν να ευνοήσουν κάποιους εργαζόμενους και πως κάποιες άλλες πραγματοποιούν σφάλματα που οφείλονται στον τρόπο με τον οποίον είναι σχεδιασμένες οι τεχνικές αξιολόγησης.

3.2 Μέσα και τρόποι που μπορούν να συμβάλουν στην αποδοχή του θεσμού της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Waheed et al. (2018) η εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης από τους σύγχρονους οργανισμούς μπορεί να αναχαιτιστεί λόγω των αντιδράσεων των εργαζόμενων απέναντι της. Ως εκ τούτου, οι διοικήσεις των οργανισμών οφείλουν να εξηγήσουν στους εργαζόμενους πόσο σημαντική είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και να βρουν τρόπους μέσω των οποίων θα περιορίσουν όσο τον δυνατόν σε μεγαλύτερο βαθμό τις αντιδράσεις των εργαζόμενων απέναντι στον θεσμό. Σε πρώτο χρόνο, οι διοικήσεις των οργανισμών πρέπει να διασφαλίσουν ότι το σύστημα αξιολόγησης που έχουν επιλέξει να εφαρμόσουν είναι δίκαιο και οδηγεί σε αντικειμενικά αποτελέσματα (Boachie-Mensah & Seidu, 2013). Αυτό μπορούν να το επιτύχουν εύκολα αν έχουν καταφέρει να διαμορφώσουν ένα οργανωσιακό κλίμα του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά δεν είναι άλλο από το αίσθημα της δικαιοσύνης (Ibeogu & Ozturen, 2015).

Από τη στιγμή που διασφαλιστεί η αξιοπιστία και ο αντικειμενικός χαρακτήρας του συστήματος της αξιολόγησης, η διοίκηση θα πρέπει να ενημερώσει τους εργαζόμενους σχετικά με τους τρόπους που θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Για να διαμορφώσουν θετική στάση οι εργαζόμενοι απέναντι σε κάποιο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει αυτό να συνδεθεί με τις ευκαιρίες εξέλιξης και τις ευκαιρίες προαγωγής (Kim & Holzer, 2014). Αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μέσο με το οποίο μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους, τότε γίνονται σημαντικά πιο δεκτικοί απέναντι σε αυτό (Sharma et al., 2019). Επίσης, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν το θεσμό της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικό να πραγματοποιηθεί σύνδεση των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών. Όπως προέκυψε μέσα από τα ευρήματα της έρευνας των Kim και Holzer (2014) όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για να δοθούν χρηματικές επιβραβεύσεις έχουν θετική αντίληψη και στάση απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης.

Η επόμενη ενέργεια στην οποία οι διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού που πρέπει να προχωρήσουν είναι η δημιουργία μίας κουλτούρας προσανατολισμένης στην καινοτομία και ανοιχτής απέναντι σε οργανωσιακές αλλαγές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Waheed et al. (2017) οι εργαζόμενοι που λειτουργούν μέσα σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πνεύμα καινοτομίας τείνουν να υιοθετούν πιο θετικές προθέσεις απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης καθώς επίσης και να επιθυμούν την εφαρμογή του. Ακόμη, οι Sharma et al. (2019) υποστηρίζουν πως όταν η διοίκηση δεσμεύεται απέναντι στην εφαρμογή του θεσμού και βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη σκοπιμότητά του, τότε οι δεύτεροι είναι σημαντικά πιο εύκολο να τον αποδεχτούν.

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να δοθεί η ανάλογη υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν πως η εισαγωγή του θεσμού δεν μπορεί να τους απειλήσει και να τους βλάψει. Η ενημέρωση, η καθοδήγηση και η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού διαμορφώνουν ένα ολοκληρωμένο πλάνο υποστήριξης των εργαζόμενων απέναντι στην εισαγωγή μίας νέας διαδικασίας που τους αφορά και τους επηρεάζει (Kim & Holzer, 2014; Waheed et al., 2017). Η προτροπή των εργαζόμενων να συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι μία ενέργεια που φαίνεται πως επηρεάζει θετικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της προτεινόμενης έρευνας είναι να διερευνήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ σχετικά με τη συνεισφορά της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν μέσα από τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας είναι τα εξής:

1. Ποια είναι τα οφέλη της εφαρμογής της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ;
2. Ποιες είναι οι δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ;
3. Ποια είναι τα κριτήρια και τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων που πρέπει να αξιολογούνται σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ;
4. Ποιες μορφές και ποια μέσα αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιούνται προκειμένου να προκύπτουν αντικειμενικά αποτελέσματα σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ;
5. Για ποιους λόγους η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζόμενων δεν εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ;
6. Πώς οι αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ σχετικά με τις παραπάνω διαστάσεις της αξιολόγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

4.2 Ερευνητική στρατηγική

Η απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων δίνεται με τη χρήση της ποσοτικής ερευνητικής στρατηγικής δεδομένου ότι αποτελεί την κατάλληλη προσέγγιση για τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων μίας πληθυσμιακής ομάδας όπως και λόγω ότι

επιτρέπει την πραγματοποίηση ελέγχων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών προκειμένου να εξεταστεί η μεταξύ της επίδραση (Bryman, 2017; Creswell, 2011).

4.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των απαιτούμενων απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 ενότητες εκ των οποίων η πρώτη εξετάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τα χρόνια προϋπηρεσίας και η δεύτερη τις στάσεις και τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων της ΑΑΔΕ σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης. Συνολικά υπάρχουν 7 ενότητες ερωτήσεων όπου η πρώτη εκτιμά τις αντιλήψεις σχετικά με τα οφέλη (7 προτάσεις), η δεύτερη σχετικά με τις δυσκολίες (7 προτάσεις), η τρίτη τα προσόντα που πρέπει να αξιολογούνται (13 προτάσεις), η τέταρτη τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται (13 προτάσεις), η πέμπτη τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τους λόγους για τους οποίους δεν εφαρμόζεται με ουσιαστικό τρόπο η διαδικασία της αξιολόγησης (8 προτάσεις), η έκτη σχετικά με τις θετικές επιδράσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΑΑΔΕ (4 προτάσεις) και η έβδομη τους λόγους για τους οποίους οι δημόσιοι υπάλληλοι της υπηρεσίας θέλουν να εφαρμοστεί ο θεσμός της αξιολόγησης (6 προτάσεις). Το ερωτηματολόγιο εξετάστηκε για την εσωτερική του συνοχή με τη χρήση του συντελεστή α του Cronbach, του οποίου τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 5.

4.4 Δείγμα της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους του Γενικού Χημείου του Κράτους (ΓΧΚ), υπηρεσία της ΑΑΔΕ στην ηπειρωτική Ελλάδα. Λόγω των πρωτόγνωρων συνθηκών της πανδημίας η πραγματοποίηση της έρευνας δεν εξελίχθηκε σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό. Ειδικότερα, εστάλησαν 45 ερωτηματολόγια εκ των οποίων επέστρεψαν συμπληρωμένα τα 33, που δείχνει πως το ποσοστό απόκρισης ήταν 73%. Οι αυστηροί περιορισμοί και οι κανόνες υγιεινής έχουν ανατρέψει τον τρόπο διεξαγωγής μίας έρευνας, με αποτέλεσμα το ερωτηματολόγιο να διανεμηθεί ηλεκτρονικά με τη χρήση της βολικής δειγματοληψίας. Τα στοιχεία που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 5.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2. Το 53.1% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 46.9% ήταν άντρες εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ. Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων της έρευνας ήταν μεταξύ 40-49 (37.5%) και 50-59 (37.5%) ετών. Μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε από εργαζομένους ηλικίας 30-39 ετών (9.4%) και 60 ετών και άνω (15.6%).

Από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων παρατηρήθηκε ότι το 75% του δείγματος είχε μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών. Αντίθετα, το 9.4% ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 15.6% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Τέλος, προέκυψε ότι το 34.4% των συμμετεχόντων στην έρευνα είχαν 10 έως 19 έτη προϋπηρεσίας ενώ το 31.3% των συμμετεχόντων στην έρευνα είχαν 20 έως 29 έτη προϋπηρεσίας. Μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε από εργαζομένους με προϋπηρεσία μικρότερη από 9 έτη (18.8%) ή μεγαλύτερη από 30 έτη (15.6%).

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων εργαζομένων της ΑΑΔΕ

		%
Φύλο	Άντρας	46.9%
	Γυναίκα	53.1%
Ηλικία	30-39	9.4%

	40-49		37.5%
	50-59		37.5%
	60 και άνω		15.6%
Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	Απόφοιτος Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμιας	9.4%
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ		15.6%
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	Μεταπτυχιακού/	75.0%
Έτη προϋπηρεσίας	Έως 9		18.8%
	10-19		34.4%
	20-29		31.3%
	30 και άνω		15.6%

5.2 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της έρευνας αξιολογήθηκε με βάση το συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 και δείχνουν ότι οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου εμφανίζουν από καλή έως πολύ υψηλή αξιοπιστία. Αναλυτικότερα, οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach κυμάνθηκε μεταξύ $\alpha=0.591$ (ενότητα ερωτήσεων αναφορικά με δυσκολίες στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης) έως $\alpha=0.931$ (σκοπός αξιολόγησης). Γενικότερα, συμπεραίνουμε ότι το ερωτηματολόγιο εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 3. Συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach για τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου

Διάσταση ερωτηματολογίου	Συντελεστής αξιοπιστίας
1. Οφέλη από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης	0.868
2. Δυσκολίες στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης	0.591
3. Κριτήρια/ προσόντα που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης	0.685
4. Τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση	0.811

5. Λόγοι μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης	0.759
6. Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης	0.914
7. Σκοπός αξιολόγησης	0.931

5.3 Οφέλη από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζονται με τη μορφή Μέσης Τιμής (ΜΤ) και Τυπικής Απόκλισης (ΤΑ) στον Πίνακα 4. Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ως σημαντικά οφέλη της εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ότι εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων (ΜΤ=3.9, ΤΑ=0.7) ότι τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (ΜΤ=3.8, ΤΑ=0.7), για τη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος προαγωγών (ΜΤ=3.8, ΤΑ=1.1) και στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων προαγωγών (ΜΤ=3.8, ΤΑ=1.0). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι (ΜΤ=3.6, ΤΑ=0.9) και ότι τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών (ΜΤ=3.5, ΤΑ=1.2). Συνολικά σε όλα τα αναφερόμενα οφέλη παρατηρήθηκε μέση τιμή μεταξύ 3.5 και 3.9 που είναι ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν όλα τα αναφερόμενα οφέλη της αξιολόγησης.

Πίνακας 4. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης

Δηλώσεις	ΜΤ	ΤΑ
1. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι	3.6	.9

2. Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματά τους	3.6	.8
3. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων	3.9	.7
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων	3.8	.7
5. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών	3.5	1.2
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος προαγωγών	3.8	1.1
7. Ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων	3.8	1.0

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τα οφέλη της αξιολόγησης διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι (Mann-Whitney και Kruskal Wallis).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης ως προς το φύλο δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 5. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των εργαζομένων για τα οφέλη της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις αντρών και γυναικών εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης δεν διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό.

Πίνακας 5. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney

Δηλώσεις	Άντρας		Γυναίκα		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	

1. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι	3.5	.9	3.7	.9	0.602
2. Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματά τους	3.4	.8	3.8	.8	0.202
3. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων	3.8	.9	4.1	.6	0.433
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων	3.9	.7	3.8	.8	0.710
5. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών	3.2	1.3	3.7	1.1	0.295
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος προαγωγών	3.6	1.2	3.9	1.0	0.433
7. Ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων	3.9	1.1	3.8	.9	0.766

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 6. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τα οφέλη της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από την ηλικιακή ομάδα τους.

Πίνακας 6. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	30-39	40-49	50-59	60+	p
----------	-------	-------	-------	-----	-----

	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι	3.7	.6	3.8	1.1	3.4	1.0	3.6	.5	0.863
2. Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματά τους	4.0	.0	3.8	.9	3.3	.9	3.6	.5	0.170
3. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων	4.0	.0	4.2	.6	3.7	.9	4.0	.7	0.442
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων	4.3	.6	3.6	.8	3.8	.7	4.0	.7	0.341
5. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών	4.0	1.0	3.8	1.2	2.9	1.2	3.6	1.1	0.266

6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος προαγωγών	4.0	1.0	4.1	.9	3.4	1.3	3.8	1.1	0.634
7. Ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων	4.0	.0	4.0	.7	3.6	1.2	3.8	1.1	0.844

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 7. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τα οφέλη της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p-value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από το εκπαιδευτικό επίπεδο τους.

Πίνακας 7. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	ΔΕ		ΑΕΙ/ΤΕΙ		MSc/ PhD		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι	4.0	.0	3.8	1.1	3.5	.9	0.470
2. Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματά τους	4.0	1.0	3.2	1.1	3.6	.8	0.568

3. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων	4.3	.6	4.2	.8	3.8	.7	0.346
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων	3.7	.6	4.0	1.0	3.8	.7	0.861
5. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών	3.3	.6	3.4	1.5	3.5	1.2	0.923
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος προαγωγών	3.0	.0	3.6	1.7	3.9	1.0	0.263
7. Ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων	4.0	.0	4.0	.7	3.8	1.1	0.963

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 8. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων για τα οφέλη της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα οφέλη της αξιολόγησης δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους,

Πίνακας 8. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) οφελών από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	0-9		10-19		20-29		30+		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι	3.8	.8	3.4	1.1	3.5	1.0	4.0	.0	0.579
2. Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματά τους	3.5	.8	3.6	.9	3.5	1.0	3.8	.4	0.854
3. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων	4.3	.5	3.7	.8	3.9	.7	4.0	.7	0.438
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων	4.2	.8	3.7	.8	3.5	.7	4.2	.4	0.163
5. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών	4.2	1.0	3.4	1.4	3.0	1.2	3.8	.4	0.280
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος προαγωγών	4.0	1.1	4.1	.8	3.1	1.4	4.2	.4	0.241

7. Ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων	4.3	.5	3.6	1.1	3.6	1.1	4.0	.7	0.438
--	-----	----	-----	-----	-----	-----	-----	----	-------

5.4 Δυσκολίες στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τις δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζονται με τη μορφή Μέσης Τιμής (ΜΤ) και Τυπικής Απόκλιση (ΤΑ) στον Πίνακα 9.

Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ως σημαντικές δυσκολίες στην εφαρμογή του θεσμού τις αξιολόγησης ότι τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση (ΜΤ=4.0, ΤΑ=1.0). Επίσης, οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν ότι τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να μην είναι σωστά αναπτυγμένα και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε λάθος κρίσεις (ΜΤ=4.0, ΤΑ=0.9).

Επιπρόσθετα, η ανάλυση των απαντήσεων έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν σε κάποιο βαθμό ως σημαντική δυσκολία της αξιολόγησης της ότι ελλοχεύει μεγάλος βαθμός μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών (ΜΤ=3.7, ΤΑ=1.1). Οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών (ΜΤ=3.6, ΤΑ=1.2), ότι μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη τιμωρία των εργαζόμενων (ΜΤ=3.5, ΤΑ=1.1) και ότι μπορεί να προκαλέσουν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον (ΜΤ=3.5, ΤΑ=1.3).

Πίνακας 9. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης από την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης

	ΜΤ	ΤΑ
1. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	3.7	1.1
2. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	4.0	1.0
3. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	3.4	1.1
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	3.6	1.2
5. Τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να μην είναι σωστά αναπτυγμένα και να οδηγήσουν σε λάθος κρίση	4.0	.9
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη τιμωρία των εργαζόμενων	3.5	1.1
7. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον	3.5	1.3

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι (Mann-Whitney και Kruskal Wallis).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς το φύλο δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 10. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των εργαζομένων για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις αντρών και γυναικών εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης δεν διαφέρει σε σημαντικό βαθμό.

Πίνακας 10. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney

Δηλώσεις	Άντρας		Γυναίκα		ρ
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	3.7	1.0	3.7	1.1	0.882
2. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	3.9	.9	4.0	1.1	0.655
3. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	3.7	1.0	3.2	1.2	0.455
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	4.0	1.0	3.3	1.2	0.114
5. Τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να μην είναι σωστά αναπτυγμένα και να οδηγήσουν σε λάθος κρίση	3.9	1.0	4.0	.8	0.941
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη τιμωρία των εργαζόμενων	3.5	1.4	3.4	1.5	0.970
7. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον	3.3	1.2	3.6	1.5	0.350

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 11. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από την ηλικία τους.

Πίνακας 11. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	30-39		40-49		50-59		60+		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	2.7	.6	3.5	1.1	4.0	1.0	4.0	1.0	0.170
2. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	3.3	1.2	3.8	1.0	4.2	.8	4.4	1.3	0.228
3. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	3.0	1.7	3.3	1.3	3.7	.9	3.6	1.1	0.867
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	3.0	1.0	3.4	1.4	3.9	.8	3.8	1.3	0.577
5. Τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να μην είναι σωστά αναπτυγμένα και να οδηγήσουν σε λάθος κρίση	3.7	.6	3.9	.8	4.1	.9	4.0	1.2	0.840
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη τιμωρία των εργαζόμενων	3.0	1.7	3.2	1.4	3.3	1.5	4.6	.9	0.219

7. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον	3.7	1.5	3.3	1.5	3.8	1.1	3.2	1.6	0.888
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 12. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από το εκπαιδευτικό επίπεδο τους.

Πίνακας 12. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	ΔΕ		ΑΕΙ/ΤΕΙ		MSc/ PhD		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	3.3	.6	3.8	.8	3.7	1.1	0.788
2. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	4.0	.0	4.0	1.2	4.0	1.0	0.938
3. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	3.0	.0	3.0	.7	3.6	1.2	0.145
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	3.3	.6	3.0	.7	3.8	1.3	0.187

5. Τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να μην είναι σωστά αναπτυγμένα και να οδηγήσουν σε λάθος κρίση	3.0	.0	3.8	1.3	4.1	.7	0.086
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη τιμωρία των εργαζόμενων	2.3	.6	3.0	.7	3.7	1.6	0.167
7. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον	3.0	.0	3.8	.8	3.5	1.5	0.587

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 13. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις δυσκολίες εφαρμογής της αξιολόγησης δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους,

Πίνακας 13. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) δυσκολιών στην εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	0-9		10-19		20-29		30+		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	3.0	.6	3.5	1.1	4.3	.8	3.6	1.1	0.087
2. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	4.0	1.1	3.7	1.1	4.3	.7	3.8	1.3	0.701

3. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	4.0	1.5	3.4	1.3	3.3	.8	3.2	.8	0.269
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	4.2	1.2	3.5	1.5	3.4	.7	3.6	1.1	0.469
5. Τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να μην είναι σωστά αναπτυγμένα και να οδηγήσουν σε λάθος κρίση	4.2	.8	4.2	.9	3.8	.8	3.6	1.1	0.573
6. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη τιμωρία των εργαζόμενων	3.8	1.6	3.2	1.5	3.6	1.3	3.2	1.8	0.794
7. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον	2.7	1.6	3.9	1.6	3.7	.8	3.0	1.0	0.200

5.5 Κριτήρια/ προσόντα που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τα κριτήρια/προσόντα που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζονται με τη μορφή Μέσης Τιμής (ΜΤ) και Τυπικής Απόκλιση (ΤΑ) στον Πίνακα 14.

Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν ως πολύ σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης την υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων (ΜΤ=4.9, ΤΑ=0.3), τη συνέπεια (ΜΤ=4.7, ΤΑ=0.50), την ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους (ΜΤ=4.7, ΤΑ=0.50) και την ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών (ΜΤ=4.5, ΤΑ=0.6). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα κριτηρίων

που να αφορούν την ικανότητα ανάληψης ευθυνών (MT=4.4, TA=0.8), την εξυπηρέτηση των πολιτών (MT=4.4, TA=0.6), το ζήλο προς την εργασία (MT=4.3, TA=0.8), το ήθος (MT=4.3, TA=0.7), την ευγένεια (MT=4.3, TA=0.7), την επιστημονική κατάρτιση (MT=4.3, TA=0.7) και τις επικοινωνιακές δεξιότητες (MT=4.0, TA=0.6). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ σε μικρότερο βαθμό θα επιθυμούσαν να υπάρχουν ως κριτήρια αξιολόγησης η εμφάνιση (MT=2.2, TA=1.0) και ο αριθμός σφαλμάτων (MT=3.5, TA=0.8).

Πίνακας 14. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης

	MT	TA
1. Συνέπεια	4.7	.5
2. Ήθος	4.3	.7
3. Εμφάνιση	2.2	1.0
4. Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	4.9	.3
5. Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	4.4	.8
6. Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	4.5	.6
7. Επικοινωνιακές δεξιότητες	4.0	.6
8. Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	4.7	.5
9. Ευγένεια	4.3	.7
10. Αριθμός σφαλμάτων	3.5	.8
11. Εξυπηρέτηση πολιτών	4.4	.6
12. Ζήλος για την εργασία	4.3	.8
13. Επιστημονική κατάρτιση	4.3	.7

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι (Mann-Whitney και Kruskal Wallis). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα κριτήρια αξιολόγησης ως προς το φύλο δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 15. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των εργαζομένων για τα κριτήρια της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις αντρών και γυναικών εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα κριτήρια της αξιολόγησης δεν διαφέρει σε σημαντικό βαθμό.

Πίνακας 15. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney

Δηλώσεις	Άντρας		Γυναίκα		ρ
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Συνέπεια	4.6	.6	4.7	.5	0.794
2. Ήθος	4.4	.7	4.3	.7	0.655
3. Εμφάνιση	2.5	.8	1.9	1.0	0.089
4. Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	4.8	.4	4.9	.2	0.502
5. Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	4.5	.5	4.4	1.0	0.794
6. Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	4.4	.5	4.6	.6	0.202
7. Επικοινωνιακές δεξιότητες	4.1	.6	3.9	.6	0.478
8. Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	4.5	.5	4.9	.3	0.097
9. Ευγένεια	4.3	.7	4.4	.8	0.682
10. Αριθμός σφαλμάτων	3.4	.8	3.6	.8	0.331
11. Εξυπηρέτηση πολιτών	4.4	.6	4.5	.6	0.766
12. Ζήλος για την εργασία	4.2	.9	4.4	.7	0.551
13. Επιστημονική κατάρτιση	4.1	.7	4.5	.6	0.153

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα κριτήρια της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 16. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τα κριτήρια της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p-value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα κριτήρια της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από την ηλικιακή ομάδα τους.

Πίνακας 16. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	30-39		40-49		50-59		60+		ρ
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Συνέπεια	4.7	.6	4.5	.5	4.7	.7	5.0	.0	0.277
2. Ήθος	4.0	.0	4.4	.5	4.4	.8	4.2	1.1	0.674
3. Εμφάνιση	2.0	.0	2.0	1.0	2.4	1.1	2.0	1.0	0.759
4. Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	5.0	.0	4.8	.5	4.9	.3	5.0	.0	0.399

5. Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	5.0	.0	4.0	1.0	4.6	.5	4.6	.5	0.149
6. Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	4.7	.6	4.3	.6	4.8	.5	4.6	.5	0.193
7. Επικοινωνιακές δεξιότητες	3.7	.6	3.8	.6	4.3	.5	4.0	.7	0.162
8. Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	5.0	.0	4.8	.5	4.8	.5	4.4	.5	0.298
9. Ευγένεια	3.7	1.2	4.2	.7	4.6	.7	4.4	.5	0.272
10. Αριθμός σφαλμάτων	3.3	1.2	3.5	.7	3.8	.8	3.0	.7	0.371
11. Εξυπηρέτηση πολιτών	4.7	.6	4.3	.6	4.4	.7	4.8	.4	0.332
12. Ζήλος για την εργασία	4.0	.0	4.3	.8	4.3	.9	4.6	.9	0.535
13. Επιστημονική κατάρτιση	4.0	1.0	4.5	.5	4.1	.8	4.8	.4	0.204

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα κριτήρια της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 17. Η ανάλυση ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τα κριτήρια της αξιολόγησης. Αναλυτικά παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για το κατά πόσο η υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων πρέπει να είναι κριτήριο αξιολόγησης ($p=0.000$). Οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($MT=4.0$, $TA=0.0$) αναγνώρισαν σε μικρότερο βαθμό το κριτήριο που αφορά την υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων σε σύγκριση με τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ ($MT=5.0$, $TA=0.0$) και τους κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού ($MT=5.0$, $TA=0.2$). Για τα υπόλοιπα κριτήρια δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων καθώς παρατηρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$.

Πίνακας 17. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	ΔΕ		ΑΕΙ/ΤΕΙ		MSc/ PhD		p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Συνέπεια	4.3	.6	4.6	.5	4.7	.6	0.375
2. Ήθος	4.0	.0	4.6	.5	4.3	.8	0.402

3. Εμφάνιση	2.3	.6	2.4	.9	2.1	1.0	0.695
4. Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	4.0	.0	5.0	.0	5.0	.2	0.000*
5. Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	4.0	.0	4.2	.4	4.5	.9	0.077
6. Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	4.0	.0	4.4	.5	4.6	.6	0.105
7. Επικοινωνιακές δεξιότητες	4.0	.0	3.8	.8	4.0	.6	0.777
8. Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	5.0	.0	4.8	.4	4.7	.5	0.448
9. Ευγένεια	4.0	.0	4.6	.5	4.3	.8	0.436
10. Αριθμός σφαλμάτων	4.0	1.0	3.8	1.1	3.4	.7	0.512
11. Εξυπηρέτηση πολιτών	4.3	.6	4.4	.5	4.5	.7	0.854
12. Ζήλος για την εργασία	4.7	.6	4.0	1.0	4.3	.8	0.558
13. Επιστημονική κατάρτιση	4.0	.0	4.2	.8	4.4	.7	0.414

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα κριτήρια της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 18. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων για τα κριτήρια της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τα κριτήρια της αξιολόγησης δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους,

Πίνακας 18. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) κριτηρίων που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	0-9		10-19		20-29		30+		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Συνέπεια	4.7	.5	4.7	.5	4.5	.7	4.8	.4	0.817
2. Ήθος	4.2	.8	4.5	.5	4.1	.9	4.8	.4	0.311
3. Εμφάνιση	2.5	.5	2.3	1.2	1.8	.9	2.2	.8	0.503
4. Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	5.0	.0	4.9	.3	4.7	.5	5.0	.0	0.226
5. Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	4.7	.5	4.5	.5	3.9	1.1	4.8	.4	0.170

6. Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	4.5	.5	4.6	.5	4.3	.7	4.8	.4	0.414
7. Επικοινωνιακές δεξιότητες	4.0	.9	4.1	.5	3.8	.4	4.0	.7	0.735
8. Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	4.7	.5	4.8	.4	4.8	.4	4.4	.5	0.341
9. Ευγένεια	4.0	.9	4.5	.8	4.2	.6	4.6	.5	0.456
10. Αριθμός σφαλμάτων	3.2	.8	3.7	.8	3.5	.7	3.6	1.1	0.636
11. Εξυπηρέτηση πολιτών	4.8	.4	4.1	.5	4.5	.7	4.6	.5	0.070
12. Ζήλος για την εργασία	4.7	.5	4.5	.5	4.0	.9	4.2	1.1	0.485
13. Επιστημονική κατάρτιση	4.7	.5	4.4	.7	4.0	.8	4.6	.5	0.282

5.6 Τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση

Η τέταρτη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση. Από τον Πίνακα 19 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι κατά την αξιολόγηση πρέπει να χρησιμοποιούνται τεχνικές που αφορούν την παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου (MT=4.6, TA=0.6) ενώ συμφωνούν με το ότι πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αξιολόγησης ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο από τους προϊσταμένους (MT=4.0, TA=0.9), περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους (MT=3.9, TA=0.8) και περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου (MT=3.9, TA=0.9). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ φάνηκαν να είναι δεκτικοί σε τεχνικές αξιολόγησης όπως συνέντευξη με τον αξιολογητή (MT=3.8, TA=0.9), ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο (MT=3.5, TA=1.1), περιγραφική έκθεση από συναδέλφους (MT=3.4, TA=1.2) και υφισταμένους (MT=3.4, TA=1.2). Τέλος, οι εργαζόμενοι εξέφρασαν ουδετερότητα αναφορικά με τη χρήση τεχνικών όπως ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από τους συναδέλφους (MT=3.2, TA=1.4), ερωτηματολόγιο κοινού (MT=3.1, TA=1.3) και ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από συναδέλφους (MT=3.2, TA=1.4). Τέλος, οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ φαίνεται να είναι δεκτικοί στη χρήση όλων των προαναφερόμενων τεχνικών/ αξιολόγηση 360° μοιρών (MT=3.5, TA=1.5).

Πίνακας 19. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση

	ΜΤ	ΤΑ
1. Συνέντευξη με τον αξιολογητή	3.8	.9
2. Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	4.6	.6
3. Τεστ επίδοσης	2.5	1.2
4. Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	3.9	.8
5. Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	3.4	1.2
6. Περιγραφική έκθεση από τους υφισταμένους	3.4	1.2
7. Περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου	3.9	.9
8. Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	4.0	.9
9. Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	3.2	1.4
10. Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	3.3	1.2
11. Ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	3.5	1.1
12. Ερωτηματολόγια κοινού	3.1	1.3
13. Συνδυασμός των παραπάνω (αξιολόγηση 360ο μοιρών)	3.5	1.5

Έπειτα διερευνήθηκε το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις τεχνικές αξιολόγησης διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι (Mann-Whitney και Kruskal Wallis). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις τεχνικές της αξιολόγησης ως προς το φύλο δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 20. Η ανάλυση ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των εργαζομένων στο κατά πόσο συμφωνούν με την αξιολόγηση 360^ο μοιρών ($p=0.014$ αξιολόγηση 360^ο μοιρών). Η ανάλυση έδειξε ότι οι γυναίκες (ΜΤ=4.1, ΤΑ=1.2) συμφωνούν περισσότερο με μια αξιολόγηση 360^ο μοιρών σε σύγκριση με τους άντρες (ΜΤ=2.9, ΤΑ=1.5). Για τις υπόλοιπες τεχνικές αξιολόγησης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των εργαζομένων καθώς παρατηρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$.

Πίνακας 20. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney

Δηλώσεις	Άντρας		Γυναίκα		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Συνέντευξη με τον αξιολογητή	3.8	.7	3.9	1.1	0.602

2. Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	4.5	.6	4.6	.5	0.941
3. Τεστ επίδοσης	2.7	1.0	2.4	1.3	0.331
4. Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	3.8	.7	4.1	.8	0.390
5. Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	3.0	1.2	3.7	1.2	0.097
6. Περιγραφική έκθεση από τους υφισταμένους	3.2	1.0	3.5	1.3	0.278
7. Περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου	3.9	.7	4.0	1.1	0.433
8. Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	4.1	.7	4.0	1.0	0.941
9. Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	2.9	1.2	3.4	1.5	0.278
10. Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	3.0	1.0	3.5	1.4	0.246
11. Ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	3.2	1.2	3.8	1.0	0.165
12. Ερωτηματολόγια κοινού	3.1	1.5	3.0	1.3	0.794
13. Συνδυασμός των παραπάνω (αξιολόγηση 360ο μοιρών)	2.9	1.5	4.1	1.2	0.014*

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις τεχνικές της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 21. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τις τεχνικές της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις τεχνικές της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από την ηλικιακή ομάδα τους.

Πίνακας 21. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	30-39		40-49		50-59		60+		p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Συνέντευξη με τον αξιολογητή	3.7	.6	3.8	1.2	3.9	.8	4.0	.7	0.952
2. Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	4.0	1.0	4.5	.5	4.7	.5	4.8	.4	0.367
3. Τεστ επίδοσης	3.0	1.0	2.4	1.2	2.6	1.2	2.4	1.1	0.877
4. Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	4.0	1.0	4.1	.9	3.8	.7	3.8	.4	0.861

5. Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	4.0	1.0	3.8	1.1	3.3	1.2	2.4	1.5	0.271
6. Περιγραφική έκθεση από τους υφισταμένους	4.0	1.0	3.7	.9	3.2	1.3	2.8	1.3	0.493
7. Περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου	3.7	1.5	3.9	.9	3.9	1.0	4.2	.4	0.958
8. Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	4.3	.6	4.4	.7	3.8	.9	3.6	1.1	0.167
9. Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	3.7	1.5	3.6	1.3	3.2	1.3	2.0	1.2	0.180
10. Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	3.7	1.5	3.8	1.1	3.1	1.2	2.2	1.1	0.125
11. Ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	4.0	1.0	3.9	1.0	3.3	1.2	2.8	1.3	0.289
12. Ερωτηματολόγια κοινού	3.7	1.5	3.3	1.1	2.7	1.2	3.2	2.0	0.610
13. Συνδυασμός των παραπάνω (αξιολόγηση 360ο μοιρών)	4.7	.6	3.7	1.7	3.3	1.4	3.0	1.2	0.258

Στον Πίνακα 22 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις τεχνικές της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο. Η ανάλυση ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά στο κατά πόσο πρέπει να χρησιμοποιείται ως τεχνική αξιολόγησης η περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου ($p=0.003$) και η περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους ($p=0.028$). Οι εργαζόμενοι που ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού ($MT=4.1$, $TA=0.7$) συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($MT=3.0$, $TA=0.0$) και τους απόφοιτους ΑΕΙ/ ΤΕΙ ($MT=3.6$, $TA=0.5$) ότι πρέπει να χρησιμοποιείται ως τεχνική αξιολόγησης περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους. Παρόμοια, οι εργαζόμενοι που ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού ($MT=4.3$, $TA=0.7$) συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($MT=3.0$, $TA=0.0$) και τους απόφοιτους ΑΕΙ/ ΤΕΙ ($MT=3.0$, $TA=1.0$) ότι πρέπει να χρησιμοποιείται ως τεχνική αξιολόγησης περιγραφική έκθεση

του ίδιου του αξιολογούμενου. Για τις υπόλοιπες τεχνικές αξιολόγησης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων καθώς παρατηρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$.

Πίνακας 22. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	ΔΕ		ΑΕΙ/ΤΕΙ		MSc/ PhD		ρ
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Συνέντευξη με τον αξιολογητή	3.3	.6	4.2	1.1	3.8	.9	0.347
2. Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	4.0	.0	4.4	.5	4.7	.6	0.067
3. Τεστ επίδοσης	3.0	.0	3.2	1.3	2.3	1.2	0.300
4. Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	3.0	.0	3.6	.5	4.1	.7	0.028*
5. Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	3.0	.0	2.8	.8	3.5	1.4	0.250
6. Περιγραφική έκθεση από τους υφισταμένους	3.0	.0	2.6	.5	3.6	1.2	0.060
7. Περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου	3.0	.0	3.0	1.0	4.3	.7	0.003*
8. Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	4.0	.0	3.6	.9	4.1	.9	0.448
9. Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	3.3	.6	2.6	.9	3.3	1.5	0.485
10. Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	3.3	.6	2.8	.8	3.3	1.4	0.597
11. Ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	3.0	.0	3.2	.8	3.7	1.2	0.273
12. Ερωτηματολόγια κοινού	3.0	.0	2.2	1.3	3.3	1.4	0.303
13. Συνδυασμός των παραπάνω (αξιολόγηση 360ο μοιρών)	4.0	1.0	3.8	1.3	3.4	1.6	0.861

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τις τεχνικές αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 23. Η ανάλυση ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά στο κατά πόσο πρέπει να χρησιμοποιείται ως τεχνική αξιολόγησης το ερωτηματολόγιο κοινού ($p=0.008$). Οι εργαζόμενοι που είχαν προϋπηρεσία έως 9 έτη (MT=4.7, TA=0.5) συμφωνούν

σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργαζομένους με προϋπηρεσία 10-19 έτη (MT=2.7, TA=0.9) 20-29 έτη (MT=2.4, TA=1.3) και 30 έτη και άνω (MT=3.2, TA=1.6) ότι πρέπει να χρησιμοποιείται ως τεχνική αξιολόγηση το ερωτηματολόγιο κοινού. Για τις υπόλοιπες τεχνικές αξιολόγησης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων καθώς παρατηρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας p-value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$.

Πίνακας 23. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	0-9		10-19		20-29		30+		p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Συνέντευξη με τον αξιολογητή	3.8	.4	4.0	.9	3.4	1.2	4.4	.5	0.243
2. Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	4.3	.8	4.6	.5	4.5	.5	4.8	.4	0.624
3. Τεστ επίδοσης	3.3	.8	2.5	1.2	1.9	1.0	3.0	1.2	0.088
4. Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	4.2	.8	4.1	.9	3.6	.7	4.0	.0	0.393
5. Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	3.5	1.6	3.8	1.0	3.0	1.3	3.0	1.0	0.461
6. Περιγραφική έκθεση από τους υφισταμένους	3.8	1.0	3.7	.9	2.9	1.4	3.0	1.0	0.409
7. Περιγραφική έκθεση του ίδιου του αξιολογούμενου	4.3	.5	3.8	1.2	4.0	.8	3.6	.9	0.635
8. Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	4.5	.5	4.3	.8	3.9	.7	3.2	1.1	0.100
9. Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	3.2	1.7	3.5	1.1	3.1	1.6	2.6	.9	0.614
10. Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	3.5	1.2	3.5	1.0	3.1	1.6	2.6	.9	0.497
11. Ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	3.3	1.5	4.0	.9	3.3	1.2	3.2	1.1	0.452
12. Ερωτηματολόγια κοινού	4.7	.5	2.7	.9	2.4	1.3	3.2	1.6	0.008*
13. Συνδυασμός των παραπάνω (αξιολόγηση 360ο μοιρών)	3.5	2.0	3.5	1.8	3.7	1.3	3.4	.9	0.921

5.7 Λόγοι μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τους λόγους μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης. Από τον Πίνακα 24 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν ως σημαντικότερο λόγο μη εφαρμογής του θεσμού την έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (MT=4.4, TA=1.2). Επιπλέον, ως σημαντικούς λόγους μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης αναγνωρίζουν την έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας (MT=4.2, TA=0.9), την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης (MT=4.1, TA=0.9), τις αντιδράσεις των εργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες (MT=4.0, TA=0.9) και την έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης (MT=3.9, TA=0.9).

Πίνακας 24. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης

	MT	TA
1. Έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας	4.2	.9
2. Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	3.9	.9
3. Αντιδράσεις των εργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες	4.0	.9
4. Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	3.8	.8
5. Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	4.0	1.1
6. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	4.4	1.2
7. Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης	4.1	.9
8. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	3.8	1.0

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το σκοπό

αυτό χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι (Mann-Whitney και Kruskal Wallis). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς το φύλο δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 25. Η ανάλυση ανέδειξε δύο στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά στους λόγους: αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης ($p=0.024$) και έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης ($p=0.010$). Οι γυναίκες αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ως λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης την αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης (4.4 έναντι 3.5) και την έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης (4.2 έναντι 3.3.).

Πίνακας 25. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney

Δηλώσεις	Άντρας		Γυναίκα		ρ
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας	3.9	.9	4.5	.7	0.058
2. Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	4.1	1.0	3.8	.9	0.379
3. Αντιδράσεις των εργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες	4.0	1.0	4.1	.9	0.911
4. Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	3.5	.7	3.9	.8	0.165
5. Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	3.5	1.1	4.4	.8	0.024*
6. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	4.1	.9	4.	1.3	0.189
7. Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης	4.0	1.0	4.2	.8	0.551
8. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	3.3	.9	4.2	1.0	0.010*

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 26. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική

διαφορά ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p-value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από την ηλικιακή ομάδα τους.

Πίνακας 26. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	30-39		40-49		50-59		60+		ρ
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
1. Έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας	4.3	.6	4.5	.7	3.8	1.0	4.2	.8	0.356
2. Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	3.7	.6	3.8	.6	4.2	1.1	4.0	1.2	0.314
3. Αντιδράσεις των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες	3.7	.6	4.3	.8	3.9	1.1	4.0	1.2	0.712
4. Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	3.7	.6	3.8	.7	3.7	.8	3.8	1.3	0.964
5. Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	3.7	.6	4.2	1.1	3.9	1.1	4.0	1.4	0.713
6. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	4.3	.6	4.4	.5	3.9	1.0	4.2	1.3	0.138
7. Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης	4.0	1.0	4.5	.5	3.9	1.0	3.8	1.3	0.452

8. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	4.0	1.0	4.0	1.0	3.6	1.1	3.6	1.3	0.764
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 27. Η ανάλυση δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις βρέθηκε επίπεδο σημαντικότητας p -value μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$. Συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης είναι ανεξάρτητες από το εκπαιδευτικό επίπεδο τους.

Πίνακας 27. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	ΔΕ		ΑΕΙ/ΤΕΙ		MSc/ PhD		p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας	4.0	.0	3.8	.8	4.3	.9	0.244
2. Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	4.0	.0	3.8	1.1	4.0	1.0	0.960
3. Αντιδράσεις των εργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες	3.7	1.2	3.8	.4	4.1	1.0	0.449
4. Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	3.0	.0	4.0	.7	3.8	.8	0.122
5. Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	3.3	.6	3.4	1.1	4.2	1.0	0.101
6. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	4.0	.0	4.0	.0	4.1	1.7	0.168
7. Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης	4.0	.0	3.8	.4	4.2	1.0	0.309

8. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	3.0	.0	3.4	1.1	4.0	1.0	0.200
---	-----	----	-----	-----	-----	-----	-------

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για τους λόγους μη εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 28. Η ανάλυση ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων. Αναλυτικά παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά για το κατά πόσο αναγνωρίζουν ως σημαντικό λόγο μη εφαρμογής της αξιολόγησης την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης ($p=0.037$). Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία έως 9 έτη (MT=4.5, TA=0.8) και 10-19 έτη (MT=4.5, TA=0.7) αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ως λόγο μη εφαρμογής της αξιολόγησης την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης σε σύγκριση με τους εργαζομένους με προϋπηρεσία 20-29 έτη (MT=4.1, TA=0.7) και 30 έτη και άνω (MT=3.0, TA=1.0).

Πίνακας 28. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) λόγων μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	0-9		10-19		20-29		30+		p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας	4.5	.8	4.5	.5	3.8	1.1	4.0	.7	0.319
2. Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	4.2	.8	4.0	.8	3.8	1.1	3.8	1.1	0.944
3. Αντιδράσεις των εργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες	4.3	.8	4.2	.8	4.0	1.1	3.4	1.1	0.450
4. Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	3.8	.4	3.5	.9	4.0	.7	3.6	1.1	0.595
5. Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	3.7	1.4	4.3	.9	4.1	1.0	3.5	1.3	0.598

6. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	4.7	.5	4.4	.7	4.1	.7	4.4	1.2	0.522
7. Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης	4.5	.8	4.5	.7	4.1	.7	3.0	1.0	0.037*
8. Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	3.7	1.0	4.4	.8	3.5	1.0	3.2	1.3	0.136

5.8 Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με τη βελτίωση που μπορεί να παρέχει η αξιολόγηση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 29 δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς (MT=3.7, TA=1.2) και ότι μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών (MT=3.6, TA=1.2). Σε μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι η αξιολόγηση μπορεί να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων (MT=3.3, TA=1.2) και να μειώσει τα παράπονα των πολιτών (MT=3.4, TA=1.3).

Πίνακας 29. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης

	MT	TA
1. Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων	3.3	1.2
2. Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	3.7	1.2
3. Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	3.4	1.3
4. Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών	3.6	1.2

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συγκρίσεων ως προς το φύλο (Πίνακας 30) δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών εργαζομένων αναφορικά με τη βελτίωση που μπορεί να παρέχει η αξιολόγηση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πίνακας 30. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney

Δηλώσεις	Άντρας		Γυναίκα		ρ
	MT	TA	MT	TA	
1. Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων	3.4	1.1	3.3	1.3	0.882
2. Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	3.7	1.1	3.6	1.3	0.941
3. Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	3.4	1.2	3.5	1.4	0.794
4. Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών	3.5	.8	3.6	1.5	0.411

Παρόμοια, τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συγκρίσεων (Πίνακας 31 και 32) δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικιακή ομάδα και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων αναφορικά με τη βελτίωση που μπορεί να παρέχει η αξιολόγηση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πίνακας 31. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	30-39		40-49		50-59		60+		ρ
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων	3.0	1.0	3.8	.9	3.1	1.4	3.2	1.3	0.602
2. Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	4.0	.0	4.0	.9	3.5	1.3	3.0	1.9	0.724
3. Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	3.7	1.5	3.9	.9	3.2	1.3	2.8	1.8	0.412
4. Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών	4.0	1.0	4.2	.8	3.0	1.2	3.4	1.5	0.106

Πίνακας 32. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	ΔΕ		ΑΕΙ/ΤΕΙ		MSc/ PhD		ρ
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων	3.3	.6	3.6	1.7	3.3	1.1	0.748
2. Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	4.0	.0	2.8	1.6	3.8	1.1	0.391
3. Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	4.0	1.0	2.8	1.5	3.5	1.3	0.405
4. Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών	4.0	.0	3.8	1.3	3.5	1.3	0.737

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συγκρίσεων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (Πίνακας 33) δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές αναφορικά με τη βελτίωση που μπορεί να παρέχει η αξιολόγηση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πίνακας 33. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τις βελτιώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω του θεσμού της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	0-9		10-19		20-29		30+		ρ
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων	4.0	.9	3.4	1.2	2.6	1.1	4.0	.7	0.051
2. Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	4.2	1.2	3.6	1.0	3.5	1.2	3.4	1.8	0.598
3. Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	4.5	.8	3.4	1.2	3.0	1.2	3.2	1.5	0.112

4. Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών	4.3	1.0	3.6	1.2	3.0	1.2	3.8	.8	0.218
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	-------

5.9 Σκοπός αξιολόγησης

Η τελευταία ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ αναφορικά με το ποιος πρέπει να είναι ο σκοπός της αξιολόγησης. Από τον Πίνακα 34 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι σκοπός της αξιολόγησης πρέπει να είναι η δημιουργία κουλτούρας που εστιάζει στη βελτίωση (MT=4.2, TA=1.0), η δημιουργία αξιοκρατικού κλίματος (MT=4.0, TA=1.1) και η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων (MT=4.0, TA=1.0). Επιπλέον, αναγνωρίζουν ότι η αξιολόγηση θα μπορούσε να συνδεθεί με το σύστημα προαγωγών (MT=3.8, TA=1.4) και τη μείωση των λαθών και των παραλείψεων (MT=3.6, TA=1.20). Σε μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι επιθυμούν τη σύνδεση της αξιολόγησης με τη μισθοδοσία (MT=3.2, TA=1.3).

Πίνακας 34. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης

	MT	TA
1. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	3.2	1.3
2. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	3.8	1.4
3. Να βελτιώνονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων	4.0	1.0
4. Να μειώνονται τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	3.6	1.2
5. Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	4.0	1.1
6. Να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση	4.2	1.0

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συγκρίσεων ως προς το φύλο (Πίνακας 35) δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών εργαζομένων αναφορικά με το σκοπό στόχο της αξιολόγησης.

Πίνακας 35. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς το φύλο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney

Δηλώσεις	Άντρας		Γυναίκα		ρ
	MT	TA	MT	TA	
1. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	3.4	1.2	3.1	1.4	0.576
2. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	4.3	1.0	3.5	1.6	0.230
3. Να βελτιώνονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων	4.1	.7	3.9	1.2	0.737
4. Να μειώνονται τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	3.6	1.1	3.6	1.4	0.823
5. Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	4.1	1.1	3.9	1.1	0.655
6. Να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση	4.2	1.1	4.3	.9	0.953

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συγκρίσεων (Πίνακας 36 και 37) δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικιακή ομάδα και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων αναφορικά με το σκοπό της αξιολόγησης.

Πίνακας 36. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς την ηλικιακή ομάδα και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	30-39		40-49		50-59		60+		ρ
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	3.7	.6	3.8	1.0	2.7	1.3	3.0	2.0	0.234
2. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	4.3	.6	4.4	.9	3.6	1.6	2.8	1.8	0.187
3. Να βελτιώνονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων	4.0	.0	4.3	.7	3.9	1.1	3.4	1.5	0.527
4. Να μειώνονται τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	4.3	.6	4.1	.8	3.1	1.4	3.2	1.6	0.204

5. Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	4.3	.6	4.3	.6	3.9	1.3	3.6	1.5	0.939
6. Να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση	4.0	.0	4.4	.7	4.3	1.2	3.8	1.3	0.521

Πίνακας 37. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	ΔΕ		ΑΕΙ/ΤΕΙ		MSc/ PhD		ρ
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	
1. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	4.0	.0	3.8	1.8	3.0	1.3	0.188
2. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	5.0	.0	3.8	1.6	3.7	1.4	0.140
3. Να βελτιώνονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων	4.3	.6	4.0	.7	4.0	1.1	0.857
4. Να μειώνονται τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	4.0	.0	3.6	1.7	3.5	1.3	0.881
5. Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	4.0	.0	3.8	1.6	4.1	1.0	0.810
6. Να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση	4.0	1.0	3.5	1.7	4.4	.8	0.413

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συγκρίσεων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (Πίνακας 38) δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές αναφορικά με το σκοπό της αξιολόγησης.

Πίνακας 38. Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για τους σκοπούς της αξιολόγησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis

Δηλώσεις	0-9		10-19		20-29		30+		ρ
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA	

1. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	4.2	1.0	3.4	1.1	2.4	1.2	3.4	1.7	0.068
2. Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	4.7	.5	4.2	1.2	3.2	1.8	3.4	1.5	0.179
3. Να βελτιώνονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων	4.5	.5	3.9	.9	3.9	1.3	3.8	.8	0.517
4. Να μειώνονται τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	4.3	.8	3.8	1.0	2.9	1.4	3.6	1.5	0.159
5. Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	4.7	.5	4.2	.9	3.6	1.3	3.8	1.3	0.223
6. Να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση	4.5	.5	4.5	.5	3.9	1.4	4.0	.8	0.729

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αντιλαμβάνονται πως η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα επωφελής. Ειδικότερα, πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να συνδράμουν στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών τους και κατά συνέπεια στον σχεδιασμό και στην πραγματοποίηση αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία μπορούν να συμβάλουν στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Θεωρούν επίσης σε μεγάλο βαθμό πως τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών. Σε μέτριο βαθμό οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ πιστεύουν πως η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό και την κατανόηση των αδυναμιών των εργαζομένων και για την ανάπτυξη ενός αντικειμενικού συστήματος αμοιβών. Τα ευρήματα που έχουν προκύψει καταδεικνύουν πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν τα οφέλη της αξιολόγησης της απόδοσης όπως αυτά ορίζονται από τη βιβλιογραφία (Aguins et al., 2012; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016; Τζωρτζάκης, 2014; Χυτήρης, 2018).

Από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ διαπιστώνεται πως ο κύριος προβληματισμός τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης καθώς και ο φόβος ότι τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι πιθανόν να έχουν σχεδιαστεί λάθος και να μην μπορούν να οδηγήσουν στα ορθά αποτελέσματα. Οι παραπάνω προβληματισμοί έχουν εντοπιστεί και σε συμμετέχοντες άλλων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε προγενέστερο χρόνο (Balcioglu & Nihinlola, 2014; Boachie-Mensah & Seidu, 2013). Σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ πιστεύουν πως κάποιες ακόμη δυσκολίες που συνάδουν με την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η μεροληψία των αξιολογητών, η απειρία και η ελλιπής εκπαίδευση των αξιολογητών, η λάθος χρήση των αποτελεσμάτων με σκοπό την τιμωρία και η αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων. Τα συγκεκριμένα προβλήματα έχουν καταγραφεί στη σύγχρονη βιβλιογραφία (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015; Rahil, 2017; Χυτήρης, 2018) και καθιστούν σαφές πως στο σχεδιασμό των προγραμμάτων αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αυτά τα

προβλήματα και να βρίσκουν τρόπους να τα ξεπερνούν προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι πραγματικά χρήσιμα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα ευρήματα σχετικά με τα κριτήρια και τα προσόντα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Εκείνα που φαίνεται να είναι τα πιο σημαντικά είναι η υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων, η συνέπεια, η ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους και η ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών. Η εμφάνιση και ο αριθμός των σφαλμάτων θεωρούν οι εργαζόμενοι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ πως δεν πρέπει να θεωρούνται ως παράγοντες που πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης. Αξίζει να αναφερθεί πως τα προσόντα που επιθυμούν οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ να αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία αξιολογούνται, έχουν ήδη ενσωματωθεί μέσω του ΦΕΚ: 6225/Β' /31-12-2018. Συνεπώς, τα κριτήρια αξιολόγησης που ορίζονται σήμερα είναι αποδεκτά από τους εργαζόμενους στην ΑΑΔΕ, στοιχείο πολύ σημαντικό σύμφωνα με τους Javidmehr & Ebrahimpour, (2015) και τους Oshode et al. (2014).

Οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ υποστηρίζουν πως τα εργαλεία αξιολόγησης που πρέπει να χρησιμοποιούνται είναι κυρίως η παρατήρηση του έργου του εργαζόμενου, οι περιγραφικές εκθέσεις των ιδίων και των προϊσταμένων τους και η συνέντευξη. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν θέλουν να αξιολογούνται με ειδικά τεστ που εξετάζουν τις επιδόσεις τους όπως και ότι δεν προτιμούν στην αξιολόγηση να συμμετέχουν συνάδελφοι. Ενδεχομένως, πιστεύουν ότι το τεστ αφορά σε μία χρονική στιγμή και δεν μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό καθώς ένας εργαζόμενος μπορεί να μην είναι σε καλή μέρα όπως επίσης και ότι τα συμφέροντα των συναδέλφων μπορεί να αποτρέψουν μία αντικειμενική αξιολόγηση. Ακόμη, διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ δεν επιθυμούν να αξιολογούνται από το κοινό. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί και το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δεν θέλουν να αξιολογούνται με τη μέθοδο των 360° μοιρών η οποία θεωρείται και ως η πλέον αντικειμενική. Παρόλο που η βιβλιογραφία υποστηρίζει πως η συγκεκριμένη μέθοδος παρόλο που εφαρμόζεται δύσκολα και με υψηλό κόστος είναι αποδεκτή λόγω της αντικειμενικής της προσέγγισης (Carson, 2006; Παπαλεξανδρή & Μποραντάς, 2016).

Οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αντιλαμβάνονται ως σημαντικούς λόγους μη εφαρμογής του θεσμού της αξιολόγησης την έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας, την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και των οφελών της, καθώς και τις αντιδράσεις των εργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν πως είναι αναγκαίο να ληφθούν οι κατάλληλες πρωτοβουλίες από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης που θα βοηθήσουν στην κατανόηση της συμβολής

του θεσμού στην πράξη. Αρχικά, πρέπει να υπάρξει δέσμευση από την ηγεσία και να εφαρμόζεται ο θεσμός σύμφωνα με τον σχεδιασμό και χωρίς παρεκκλίσεις. Η πραγματοποίηση ειδικών ενημερωτικών ημερίδων και προγραμμάτων επιμόρφωσης πάνω στην αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να βοηθήσει στην έμπρακτη εφαρμογή του.

Οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ αναγνωρίζουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς και ότι μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται πως έρχονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της έρευνας του Showkat (2013) σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Σε μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι η αξιολόγηση μπορεί να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων και να μειώσει τα παράπονα των πολιτών.

Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν ότι σκοπός της αξιολόγησης πρέπει να είναι η δημιουργία κουλτούρας που εστιάζει στη βελτίωση, η δημιουργία αξιοκρατικού κλίματος και η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ανάλογα ευρήματα έχουν εντοπιστεί και σε άλλες έρευνες όπως αυτές των Sharma et al. (2019) και της Lira (2014). Επιπλέον, αναγνωρίζουν ότι η αξιολόγηση θα μπορούσε να συνδεθεί με το σύστημα προαγωγών. Πρόκειται για ευρήματα τα οποία συνάδουν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Kim και Holzer (2014) τα οποία δείχνουν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι πιστεύουν πως ο θεσμός της αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται με το σύστημα προαγωγών ώστε να δημιουργείται ένα πιο αντικειμενικό κλίμα. Σε μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι επιθυμούν τη σύνδεση της αξιολόγησης με τη μισθοδοσία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα αποτελέσματα της έρευνας εύκολα γίνεται αντιληπτό πως η ουσιαστική αξιοποίηση των δυνατοτήτων του θεσμού της αξιολόγησης και η πρακτική σύνδεση των αποτελεσμάτων με τη δημιουργία ενός αντικειμενικού κλίματος σε επίπεδο προαγωγών μπορεί να βοηθήσει σημαντικά την αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπαλλήλων της ΑΑΔΕ και της υπηρεσίας γενικότερα. Ωστόσο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης να χρησιμοποιεί αντικειμενικές προδιαγραφές ώστε να εξαλείφει τους κινδύνους μεροληψίας που συνάδουν με τους αξιολογητές και σφαλμάτων που συνάδουν με τον σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης.

Σε κάθε περίπτωση κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση όλων των εργαζόμενων σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης και η ενημέρωσή τους σχετικά με τα οφέλη που δύνανται να προκύψουν μέσα από την ουσιαστική εφαρμογή του θεσμού. Τα επιμορφωτικά προγράμματα θα πρέπει να εστιάζουν τόσο στον τρόπο αξιολόγησης και να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης αλλά και στον τρόπο ανατροφοδότησης και χρήσης των αποτελεσμάτων. Η ενημέρωση θα βοηθήσει όλα τα διοικητικά στελέχη της ΑΑΔΕ και τους υπόλοιπους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τη σημασία τους και να μην αισθάνονται πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί με αρνητικό τρόπο.

Ολοκληρώνοντας είναι σημαντικό να τονιστεί πως τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμα και αποτυπώνουν μία πρώτη εικόνα σχετικά με τις στάσεις και τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων της ΑΑΔΕ απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης, ωστόσο δεν μπορούν να γενικευθούν. Ο βασικός περιορισμός που αποτρέπει τη διαδικασία γενίκευσης των αποτελεσμάτων σχετίζεται με τη τεχνική δειγματοληψίας που επιλέχθηκε λόγω των συνθηκών που έχει προκαλέσει η πανδημία του Covid-19. Μετά τη λήξη της πανδημίας και της επιτυχούς διαχείρισής της, προτείνεται η διεξαγωγή μίας ανάλογης έρευνας χρησιμοποιώντας τυχαίο δείγμα εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ από διάφορες υπηρεσίες της χώρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- 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.
- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, K.R. 2012. *Performance Management universals: Think globally and act locally. Business Horizons*, 55, pp. 385-392.
- 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 Maldivian Tourism Sector. *Global Business Review*, DOI: 10.1177/0972150920915315.
- Andrews, R., Boyne, G., Moon, J. & Walker, R. 2010. Assessing organizational performance: exploring differences between internal and external measures. *International Public Management Journal*, 13(2), pp.105-129.
- 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.
- Boachie-Mensah, F. & Seidu, P.A. 2012. Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), pp. 73-88.
- Carson, M. 2006. Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback. *Business Horizons*, 49, pp. 395-402.
- 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.

Delitheou, V., Maraki, M. & Trasanidis, C. 2019. The E-Government in Local Governance and Its Contribution to the Regional Development: A Comparative Study. *International Relations and Diplomacy*, 7(9), pp. 394-406.

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

Grobelna, A. (2015). Intercultural Challenges Facing the Hospitality Industry. Implications for Education and Hospitality Management. *Journal of Intercultural Management*, 7(3), pp. 101-117.

Ibeogu, P.H. & Ozturen, A. 2015. Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp. 964-969.

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.

Javidmehr, M. & Ebrahimpour, M. 2015. Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, pp. 286-302.

Jefferson, A.L. 2010. Performance appraisal applied to leadership. *Educational Studies*, 36(1), pp. 111-114.

Kalimullah, N.A., Alam, A. & Nour, A. (2012). New Public Management: Emergence and Principles. *Bup Journal*, 1(1), pp. 1-22.

Kanaslan, E.K. & Iyem, C. 2016. Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), pp. 172-182.

Kennerley, M. & Neely, A. 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), pp. 1222-1245.

- Kim, T. & Holzer, M. 2014. Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*, DOI: 10.1177/0734371X14549673
- Lawer, E.E., Benson, G.S. & McDermott, M. 2012. What makes performance appraisal effective? *Compensation and Benefits Review*, 44(4), pp. 191-200.
- 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.
- 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.
- Morozov, M. & Morozova, N. 2019. Innovative Staff Training Strategies for the Tourism and Hospitality Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 110, pp. 393-396.
- Murphy, K. 2020. Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30, 13-31.
- Nikolaou, I. & Oostrom, J. 2015. *Employee Recruitment, Selection and Assessment*. London: Psychology Press.
- 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.
- Raeisi, M., Hadadi, N., Faraji, R. & Salehian, H. 2012. McClelland's motivational needs: A case study of physical education teachers in West Azarbaijan. *European Journal of Experimental Biology*, 2(4), pp. 1231-1234.
- 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.
- 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.

Salgado, J. 2017. Using Ability Tests in Selection. In H.W. Goldstein, E.D. Pulakos, J. Passmore, C. Semedo (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection, and Employee Retention* (pp.115-150). London: John Wiley & Sons.

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.

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

Ελληνόγλωσση

ΑΑΔΕ, (2020). Αποστολή & Αρμοδιότητες. Ανακτήθηκε από: <https://www.aade.gr/menoy/aade/apostoli-armodiotites>

Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος, Χ. 2015. *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.

Αναστασίου, Σ. & Παπακωνσταντίνου, Γ. 2009. Σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. *ΕΣΔΟ 2009-Poster*, pp.493-503

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. 2012. *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Bryman, A. 2017. *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg.

Creswell, J.W. 2011. *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων/ Έλλην.

Μακρυδημήτρης, Α. 2010. *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. 2010. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

- Παπαδάκης, Β. 2016. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2016. *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.
- Πρεβεδούρου, Ε. (2019). Τι είναι οι Ανεξάρτητες Αρχές και σε τι χρησιμεύουν; Ανακτήθηκε από: <https://www.syntagmawatch.gr/my-constitution/ti-ine-oi-anexartites-arches-kai-se-ti-chrisimevoun/>
- Ρακιντζής, Λ. 2015. *Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά: Το πρόβλημα και οι τρόποι επίλυσής του*. Αθήνα: Σάκκουλα.
- Ραμματά, Μ. 2011. *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι. 2014. *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. 2004. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. 2014. *Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα: Rosili.
- Τσιότρας, Γ. 2016. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers LTD.
- Φαναριώτης, Π. 2000. *Δημόσια Γραφειοκρατία: Προβλήματα, Επιπτώσεις, Προοπτικές*. Αθήνα: Σταμούλης.
- ΦΕΚ: 401/Β΄/10-02-2020. «Τροποποίηση της υπ' αριθ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018/31.12.2018 (Β΄6225) απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων με θέμα: «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)»». Ανακτήθηκε από: <https://www.taxheaven.gr/circulars/30463/ddad-e-1191816-2018>
- 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)»». Ανακτήθηκε από: <https://www.taxheaven.gr/circulars/30463/ddad-e-1191816-2018>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ, αγαπητή συνάδελφε,

Στο πλαίσιο της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου, πραγματοποιώ πρωτογενή έρευνα που έχει ως στόχο να διερευνήσει τις «Στάσεις και αντιλήψεις των εργαζόμενων στην ΑΑΔΕ σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης στο πλαίσιο της βελτίωσης της λειτουργίας της». Για την υλοποίηση της έρευνας η συμμετοχή σας σε αυτή είναι πολύτιμη, χωρίς όμως να είναι υποχρεωτική. Συμμετέχετε στην εν λόγω έρευνα μόνο εφόσον επιθυμείτε. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να σας ενημερώσω πως θα διασφαλιστεί η ανωνυμία σας και πως οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίζεται στα 10-15 λεπτά και δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση, συμπληρώνετε την απάντηση που σας εκφράζει. Σε περίπτωση που έχετε κάποια απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε στο ακόλουθο email: v.triantafyllou.2@nup.ac.cy

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας,

Τριανταφύλλου Βασίλης

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

Αντρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

18-29	
30-39	
40-49	
50-59	
60 και άνω	

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου	

4. Χρόνια προϋπηρεσίας

Έως 9	
10 έως 19	
20 έως 29	
30 και πάνω	

Στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης

5. 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
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι					
Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματά τους					
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων					

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος προαγωγών					
Ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων					

6. 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
Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών					
Τα μέσα και οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να μην είναι σωστά αναπτυγμένα και να οδηγήσουν σε λάθος κρίση					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη τιμωρία των εργαζόμενων					
Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον					

7. 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
Συνέπεια					

Ήθος					
Εμφάνιση					
Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων					
Ικανότητα ανάληψης ευθυνών					
Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών					
Επικοινωνιακές δεξιότητες					
Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους					
Ευγένεια					
Αριθμός σφαλμάτων					
Εξυπηρέτηση πολιτών					
Ζήλος για την εργασία					
Επιστημονική κατάρτιση					

8. 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 360° μοιρών)					

9. Παρακαλώ συμπληρώστε με Χ 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
Έλλειψη πολιτικής βούλησης από την ηγεσία της χώρας					
Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης					
Αντιδράσεις των εργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες					
Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών					
Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης					
Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης					
Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης					
Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζόμενων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης					

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

	1	2	3	4	5
Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και των παραλείψεων					
Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς					
Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών					
Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών					

11. Σε ποιον βαθμό επιθυμείτε να εφαρμοστεί ο θεσμός της αξιολόγησης στην υπηρεσία σας με σκοπό να (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πέρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας					
Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών					
Να βελτιώνονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων					
Να μειώνονται τα λάθη και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων					
Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα					
Να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση					

