

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΤΗΣ Δ.Ο.Υ. ΠΑΤΡΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΜΑΡΙΑ ΓΚΟΤΣΟΠΟΥΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΑΝΤΩΝΗΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και
τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

ΑΝΤΩΝΗΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ (Επιβλέπων)
Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών

ΣΤΕΦΑΝΟΣ Γ. ΓΙΑΚΟΥΜΑΤΟΣ
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΜΑΡΙΑ- ΕΛΕΝΗ ΑΓΟΡΑΚΗ
Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Ο/Η Μαρία Γκοτσοπούλου

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Αφιερώνεται στον γιο μου Φώτη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους επιβλέποντες καθηγητές μου για τον χρόνο που μου αφιέρωσαν. Ειδικότερα τον κ. Αντώνη Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγηση του καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της εργασίας.

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους που έλαβαν μέρος στην έρευνα συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο και βοήθησαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στα άτομα που ήταν δίπλα μου για την αμέριστη συμπαράσταση και την στήριξη καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη στα Ελληνικά.....	VI
Περίληψη στα Αγγλικά.....	VII
Κατάλογος Γραφημάτων.....	IX
Κατάλογος Πινάκων.....	X
Συνομογραφίες.....	XI

Εισαγωγή.....	1
---------------	---

Κεφάλαιο 1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1.1. Διοίκηση των ανθρώπινων Πόρων	4
1.2. Η Διοίκηση της Απόδοσης.....	7
1.3. Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	7
1.4. Η εκπαίδευση και εργασιακή απόδοση	9
1.5. Εργασιακή ικανοποίηση.....	10
1.6. Θετικά συναισθήματα και απόδοση	13
1.7. Η αμοιβή ως ικανοποίηση	15

Κεφάλαιο 2 ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΑΔΕ

2.1. Παρουσίαση της Α.Α.Δ.Ε.....	16
2.2. Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.....	17
2.3. Βαθμολόγιο-Περιγράμματα θέσεων εργασίας.....	19
2.4. Το νέο σύστημα Αξιολόγησης.....	24
2.5. Ανάπτυξη Πορείας Σταδιοδρομίας.....	33
2.6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	35
2.7. Σύστημα αμοιβών	38
2.8. Προωθημένη μισθολογική εξέλιξη.....	41

Κεφάλαιο 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Σκοπός και μέθοδος της έρευνας	43
3.2. Το ερωτηματολόγιο και ο τρόπος σύνταξης του.....	43
3.3. Η δομή της έρευνας	44
3.4. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία.....	46
3.5. Δεοντολογικά θέματα	48

Κεφάλαιο 4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Διεξαγωγή της έρευνας.....	49
4.2. Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας.....	49
4.3. Ανάλυση δεδομένων έρευνας	
4.3.1 Ενότητα Α΄ Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλων	50
4.3.2. Ενότητα Β΄ Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε.	53
4.3.3. Ενότητα Γ΄ Αμοιβές στην Α.Α.Δ.Ε.	60
4.3.4. Ενότητα Δ΄ Απόδοση στην Α.Α.Δ.Ε.	65
4.3.5. Ενότητα Ε΄. Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε.	67
4.3.6. Ενότητα ΣΤ΄ Εργασιακή ικανοποίηση..	70

Κεφάλαιο 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Συμπεράσματα	73
5.2. Υποβολή προτάσεων	75
5.3. Περιορισμοί της έρευνας & προτάσεις για μελλοντική έρευνα	76

Βιβλιογραφία.....	77
--------------------------	-----------

Παράρτημα Α΄ Ερωτηματολόγιο έρευνας	81
--	-----------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι παγκόσμιες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που πραγματοποιούνται, προβάλλουν έντονη και αναγκαία την αξίωση για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση.

Η δημόσια διοίκηση προκείμενου να βελτιώσει την απόδοση της ακολουθεί το δρόμο των επιχειρήσεων. Οι δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν συστήματα στρατηγικής διοίκησης, διαμορφώνουν το όραμα και καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους. Διαμορφώνουν στρατηγικές επίτευξης στόχου, στοχοθεσία, μέτρηση απόδοσης και ανατροφοδότηση. Στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται αναμφισβήτητα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) μεταλλάσσει την υφιστάμενη συμβατική φορολογική διοίκηση σε ένα σύγχρονο, ευέλικτο και τυποποιημένο, πρότυπο και κορυφαίο στελεχιακό δυναμικό οργανισμό του δημόσιου φορέα. Σκοπός της να υπηρετήσει καλύτερα το δημόσιο συμφέρον και το κοινωνικό σύνολο. Μέσα από ένα νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που σχεδίασε και υλοποίησε, κατατάσσει τα στελέχη σε περιγράμματα θέσεων εργασίας, συνδέει το περίγραμμα θέσης με την αμοιβή, θέτει στόχους, μετράει την απόδοση και αξιολογεί τους υπαλλήλους.

Αποσκοπεί να διαμορφώσει έναν οργανισμό που θα λειτουργεί με διαφάνεια και αξιοκρατία ικανοποιώντας και πετυχαίνοντας στόχους προσωπικής και επαγγελματικής ανέλιξης και θα αναδείξει τις ικανότητες όλων των στελεχών.

Στη παρούσα εργασία στο θεωρητικό μέρος γίνεται αναφορά στις έννοιες, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, της αξιολόγησης, της απόδοσης, της εκπαίδευσης, της αμοιβής και της εργασιακής ικανοποίησης. Θα γίνει παρουσίαση του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων και θα γίνει μεγάλη αναφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου στους υπαλλήλους της Δ.Ο.Υ. Πατρών με σκοπό να δούμε την στάση και την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης, την αμοιβή και την εξέλιξη.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση, Απόδοση, Ανάπτυξη, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

ABSTRACT

The global social, economic and technological developments that are taking place show a strong and necessary demand for an effective and efficient public administration.

The public administration that is about to improve its performance follows the path of business. Public organizations develop strategic management systems, shape the vision and define strategic goals. They formulate goal achievement strategies, goal setting, performance measurement and feedback. In the administration of human resources, in the public sector, the assessment of human resources is undoubtedly considered an important tool for the achievement of objectives and the development of employees.

The Independent Public Revenue Authority (IAPA) transforms the existing conventional tax administration into a modern, flexible and standardized, model and leading executive dynamic organization of the public body. Its purpose is to better serve the public interest and society as a whole. Through a new human resources management system he designed and implemented, he assigns executives to job outlines, links job outlines to pay, sets goals, measures performance and evaluates employees.

It aims to form an organization that will operate with transparency and meritocracy by satisfying and achieving personal and professional development goals and will highlight the abilities of all executives.

In this paper, the theoretical part refers to the concepts of Human Resources Management, evaluation, performance, training, remuneration and job satisfaction. There will be a presentation of the new human resources management system of the Independent Public Revenue Authority and a large reference will be made to performance evaluation.

In the research part of the work, a survey was conducted through a questionnaire among the employees of D.O.Y. Patras in order to see the attitude and perception of employees regarding performance evaluation, pay and development.

Keywords: Evaluation, Performance, Development, Human Resource Management, Independent Authority of Public Revenue

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Κατανομή φύλο στο δείγμα	50
Γράφημα 2. Κατανομή ηλικίας στο δείγμα	51
Γράφημα 3. Έτη υπηρεσίας ως εφοριακός υπάλληλος	52
Γράφημα 4. Εκπαίδευση	52
Γράφημα 5. Η άποψη των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. για την αξιολόγηση.....	53
Γράφημα 6. Η μέτρηση της εργασίας με αντικειμενικά κριτήρια.....	54
Γράφημα 7. Γνώση της διαδικασίας της αξιολόγησης	55
Γράφημα 8. Σύστημα αξιολόγησης και βελτίωση της απόδοσης.....	55
Γράφημα 9. Σύστημα αξιολόγησης και πρόσθετες αμοιβές	56
Γράφημα 10. Σύστημα αξιολόγησης και διαφανείς διαδικασίες προαγωγών.....	57
Γράφημα 11. Σύστημα αξιολόγησης και αδικίες	57
Γράφημα 12. Σύστημα αξιολόγησης και εκτέλεση των	58
Γράφημα 13. Σύστημα αξιολόγησης και ποινές απόλυσης.....	58
Γράφημα 14. Αποδοχές μετά την τοποθέτηση σε ΠΘΕ.....	61
Γράφημα 15. Πρόσθετη αμοιβή και απόδοση.....	61
Γράφημα 16. Μισθός ανάλογος του ΠΘΕ και της ευθύνης κάθε θέσης.....	62
Γράφημα 17. Πρόσθετη αμοιβή και απόδοση.....	63
Γράφημα 18. Αποδοχές και ικανοποίηση	63
Γράφημα 19. Πρόσθετη αμοιβή και ικανοποίηση.....	64
Γράφημα 20. Απόδοση και στόχοι.....	65
Γράφημα 21. Άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που απαιτούνται.....	65
Γράφημα 22. Περισσότερη εκπαίδευση.....	66
Γράφημα 23. Η καλή συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους.....	66
Γράφημα 24. Καλύτερες συνθήκες εργασίας.....	67
Γράφημα 25. Μείωση γραφειοκρατίας.....	67
Γράφημα 26. Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε.....	69
Γράφημα 27. Διάθεση για εκπαίδευση.....	70
Γράφημα 28. Ικανοποίηση και συνθήκες εργασίας.....	70
Γράφημα 29. Ικανοποίηση και τρόπος εκτέλεση των καθηκόντων.....	71
Γράφημα 30. Ικανοποίηση και αντικείμενο εργασίας.....	71
Γράφημα 31. Εκτίμηση και αναγνώριση της εργασίας.....	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Πληθυσμός και δείγμα έρευνας	28
--	----

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Δ.Ο.Υ.	Δημοσία Οικονομική Υπηρεσία
Α.Α.Δ.Ε.	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
Δ.Α.Δ.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Β.Θ.Ε.	Βαθμολόγιο Θέσεων Εργασίας
Π.Θ.Ε.	Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας
Θ.Ε.	Θέση εργασίας
ΠΟΕ-Δ.Ο.Υ	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών
ΙΝ.ΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αδιαμφισβήτητα ο ανθρώπινος πόρος αποτελεί το βασικό παράγοντα για την πλήρωση των στόχων κάθε οργανισμού. Όλες οι πρακτικές και οι μέθοδοι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αναζητούν την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δεν μπορεί να υπάρχει βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού εφόσον δεν υπάρχει σωστή διαχείριση του ανθρώπινου πόρου.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε) στους επιχειρησιακούς της στόχους θέτει ως προτεραιότητα τη βελτίωση των υπηρεσιών της προς τους πολίτες. Δεδομένο ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό παράγοντα για αυτή τη προσπάθεια εισάγει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως αποτυπώνεται στο Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2024 της Α.Α.Δ.Ε, το νέο αυτό σύστημα αποτελεί πρωτεύων δράση της και βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες, με σημαντικότερο όλων, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των υπαλλήλων της.

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν έγινε αποδεκτή από τους υπαλλήλους, υπήρξαν αντιδράσεις και έφερε δυσχέρεια στις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης. Μετά τη θεσμοθέτηση της, οι υπάλληλοι κινητοποιήθηκαν και συμμετείχαν στην απεργία-αποχή από την αξιολόγηση. Στην συνέχεια η Α.Α.Δ.Ε επέβαλε την συμμετοχή των υπαλλήλων στο νέο σύστημα της αξιολόγησης με την απειλή της περικοπής της ειδικής αμοιβής.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες και πολλά σχέδια συστήματος αξιολόγησης. Μετά την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης θα φάνει η επιτυχία ή η αποτυχία του και ποίοι είναι οι παράγοντες οι οποίοι θα επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Ένας παράγοντας βασικός για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης είναι η αποδοχή στο περιβάλλον όπου εφαρμόζεται.

Η έρευνα στη Δ.Ο.Υ. Πατρών σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης θα βοηθήσει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία, με σημείο αναφοράς τη μελέτη περίπτωσης την Δ.Ο.Υ. Πατρών έχει ως βασικό σκοπό να καταγράψει πως αξιολογούν οι υπάλληλοι την αξιολόγηση της απόδοσης. Το νέο σύστημα αξιολόγησης έχει μεγάλη σημασία για την διοίκηση και για τους υπαλλήλους.

Στους επιπλέον στόχους της διπλωματικής εργασίας είναι :

Η παρουσίαση του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάλυση των απόψεων και των στάσεων των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών για το νέο σύστημα διαχείρισης που εισήγαγε η Α.Α.Δ.Ε..

Η διερεύνηση των απόψεων και των προσδοκιών των υπαλλήλων για την εκπαίδευση, για την αμοιβή και για την ικανοποίηση.

Ο εντοπισμός των παραγόντων που θα βελτιώσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και η υποβολή προτάσεων για την βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και την βελτίωση της απόδοσης.

Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε Κεφάλαια.

Στο **πρώτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η προσέγγιση της Διοίκησης των ανθρώπινων Πόρων, η διοίκηση της απόδοσης, η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, τα Θετικά συναισθήματα και η απόδοση καθώς και η αμοιβή ως ικανοποίηση.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων και το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της. Γίνεται αναφορά στο Βαθμολόγιο και τα Περιγράμματα Θέσεων, στη Αξιολόγηση, στην Ανάπτυξη

Πορείας Σταδιοδρομίας, στην Εκπαίδευση, στο Σύστημα αμοιβών και εκτενή αναφορά στην Αξιολόγηση.

Στο **τρίτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας στη Δ.Ο.Υ. Πατρών.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Μέτρηση, ανάλυση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο **πέμπτο** κεφάλαιο υποβάλλονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η ΑΠΟΔΟΣΗ

ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1.1. Διοίκηση των ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων είναι διαδικασίες, πρακτικές και πολιτικές που έχουν να κάνουν με την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε ένα οργανισμό σύμφωνα με τον French (1994).

Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (2000), οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης, αποτελούν το σύνολο των ταλέντων και το σύνολο της διάθεσης για απόδοση, που μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής του οράματος, των στόχων και της στρατηγικής μια επιχείρησης.

Κατά τον Κουτρούκη(2011), η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί τεχνικές και διαδικασίες από τον τομέα της διοίκησης προσωπικού ενώ στηρίζεται σε μεθόδους και εργαλεία από τον τομέα της ψυχολογίας.

Σύμφωνα με την Νάνσυ Παπαλεξανδρή «Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνισθεί τη φιλοσοφία/νοοτροπία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που δεν είναι τίποτε άλλο από την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, την συμμετοχή και την αμφίδρομη επικοινωνία».

Το πεδίο της επιστήμης της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων είναι η σύγχρονη προσέγγιση των εννοιών και πρακτικών, όπου κύριο μέλημα της είναι οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα για την ανάπτυξη και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, για την λειτουργία των ομάδων εργασίας, την οργανωτική αλλαγή και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η διοικητική λειτουργία στα όρια της μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει

δραστηριότητες. Είναι μια προσπάθεια χρόνων και συστηματικής αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού που ορίζεται ως πόρος για τον οργανισμό.

Η ΔΑΠ εξηγείται με βάση τους σκοπούς που επιδιώκει σε επίπεδο στελέχωσης, απόδοσης, διοίκησης των αλλαγών και θεμάτων διαχείρισης. Επιδιώκει κοινωνική δικαιοσύνη και η συναίνεση μετά από διαπραγμάτευση.

Στόχος της είναι η ανάπτυξη και η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η αύξηση και η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως μια ξεχωριστή οντότητα και ως εσωτερικός πελάτης. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της είναι ότι υιοθετεί τεχνικές του μάρκετινγκ και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμερίζονται τις ανάγκες των πελατών. Σημαντικό χαρακτηριστικό της είναι ότι δίνει έμφαση στις χρησιμότητες.

Η ΔΑΠ εφαρμόζει και ελέγχει μια σειρά δραστηριοτήτων που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει ακόμα την προσέλκυση των εργαζομένων, την επιλογή αυτών, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και τη προσαρμοστικότητα αυτών με σκοπό στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού αλλά και της ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού.

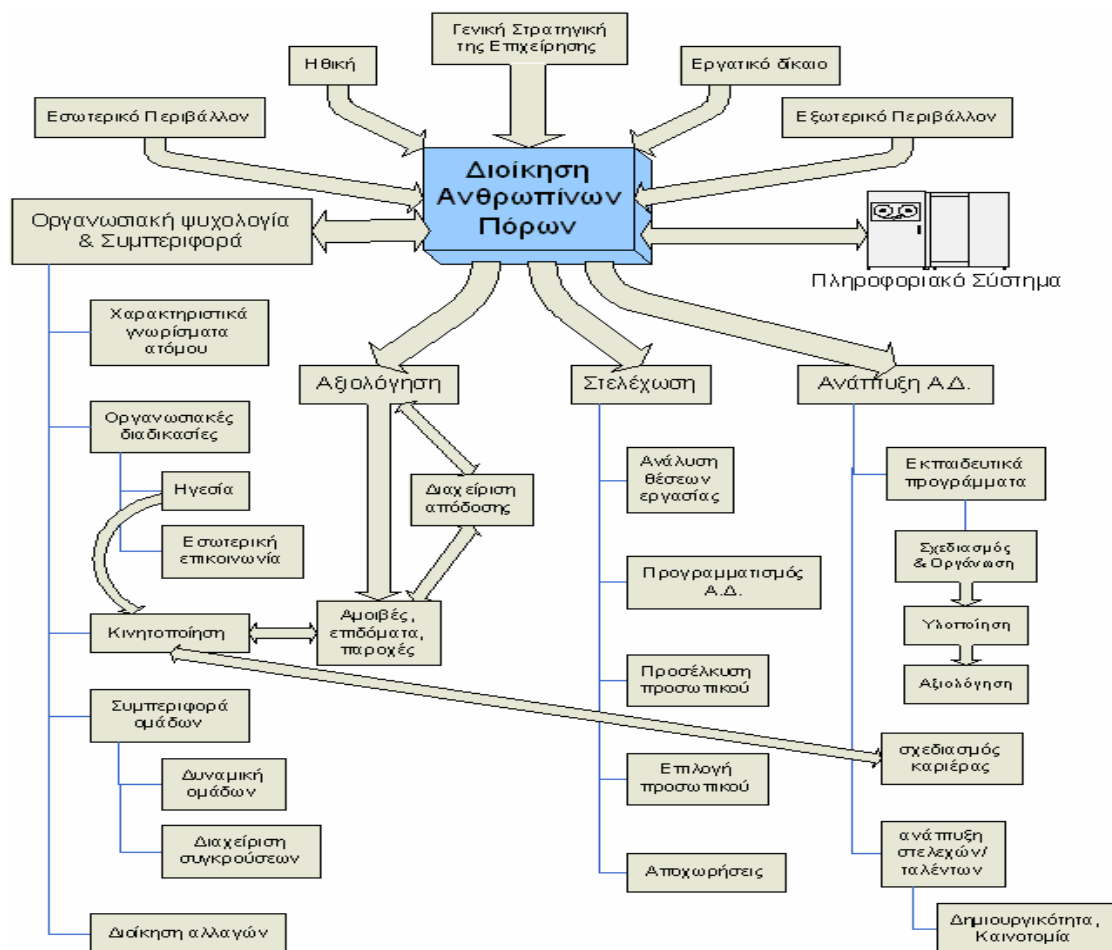
Η ΔΑΠ καλείται να επιβλέπει τις σχέσεις του οικονομικού οργανισμού με τους ανθρώπους της στο παραγωγικό κομμάτι αλλά και στις σχέσεις ως προς την συναδελφικότητα. Είναι ένα πεδίο, το οποίο όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να συνεισφέρουν ώστε να διεξάγονται αποτελεσματικά όλες οι διοικητικές δραστηριότητες αλλά και να συνεισφέρουν στο κομμάτι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Michael, 1992).

Η αποφασιστικότητα παρά την αβεβαιότητα, ενισχύεται μέσω του συνδυασμού εμπειρίας και σχεδίων εργασίας, όπως για παράδειγμα, η συστηματική εμφάνιση άγνωστων μη συνηθισμένων ζητημάτων στους εργαζόμενους με σκοπό την

επίλυσή τους, παρέχει τη γνώση στο να επέρχονται αποτελέσματα και βοηθά στην ανάπτυξη αυτού του είδους της συνεισφοράς των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Dutton & Jackson (1987), το πλαίσιο του οργανισμού και τα περιβαλλοντικά ζητήματα (όπως η αντίληψη του προβλήματος ως πρόβλημα ή ως ευκαιρία ανάδειξης) επηρεάζουν τους τύπους των απαντήσεων που δημιουργούνται από τους εργαζόμενους και με τη σειρά τους οι απαντήσεις αυτές επηρεάζουν τις επακόλουθες συμπεριφορές, όσον αφορά τις εκτιμήσεις κινδύνου, τη δέσμευση και την επιμονή. Αυτές οι συνεισφορές των εργαζομένων επιτρέπουν την δημιουργία μιας συλλογικής νοοτροπίας που συμβάλλει στην επίτευξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας.

Η ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

1.2. Η Διοίκηση της Απόδοσης

Η διοίκηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που συνεχώς προσδιορίζει και μετράει την βελτίωση της απόδοσης των ατόμων και ευθυγραμμίζει την απόδοσή τους με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, κατά τους Aquinis & Pierce (2008).

Σύμφωνα με τον Taylor (2014), η διοίκηση της απόδοσης εκτός από την λήψη αποφάσεων για θέματα αμοιβής και αξιολόγησης έχει επίκεντρο τον διάλογο, την συμφωνία, την κοινή αντίληψη και την αμοιβαία δέσμευση.

Το βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων διοίκησης της απόδοσης είναι ότι πραγματοποιείται σύνδεση από πάνω προς κάτω μεταξύ των επιχειρησιακών και των ατομικών στόχων και καθοδηγείται από τον άμεσο προϊστάμενο.

Υιοθετείται στρατηγική προσέγγιση και δίνεται έμφαση στην εργασιακή και την προαιρετική απόδοση. Η απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.

Τα στάδια ενός συστήματος διοίκησης της απόδοσης είναι:

- Θέσπιση αποστολής, αξιών, στόχων και ικανοτήτων του οργανισμού.
- Προσδιορισμός μιας κοινής άποψης για την αναμενόμενη απόδοση
- Ενεργοποίηση και παρακολούθηση της απόδοσης
- Διενέργεια επίσημης επανεξέτασης/αξιολόγησης της απόδοσης
- Κατανομή ανταμοιβών

1.3. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια τυποποιημένη διαδικασία για την επανεξέταση της απόδοσης των εργαζομένων. Συνήθως πρόκειται για κεντρικά σχεδιασμένη διαδικασία από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Απαιτούν από τον κάθε προϊστάμενο να αξιολογήσει την απόδοση των υφιστάμενων, συχνά σε

μία μόνο συνεδρίαση απολογισμού απόδοσης ετησίως (Taylor S. And Atkinson C, 2014).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχή διαδικασία προσδιορισμού της μέτρησης και της διαχείριση της απόδοσης των ατόμων και των ομάδων μέσα στον οργανισμό (Carroll & Schneir, 1982). Προσδιορίζεται η απόδοση του κάθε ατόμου στο συγκεκριμένο έργο που έχει αναλάβει σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα και σε σύγκριση με τα πρότυπα που έχουν οριστεί (Μπάκας, 2014).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί σημαντικό εργαλείο χάρη στις μεγάλες δυνατότητες που προσφέρει στις στρατηγικές και στις λειτουργικές αποφάσεις του οργανισμού. Όταν γίνεται με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο μπορεί να αποτελέσει το μέσο για την βελτίωση και την ανάπτυξη των επιδόσεων των ατόμων και τη ευθυγράμμιση των αποδόσεων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Gomez- Mejia L., 2015).

Από την άλλη πλευρά κάποιοι υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν πρέπει να γίνεται (Mayo, 2005), η διαδικασία της αξιολόγησης για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρείται ξευτελίστηκη και ελαττωματική (Scholtes, 1999).

Δεδομένων των λαθών και των προβλημάτων που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει να σταματήσει ως πρακτική οργάνωσης (Gray, 2002). Είναι τυχαίες οι διαφορές που βρίσκονται στην απόδοση μεταξύ των ατόμων σε ένα οργανισμό κατά την φιλοσοφία της ποιότητας (Deming, 1986).

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού μπορεί να αξιοποιηθεί με αποδοτικό τρόπο εφόσον ο οργανισμός παρακολουθεί την απόδοση του και παράλληλα ενισχύει και απελευθερώνει τις ικανότητες του. Προκειμένου να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός το ανθρώπινο δυναμικό με αποδοτικό τρόπο, είναι απαραίτητο να υπάρχει στρατηγική ανθρώπινων πόρων ή κάποιο σχέδιο διαχείρισης (Gomez-Mejia L., 2015).

Η κατάλληλη και σωστά σχεδιασμένη στρατηγική οδηγεί στην ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, οδηγεί σε τακτική ανθρώπινων πόρων,

δηλαδή στο συγκεκριμένο πρόγραμμα που θα εξυπηρετήσει τους συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους (Gomez-Mejia L., 2015).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μέρος της τακτικής και της στρατηγικής ανθρώπινων πόρων.

Αν και υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί σημαντική λειτουργία στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και θεωρείται απαραίτητο εργαλείο τόσο για την ανάπτυξη των υπαλλήλων, όσο και για την επίτευξη των στόχων των φορέων. Οι περισσότεροι οργανισμοί διεξάγουν την αξιολόγηση της απόδοσης, το προσωπικό έχει ανάγκη την αξιολόγηση και τον επαναπροσδιορισμό της απόδοσης με σκοπό να βελτιώσει ή και να διατηρήσει την απόδοσή του.

Τα τελευταία χρόνια στο τομέα έχει αναπτυχθεί έντονος σκεπτικισμός ως προς τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς στα πλαίσια των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών του δημοσίου.

1.4. Η εκπαίδευση και εργασιακή απόδοση

Η εργασιακή απόδοση έχει δύο διαστάσεις, από τη μία την απόδοση που σχετίζεται με την εργασία άμεσα και περιλαμβάνει τη γνώση, την κατάρτιση και την εμπειρία και από την άλλη την απόδοση που σχετίζεται με την θετική σκέψη, την προσωπικότητα, τον ενθουσιασμό, την αφοσίωση και τη συνεργασία. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα κίνητρα που περιέχονται σε μία θέση εργασίας και αποτελούν το πεδίο δράσης για τον εργαζόμενο (Campbell, 1999).

Η σωστή εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση είναι σημαντικοί παράγοντες που βοηθούν στην ικανοποίηση της εργασίας. Δίνοντας κίνητρα για εκπαίδευση στους εργαζόμενους αισθάνονται κατάλληλοι για να κάνουν τη δουλειά τους και να επιτελούν έργο στην εργασία τους.

Από τη μία η εξέλιξη της τεχνολογίας και της επιστήμης και από την άλλη η παγκοσμιοποίηση επέφεραν μεγάλες αλλαγές στην οικονομία με αποτέλεσμα η αγορά να μετατραπεί σε πεδίο τεράστιου ανταγωνισμού και απαιτήσεων.

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται εύκολα και στις αλλαγές του περιβάλλοντος του (Μπουραντάς, 2003). Για το λόγο αυτό απαιτείται οργανωμένη προσπάθεια για την σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία έρχεται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις.

Με την ατομική και συλλογική βελτίωση της απόδοσης έχουμε την επιθυμητή ποιότητα του παραγόμενου έργου, μειώνονται οι δαπάνες και οι καθυστερήσεις, ο εξοπλισμός χρησιμοποιείται σωστά, μειώνεται το κόστος επίβλεψης, προσφέρει στο πλάνο διαδοχής και στις προαγωγές, εφαρμόζονται οι μεταρρυθμίσεις και οι νέες διαδικασίες με ευκολία και βοηθάει στην κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας, Χυτήρης (2001); Μπουραντάς (2003).

1.5. Εργασιακή ικανοποίηση

Ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις από το ικανοποιημένο προσωπικό το οποίο είναι σταθερό και μόνιμο.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνήθως περιγράφεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Porac, 1987), αλλά συχνά αποτελεί μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Locke, 1976).

Ο ορισμός του Locke είναι αυτός που έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο για την εργασιακή ικανοποίηση, ο οποίος την προσδιορίζει ως «μία ευχάριστη ή

θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου» (Locke, 1976). Ο ορισμός αυτός αναδεικνύει τη σημασία τόσο του συναισθήματος όσο και της γνώσης - σκέψης. Όταν σκεφτόμαστε, έχουμε συναισθήματα γι' αυτά που σκεφτόμαστε. Αντιστρόφως, όταν αισθανόμαστε κάτι, σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε. Έτσι η γνώση και το συναίσθημα, συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους και οι συναισθηματικοί και γνωστικοί μηχανισμοί ενεργοποιούνται όταν αξιολογούμε κάθε τι που είναι σημαντικό για εμάς όπως η εργασία μας.

Επιπλέον ο Locke συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου» (Locke, 1984).

Από την άλλη, από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου προέρχεται η επαγγελματική δυσαρέσκεια. Ο Vroom, ανάγει το όλο θέμα στο επίπεδο των αμοιβών, ενώ ο Locke στο ανώτερο επίπεδο των αξιών από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από πολλά επιμέρους στοιχεία.

Αξίζει να αναφερθεί ο διαχωρισμός που γίνεται ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987).

Η εξωγενή ικανοποίηση σχετίζεται με το πλαίσιο όπου διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας τη διοίκηση, την αμοιβή, το ωράριο και την ασφάλεια κτλ.

Από την άλλη η εσωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται καθαρά στην διεξαγωγή της, όπως είναι η επιλογή του τρόπου εκτέλεσης του έργου, επιλογή χρήσης δεξιοτήτων, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων κτλ.

Η εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολο της διαφέρει ανάλογα με το βαθμό, στον οποίο οι ανάγκες ενός ατόμου που μπορούν να ικανοποιηθούν, στην πραγματικότητα ικανοποιούνται. Όσο η ανάγκη είναι μεγαλύτερη, τόσο

περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψή της (Vroom, 1964).

Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν τομέα της δουλειάς τους τείνουν να είναι και σε άλλους. Όμως, υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι στο επαγγελματικό τομέα της ζωής τους και σε άλλους δεν είναι.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μεγάλη σημασία, καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της εργασίας των ατόμων (Spector, 1997).

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συναισθηματική και φυσική ευεξία του ατόμου.

Από την άλλη, η εργασιακή δυσαρέσκεια συνδέεται με το εργασιακό άγχος και την εργασιακή εξουθένωση, ενώ παράλληλα η μη εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με μία σειρά από δυνητικά επιβλαβή προσωπικά και επαγγελματικά συμπτώματα.

Έχει παρατηρηθεί ότι η εργασία επιδρά στα άτομα και η επίδραση αυτή αντανακλάται σε συναισθήματα και συμπεριφορές όπως είναι η εργασιακή συμμετοχή και η παραγωγικότητα.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας, χρειάζεται να τονίσουμε ότι πρόκειται για μία σχέση αντίστροφη από αυτή που θεωρούν ότι υπάρχει. Είναι πολύ πιθανό, να μην είναι η ικανοποίηση αυτή που οδηγεί στην παραγωγικότητα, αλλά η επιτυχία-παραγωγικότητα, δηλαδή η απόδοση στην εργασία να συντελεί στην ικανοποίηση, κάτι που ταιριάζει περισσότερο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση.

Στη συνέχεια η ικανοποίηση επιδρά στην παραγωγικότητα με τρόπο έμμεσο, κυρίως δημιουργώντας στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στους στόχους του και στον οργανισμό. Εκτός από αυτή τη σχέση όπου η παραγωγικότητα οδηγεί στην ικανοποίηση και η ικανοποίηση στην αύξηση της παραγωγικότητας, είναι πιθανόν να έχουμε και δευτερογενή αύξηση της ικανοποίησης, εφόσον η αύξηση της παραγωγικότητας έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση αμοιβών από την

εργασία, ίσως και προαγωγή - ανέλιξη κτλ. να συντελέσει με τη σειρά της στην αύξηση της ικανοποίησης.

1.6. Θετικά συναισθήματα και απόδοση

Οι συναισθηματικές αντιδράσεις θετικές και αρνητικές είναι αυτές που ορίζουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος όλη την διάρκεια της ημέρας, στην εργασία και στο σπίτι του, συνοδεύεται από αυτές τις συναισθηματικές αντιδράσεις είτε θετικές είτε αρνητικές.

Οι θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις μπορούν να προκύψουν από τον ίδιο τον εργαζόμενο, από τις συνθήκες εργασίας, από τον τρόπο που μπορεί ο ίδιος να αντιμετωπίσει και να επιλύσει τις αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, από τις δεξιότητες και τις προσδοκίες του.

Σε οποιαδήποτε κατάσταση της ζωής του, το άτομο όταν βιώνει θετικά συναισθήματα, ενισχύεται η προσωπικότητά του, επεκτείνεται η ικανότητα της σκέψης του, εξελίσσεται η συμπεριφορά του και αναλαμβάνει δράση. Το άτομο δραστηριοποιείται όταν εργάζεται για κάτι που έχει νόημα και για κάποιο σκοπό. Παράλληλα, ο οργανισμός δημιουργώντας ένα περιβάλλον ικανοποιητικό για τους εργαζόμενους αυξάνει την αποδοτικότητά τους.

Η εργασία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να αναπτύξει μια αυτοδύναμη προσωπικότητα, τον εκπαιδεύει να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες για δράση, να εξασκεί τις δεξιότητές του ενώ θέτει εφικτούς στόχους.

Τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους απολαμβάνουν το χρόνο στη δουλειά τους, αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους, είναι ευτυχισμένοι και έχουν θετικά συναισθήματα.

Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από την εργασιακή ικανοποίηση θετικά σε μεγάλο βαθμό. Με την εργασιακή ικανοποίηση δημιουργούνται συναισθήματα ευχαρίστησης και αυξάνεται η αποδοτικότητά του ατόμου.

Το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του επιτρέπει να πραγματοποιήσει το στόχο του σύμφωνα με τις δυνατότητες του και τις προκλήσεις που δέχεται.

Τα θετικά συναισθήματα όπως το δέος, η χαρά, η ικανοποίηση, η ευγνωμοσύνη έχουν ευεργετικά οφέλη για την υγεία των εργαζομένων και αποτελούν το κύριο εργαλείο αντιμετώπισής του άγχους. Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι αντιμετωπίζουν πιο εύκολα καταστάσεις άγχους σε αντίθεση με τους δυσσαρεστημένους.

Τα αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος, ο φόβος και η θλίψη κυριαρχούν στο μυαλό και στο σώμα. Η σωστή διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να βοηθήσει στη σωστή αντίδραση όταν παρουσιαστεί μια απειλή.

Ένα άτομο μπορεί να διαχειρίζεται τα αρνητικά του συναισθήματα διαφορετικά από τον τρόπο που βιώνει τα θετικά.

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν μοντέλα και τεχνικές που βοηθούν την επίτευξη του στόχου και στις δυο περιπτώσεις συναισθημάτων.

Υπάρχουν προγράμματα ενίσχυσης των θετικών συναισθημάτων, τα οποία είναι επιτυχημένα προγράμματα εκπαίδευση και μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Προσαρμόζονται σε συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων, προσφέρουν μεγαλύτερη απόδοση τόσο των εργαζομένων όσο και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Τα άτομα που δεν νιώθουν την εκτίμηση και την αναγνώριση της δουλειά τους, διακατέχονται από αρνητικά συναισθήματα. Η απόδοση στην εργασία τους μπορεί να μειωθεί και παράλληλα να εκφράζουν και δυσαρέσκεια για την εργασία τους. Για την αποφυγή αυτής της αρνητικής κατάστασης θα πρέπει να διασφαλιστεί η αναγνώριση της εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζόμενων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Για πολλούς εργαζόμενους η αναγνώριση αποτελεί σημαντικό κίνητρο.

Τα θετικά συναισθήματα συνδέονται στενά με τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Από τις καλές σχέσεις πηγάζουν θετικά συναισθήματα και από τα θετικά συναισθήματα ενισχύονται οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και η δημιουργικότητα. Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι είναι περισσότερο προσιτοί από

τους δυσαρεστημένους. Επίσης η συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων έχει αντίκτυπο στην αλληλοεπίδραση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και στους πελάτες.

Το θετικό εργασιακό κλίμα ξεκινάει από τη διοίκηση. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να δείχνουν στους εργαζόμενους ότι είναι ικανοποιημένοι οι ίδιοι από την εργασία τους και από την εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Επίσης οφείλουν να έχουν σωστή συμπεριφορά ώστε να ωθούν τους εργαζόμενους να ακολουθούν την ίδια σωστή συμπεριφορά.

1.7. Η αμοιβή ως ικανοποίηση

Η αμοιβή της εργασίας είναι η κύρια πηγή εισοδήματος για τον εργαζόμενο και αποτελεί κίνητρο με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του. Ο Spector (1997) αναφέρει ότι το επίπεδο των αμοιβών δεν έχει τόσο σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση όσο η δίκαιη παροχή ανταμοιβών. Η ικανοποίηση στον τομέα της αμοιβής προέρχεται από ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, ανταμοιβών και προαγωγών. Η αμοιβή δεν είναι από μόνη της αρκετή ώστε να παρακινήσει τον εργαζόμενο και να τον κάνει πιο αποδοτικό.

Η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για φιλικούς δεσμούς και η ανάγκη για εξουσία είναι οι τρεις βασικές ανάγκες που μπορούν να αποτελέσουν τον παράγοντα εκείνον που έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με το τον McClelland(1960). Η εργασία θα πρέπει να είναι μια πρόκληση για τον εργαζόμενο και όχι μια βαρετή συνήθεια. Ο εργαζόμενος για να αποδώσει στο μέγιστό θα πρέπει να αμείβεται δίκαια όχι μόνο με χρήματα αλλά και με λεκτική αναγνώριση και θετικούς επαίνους για την επιτυχία του και το έργο του (Herzberg, 1966).

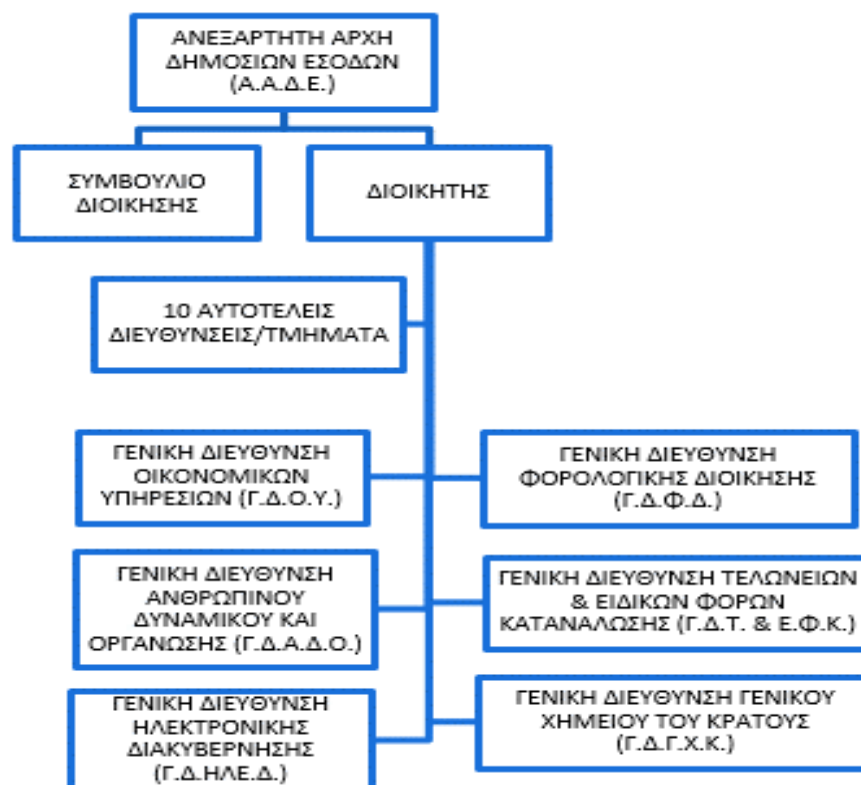
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΑΔΕ

2.1. Παρουσίαση της Α.Α.Δ.Ε.

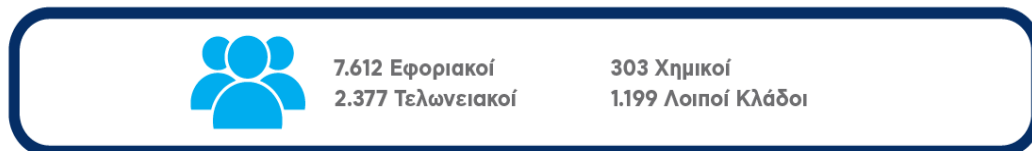
Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) συστάθηκε την 1/1/2017 με την ψήφιση του Ν. 4389/2016, ως διοικητική συνέχεια της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, με την αποχώρηση των δραστηριοτήτων της από το Υπουργείο Οικονομικών. Η Αρχή είναι ανεξάρτητη και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κρατικούς φορείς, κυβερνητικά όργανα ή άλλες διοικητικές αρχές. Σύμφωνα με το κανονισμό της βουλής υπόκειται μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο. Η Α.Α.Δ.Ε. αποτελείται από έξι Γενικές Διευθύνσεις και δέκα αυτοτελείς μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω σχήμα:

Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε.



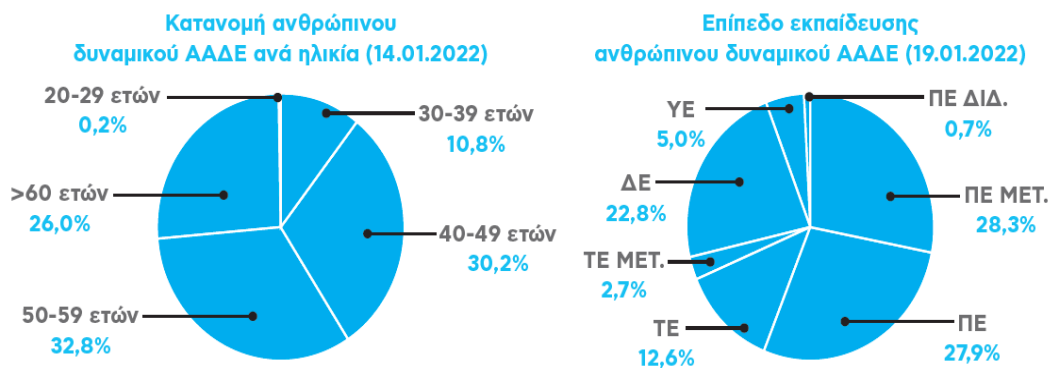
Πηγή: www.aade.gr

Οι οργανικά υπηρετούντες υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. ανέρχονται στους 11.491, εκ των οποίων οι 7.612 ανήκουν στον κλάδο Εφοριακών, οι 2.377 στον κλάδο Τελωνειακών, οι 303 στο κλάδο Χημικών και οι 1.199 σε λοιπούς κλάδους. Ορισμένα ποιοτικά στοιχεία του ανθρωπίνου δυναμικού του Οργανισμού παρουσιάζονται παρακάτω.



11.491 Οργανικά Υπηρετούντες Υπάλληλοι

Σημείωση: Πρόκειται για τους ενεργούς υπαλλήλους υπηρετούντες σε Υπηρεσίες εντός ΑΑΔΕ και δεν συμπεριλαμβάνονται υπάλληλοι με προσωποπαγή θέση και ΙΔΟΧ (14/01/2022)



Πηγή: www.aade.gr

2.2. Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

Η Α.Α.Δ.Ε στο στρατηγικό της σχέδιο 2016-2020, παρουσιάζει το όραμά της, το οποίο παραμένει το ίδιο και για το τρέχον στρατηγικό σχέδιο 2020-2024. Όραμα της είναι να καταστήσει την Α.Α.Δ.Ε. σε πρότυπο δημόσιο φορέα όμοιο των κορυφαίων διεθνών φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων, με σκοπό

να διασφαλίσει τα δημόσια έσοδα, ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας τα φαινόμενα φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου και να υπηρετήσει καλύτερα το δημόσιο συμφέρον και τον πολίτη.

Στα πλαίσια του μετασχηματισμού αυτού δίνει προτεραιότητα στη δημιουργία ενός νέου συστήματος διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Η Α.Α.Δ.Ε. στο στρατηγικό σχέδιο της πέρα από το όραμα, την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της, παρουσιάζει τις αρχές και τις αξίες της που θα αναδεικνύονται μέσα από αυτό το νέο σύστημα διαχείρισης όπως είναι η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια, η αμεροληψία, η αξιοκρατία και η δικαιοσύνη. Παράλληλα παρουσιάζονται και τα κύρια χαρακτηριστικά του νέου συστήματος που είναι η επαγγελματική εξέλιξη και ίσες ευκαιρίες για όλους, η δίκαιη αμοιβή, η ενίσχυση του επαγγελματισμού, η επένδυση στον υπάλληλο μέσα από την εκπαίδευση, η εργασιακή ικανοποίηση και η αξιολόγηση της απόδοσης.

Σύμφωνα με το άρθρο 28 του Ν.4389/2016 εισάγετε μια νέα προσέγγιση όσο αφορά την υπηρεσιακή εξέλιξη, επιτρέπετε στην Αρχή να εφαρμόσει συστήματα τα όποια δεν σχετίζονται με τις προηγούμενες ισχύουσες διατάξεις του Ν. 3528/2007 Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ..

Έτσι η Α.Α.Δ.Ε. για ένα αποτελεσματικό οργανισμό που είναι στην υπηρεσία του πολίτη ανέπτυξε και εφάρμοσε νέες μεθόδους διαχείρισης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού με πέντε βασικά συστατικά: 1. Περιγράμματα θέσεων εργασίας, 2. Αξιολόγηση, 3. Κινητικότητα, 4. Βαθμολόγιο, 5. Μισθολόγιο.

Ο βασικός πυλώνας της νέας μεθόδου είναι τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τα οποία και αποτελούν τα θεμέλια για τη διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης, του διακριτού συστήματος αποδοχών, αλλά και για τον καθορισμό διαδικασιών σταδιοδρομίας που αφορούν την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε..

Το νέο σύστημα αναπτύχθηκε από τα ίδια τα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε., καθώς αυτά γνωρίζουν καλύτερα τις ιδιαιτερότητες, τα θετικά και τα αρνητικά του

οργανισμού και φυσικά συμμερίζονται την άποψη ότι πρέπει η Α.Α.Δ.Ε. να εξελιχθεί.

Βασίζεται πάνω σε διεθνείς βέλτιστες οργανωτικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που εφαρμόζονται σε όλες τις σύγχρονες Φορολογικές Διοικήσεις, οι οποίες προσαρμόστηκαν με σεβασμό στους νόμους του ελληνικού κράτους και στο δημόσιο χαρακτήρα της Α.Α.Δ.Ε.. Η Α.Α.Δ.Ε. από το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, εφάρμοσε το σύστημα κατάταξης και κινητικότητας, το βαθμολόγιο και την αξιολόγηση.

Η Α.Α.Δ.Ε. όσο αφορά το γενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση βασίζεται στο Ν. 4389/2016 ο οποίος ορίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά δεν μένει εκεί, εισάγει διαδικασίες καινοτόμες έχοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού. Επιλέγεται η κυκλική αξιολόγηση, η αξιολόγηση που βασίζεται στα περιγράμματα θέσεων και στα πλαίσια ικανοτήτων, η χαμηλή απόδοση ενισχύεται μέσα από διαδικασίες και μειώνει το διοικητικό και οικονομικό κόστος με τη χρήση των εφαρμογών της πληροφορικής.

Το Βαθμολόγιο συνοδευόμενο από τους κανόνες κινητικότητας, την αξιολόγηση και το μισθολόγιο αποτελούν το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.. Σύμφωνα με την Α.Α.Δ.Ε. πρόκειται για ένα περιβάλλον επαγγελματικό νέας γενιάς, που προσφέρει δυνατότητες και επιλογές εξέλιξης για όλους. Υπάρχουν κανόνες για την κινητικότητα μεταξύ των θέσεων εργασίας έτσι όλοι γνωρίζουν τις ευκαιρίες για επαγγελματική σταδιοδρομία στην Α.Α.Δ.Ε.

2.3 Βαθμολόγιο-Περιγράμματα θέσεων εργασίας

Σύμφωνα με τον «Οδηγό για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων» του Υπουργείου Εσωτερικών (2013), η δημιουργία περιγραμμάτων θέσεων εργασίας αποτελεί σημαντική πτυχή της διοικητικής μεταρρύθμισης σε όλο το δημόσιο

φορέα. Πρόκειται για ένα εργαλείο διοικητικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, μέσα από την ανάλυση κάθε θέσης και των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της, σε συνδυασμό με την ευρύτερη στοχοθεσία της δημόσιας οργάνωσης στην οποία ανήκει. Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας επιδρούν θετικά στη διαδικασία επάνδρωσης των θέσεων, εξυπηρετούν την ουσιαστική εκτέλεση του συστήματος διοίκησης μέσω των στόχων και καταλήγουν στην ορθολογική οργάνωση και διαχείριση της κινητικότητας των υπαλλήλων. Τέλος τα μετρήσιμα αποτελέσματα συνδέονται άρρηκτα με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Κατά τους Βαξεβανιδου Μ. & Ρεκλείτη Π. (2019) είναι πολύ σημαντικά τα περιγράμματα θέσεων εργασίας εφόσον :

- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται με αντικειμενικό τρόπο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους εφόσον αυτά ορίζονται στα περιγράμματα θέσεων εργασίας.
- Καθορίζουν το δίκαιο σύστημα των αμοιβών. Οι αμοιβές προσδιορίζονται με βάση την υπευθυνότητα, την πολυπλοκότητα και τη σπουδαιότητα της θέσης.
- Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους εκ των προτέρων έτσι δεν διαμαρτύρονται για την εργασία τους.
- Προσδιορίζουν το είδος και το επίπεδο των γνώσεων που απαιτούνται και προσανατολίζουν τη σωστή εκπαίδευση.
- Τα άτομα που επιθυμούν να προσληφθούν μπορούν να έχουν όλες τις πληροφορίες για τα καθήκοντα και απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.

Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε άρχισε να εφαρμόζεται με την κατάταξη των υπαλλήλων σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Το κάθε Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (Π.Θ.Ε.) εντάσσεται σε μια βαθμίδα του Βαθμολογίου της ΑΑΔΕ. Το βαθμολόγιο σύμφωνα με την Α.Α.Δ.Ε. αποτυπώνει τη μοναδικότητα κάθε θέσης εργασίας, αναγνωρίζοντας τα θεμελιώδη προσόντα, συσχετίζοντας την εμπειρία, τις γνώσεις και τις δεξιότητες.

«Στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (Π.Θ.Ε.) αποτυπώνεται: i) η θέση στο οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε., ii) ο σκοπός της θέσης, iii) τα κύρια καθήκοντα, iv) η χρήση πόρων, v) οι συνθήκες εργασίας, vi) τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, και vii) τα επιθυμητά προσόντα» (ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 – 4162 Β΄/29-11-2017 Απόφαση του Διοικητή).

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας είναι ευέλικτα ώστε να ανταποκρίνονται στα πραγματικές συνθήκες εργασίας των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε.. Είναι καταγεγραμμένα σε ειδικό μητρώο, ώστε να μπορεί ο καθένας να δει τις διαθέσιμες θέσεις, καθώς και τα προσόντα και λοιπές προϋποθέσεις που απαιτούνται για κάθε θέση. Σήμερα η Αρχή έχει 817 διαφορετικά ΠΘΕ.

Η ίδια απόφαση καθορίζει τον τρόπο ελέγχου επάρκειας και καταλληλότητας των υπαλλήλων και την κατάταξή τους σε περιγράμματα θέσεων εργασίας. Οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. από την 1-1-2019 μετά από την αξιολόγηση των ικανοτήτων και των γνώσεων που κατέχουν, κατατάσσονται σε θέσεις εργασίας με βάση τα Περιγράμματα θέσεων εργασίας. Για κάθε θέση υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο ικανοτήτων, το οποίο προσδιορίζει το ελάχιστο επίπεδο επάρκειας ικανοτήτων που απαιτούνται προκειμένου ο υπάλληλος να εκτελέσει το έργο του αποτελεσματικά. Οι διοικητικές, οι επιχειρησιακές και οι επαγγελματικές ικανότητες είναι αυτές που συγκροτούν το πλαίσιο ικανοτήτων.

Κάθε περίγραμμα θέσης εργασίας συμπληρώθηκε με το προφίλ ικανοτήτων της θέσης, επαγγελματικές, επιχειρησιακές και διοικητικές ικανότητες. Κάθε ικανότητα αντανακλάται σε απαιτούμενα επίπεδα επάρκειας με ελάχιστο το επίπεδο 1 και μέγιστο το επίπεδο 4.

Η διαμόρφωση του πλαισίου ικανοτήτων και η ενσωμάτωση των προφίλ ικανοτήτων στα αντίστοιχα Π.Θ.Ε. στις λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού εισάγει σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ικανοτήτων και αξιοποίησης των δυνατοτήτων.

Έντυπο ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας κάτοχου θέσης εργασίας

Υπόδειγμα

Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου – Θέσης Εργασίας

Θέση Εργασίας:	Όνοματεπώνυμο:
----------------------	----------------------

A. Απαιτούμενα τυπικά προσόντα Περιγράμματος Θέσης Εργασίας – Γνώσεις & Εμπειρία	Ναι	Όχι
1.		
2.		

B. Επαγγελματικές Ικανότητες	Ελάχιστο Απαιτούμενο Επίπεδο Επάρκειας	Αξιολόγηση (Ναι /Όχι)
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία	2	
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία	2	
3. Λήψη Αποφάσεων	1	
4. Επίλυση Προβλημάτων	1	
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα	2	
6. Προσανατολισμός στον Αποδέκτη Υπηρεσιών (πολίτη, συνάδελφο)	2	
7. Προσαρμοστικότητα	2	
8. Διαχείριση Τεχνολογίας	2	

Γ. Επιχειρησιακές Ικανότητες	Ελάχιστο Απαιτούμενο Επίπεδο Επάρκειας	Αξιολόγηση (Ναι /Όχι)
1. Φορολογική νομοθεσία	2	
2. Φορολογικές διαδικασίες	2	
3. Γνώσεις Διοικητικής Εκτέλεσης	1	
4. Φορολογικός Έλεγχος	2	
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων	2	

Δ. Διοικητικές Ικανότητες	Ελάχιστο Απαιτούμενο Επίπεδο Επάρκειας	Αξιολόγηση (Ναι /Όχι)
1. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων		
2. Ηγεσία		

Συνολική Αποτίμηση:

Καλύπτει τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης Θέσης Εργασίας ;

Ναι

Όχι

Ομοφωνία;

Ναι

Όχι

Προτείνεται για διαφορετικό Π.Θ.Ε. εντός της Υπηρεσίας;

Ναι

Όχι

Εάν ναι, σε ποιο άλλο Π.Θ.Ε. εντός της Υπηρεσίας προτείνεται να καταταγεί;

Εάν όχι, σε ποιο άλλο Π.Θ.Ε. άλλης Υπηρεσίας της Α.Α.Δ.Ε. προτείνεται να καταταγεί;

Παράθεση πλήρους και ειδικής αιτιολογίας για τα ανωτέρω (παράθεση συγκεκριμένων γεγονότων, επισύναψη σχετικών αποδεικτικών εγγράφων, στοιχείων από το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου κλπ) :

.....

(συνέχεια στην πίσω σελίδα αν χρειαστεί)

Αξιολογητές: Ημερομηνία:

2. 4. Το νέο σύστημα Αξιολόγησης

Στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση κατέχει σημαντικό ρόλο εφόσον είναι το μέσο με το οποίο αποτυπώνονται οι δυνατότητες και οι ανάγκες βελτίωσής για τον ανθρώπινο παράγοντα ενός οργανισμού τόσο στο ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με την Ν. Παπαλεξανδρή (2008), παρά τις εντάσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, η αξιολόγηση είναι μια επίμονη, χρονοβόρα και τυποποιημένη διαδικασία μέσω της οποίας συλλέγονται πληροφορίες που επιδρούν στις λειτουργίες της διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση των εργαζομένων προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες στις οποίες βασίζεται ο οργανισμός για την στελέχωση του, για τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης και την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να διεξάγεται σωστά, να είναι δίκαιη και ακριβής όχι μόνο για ηθικούς λόγους αλλά γιατί είναι σημαντικό για τον συνεχή κύκλο βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης. Η διαχείριση της απόδοσης έχει σκοπό να ωθήσει τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στην επίτευξη των στόχων που ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και να αξιολογηθούν για την επίτευξη τους (Kinicki& Williams,2013).

Σύμφωνα με τον Gary Dessler(2015), κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι σημαντικό να αποφευχθούν τα συνηθισμένα λάθη και σφάλματα που πραγματοποιούνται. Υπάρχουν πολλά προβλήματα κατά την διεξαγωγή της τα οποία υπονομεύουν την αξιοπιστία της. Αυτά τα προβλήματα είναι :

- Ασαφή πρότυπα. Κάθε αξιολογητής ορίζει διαφορετικά την απόδοση με αποτέλεσμα η κλίμακα της αξιολόγησης να ερμηνεύεται διαφορετικά.
- Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης. Οι αξιολογητές έχουν την τάση να αποφεύγουν τις ακραίες τιμές στις βαθμολογίες τους και να βάζουν βαθμό κοντά στο μέσο όρο σε όλους τους εργαζόμενους

- Υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα. Προκειμένω να αποφύγουν τις δυσάρεστες διακρίσεις μεταξύ των αξιολογούμενων υπάρχει η τάση από κάποιους αξιολογητές να βαθμολογούν με καλό ή με κακό βαθμό όλους.

- Μεροληψία. Ο αξιολογητής εξαιτίας των συναισθημάτων του συμπάθεια ή αντιπάθεια, συχνά, μπορεί να εκτιμήσει τον αξιολογούμενο με μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

- Το σύνδρομο του όμοιος με έμένα. Οι αξιολογητές έχουν πιο θετικές εντυπώσεις για τους αξιολογούμενους που τους θυμίζουν τον εαυτό τους ή έχουν ένα κοινό στοιχείο και φυσικά τους αξιολογούν με μεγαλύτερο βαθμό.

- Το σύνδρομο του ενός χαρακτηριστικού. Όταν ο αξιολογητής βασίζεται σε ένα μόνο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και τον αξιολογεί μόνιμα θετικά ή αρνητικά με βάση το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και παραβλέποντας τα άλλα χαρακτηριστικά αυτό επηρεάζει την πραγματική εκτίμηση της απόδοσης .

Η αξιολόγηση είναι σημαντικό να μην αμφισβητείται. Οι αξιολογούμενοι είναι απαραίτητο να καταλάβουν με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους, ενώ απαιτείται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (Gary Dessler, 2015).

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης είναι μια ετήσια διαδικασία, αποτελούμενη από τέσσερα στάδια:

1. Προγραμματισμός - Στοχοθεσία,
2. Αξιολόγηση Απόδοσης,
3. Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης,
4. Προσωπική Ανάπτυξη – Πορεία Σταδιοδρομίας

Στην Απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με αριθμ. Πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1015386 ΕΞ 2020 περιγράφεται το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. «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» (ΦΕΚ Β' 401/10.2.2020). Σύμφωνα με την απόφαση αυτή: «θεσπίζεται δομημένη διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ανάπτυξη τόσο του υπαλλήλου όσο και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), μέσω καθορισμού σαφούς στοχοθεσίας, διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς και υλοποίησης δράσεων εκπαίδευσης, υποστήριξης, βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων της Αρχής».

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι οι βασικοί στόχοι του συστήματος είναι η επιβράβευση των ικανοτήτων και η ενίσχυση των τομέων που έχουν ανάγκη προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του έργου της Α.Α.Δ.Ε..

Η διαχείριση της απόδοσης στηρίζεται στην ποιοτική, ποσοτική και κυκλική αξιολόγηση.

Η ποιοτική αξιολόγηση δείχνει για κάθε στέλεχος τον βαθμό επάρκειας του με βάση το προφίλ ικανοτήτων που αντιστοιχεί στη θέση εργασίας. Προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών σε συνάρτηση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας.

Η ποσοτική αξιολόγηση ορίζει με στοιχεία, το αποτέλεσμα συγκεκριμένης εργασίας και μετράει την επίτευξη στόχων όπου προέρχονται από το επιχειρησιακό σχέδιο και έχουν κατανεμηθεί σε κάθε τμήμα.

Η αξιολόγηση ποσοτικών στόχων για το έτος 2020 και 2021 αφορά μόνο αυτούς που έχουν θέσεις ευθύνης σε οργανικές μονάδες και έχουν τεθεί στόχοι, ενώ η ποιοτική αξιολόγηση αφορά το σύνολο του προσωπικού.

Η ποιοτική αξιολόγηση είναι κυκλική (360μοιρών) και αξιολογούμεστε όλοι από όλους. Περιλαμβάνει την αυτόαξιολόγηση που διενεργείται από τον ίδιο τον

υπάλληλο, την αξιολόγηση από τους συναδέλφους ιδίου επιπέδου και από τους προϊστάμενους.

Η αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων και κατώτερης προς ανώτερη βαθμίδα δεν προσμετράτε στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου, όπως γίνεται και στην παγκόσμια πρακτική και εφαρμογή αυτής της μεθόδου. Η χρησιμότητά τους, παρέχει πληροφορίες χρήσιμες για τη διαμόρφωση έγκυρης αντικειμενικής συνολικής αξιολογικής κρίσης από τον Α' και Β' αξιολογητή, οι οποίοι υποχρεούνται να τις λάβουν υπόψη ή άλλως να αιτιολογήσουν τεκμηριωμένα τυχόν σημαντική απόκλιση.

Έντυπο αξιολόγηση της Α.Α.Δ.Ε

Στοιχεία Υπαλλήλου	
Όνοματεπώνυμο:	Αριθμός Μητρώου:
Θέση Εργασίας : Προϊστάμενος Τμήματος Ε' ΔΔΑΔ	Υπηρεσία: Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
Όνοματεπώνυμο Αξιολογητή:	Ημερομηνία Έναρξης Περιόδου Αξιολόγησης: Ημερομηνία Περάτωσης:

Περίληψη Αξιολόγησης Απόδοσης
Συνολική Αξιολόγηση:
Σχόλια:
Βεβαίωση
Βεβαιώνω ότι έχω λάβει γνώση αυτής της Αξιολόγησης.
Υπογραφή Αξιολογούμενου και Ημερομηνία:
Βεβαιώνω ότι αυτή η έκθεση αποτελεί την άποψή μου για την απόδοση του υπαλλήλου αυτού για την καλυπτόμενη περίοδο.
Υπογραφή Α Αξιολογητή και Ημερομηνία:
Βεβαιώνω ότι αυτή η έκθεση αποτελεί την άποψή μου για την απόδοση του υπαλλήλου αυτού για την καλυπτόμενη περίοδο.
Όνοματεπώνυμο, Υπογραφή Β Αξιολογητή και Ημερομηνία:

Ενότητα 1: Ποσοτική Αξιολόγηση					
Βαθμός επίτευξης Στοχοθεσίας * Α ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ					
Στόχος	Βαρύτητα (1+2+3+4)=100%	Ποσοστό επίτευξης	Αποτέλεσμα		
1.%	...%	(... * .../100)=...		
2.%	...%	(... * .../100)=...		
3.%	...%	(... * .../100)=...		
4.%	...%	(... * .../100)=...		
Σύνολο:			...+...+...+...=...		
Εξαιρετικά χαμηλή επίδοση κάτω από 50%	Χαμηλή επίδοση από 50-69%	Μέτρια επίδοση από 70-79%	Ικανοποιητική επίδοση από 80-94%	Υψηλή επίδοση από 95-99%	Εξαιρετικά Υψηλή επίδοση πάνω από 100%
Σκορ:	Σκορ:	Σκορ:	Σκορ: ...	Σκορ:	Σκορ:

Ενότητα 2: Ποιοτική Αξιολόγηση (βάσει ΠΘΕ) Ικανότητες Α', Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ, ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ, ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)					
Επίπεδο κατοχής Ικανοτήτων απαιτούμενων για την Θ.Ε.					
Επαγγελματικές Ικανότητες					
	Επίπεδο 0 (20)	Επίπεδο 1 (40)	Επίπεδο 2 (60)	Επίπεδο 3 (80)	Επίπεδο 4 (100)
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ικανότητα Επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Λήψη Αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Επίλυση Προβλημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιχειρησιακές Ικανότητες αναλόγως του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ (ενδεικτική αναφορά)					
1. Φορολογική νομοθεσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Φορολογικές διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Φορολογικός Έλεγχος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
Κλίμακα Επίδοσης	Βαθμολογία ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων
«Εξαιρετικά Υψηλή Επίδοση»	αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης ίσο ή ανώτερο του 100% των Θεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία 100
«Υψηλή Επίδοση»	αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 95% έως 99% των Θεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 90 έως 99
«Ικανοποιητική Επίδοση»	αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 80% έως 94% των Θεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 75 έως 89
«Μέτρια Επίδοση»	αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 70 % έως 79 % των Θεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 65 έως 74
«Χαμηλή Επίδοση»	αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 50 % έως 69 % των Θεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 40 έως 64
«Εξαιρετικά Χαμηλή Επίδοση»	αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης κάτω του 50% των Θεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία μικρότερη του 40

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
Επίπεδα Αξιολόγησης	Βαθμολογία ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων
Επίπεδο 4	όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 100
Επίπεδο 3	όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 80
Επίπεδο 2	όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 60
Επίπεδο 1	όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 40
Επίπεδο 0	όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 20

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΙ	ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΜΑΚΑ
A. Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, αυτοτελώς υπαγομένων στον Διοικητή Διευθύνσεων, Διευθύνσεων Κεντρικών Υπηρεσιών, Φορολογικών-Τελωνειακών-Χημικών Περιφερειών, Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών, των Δ.Ο.Υ. Φ.Α.Ε. Αθηνών-Πειραιά-Θεσσαλονίκης και των Τελωνείων του άρθρου 38 του ν. 4389/2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ από 95 έως 100, ως άριστος, ▪ από 85 έως 94, ως πολύ επαρκής, ▪ από 75 έως 84, ως επαρκής, ▪ κάτω από 75, ως μη επαρκής,
B. Λοιποί Προϊστάμενοι Δ.Ο.Υ. , Τελωνείων και Χημικών Υπηρεσιών και οι Προϊστάμενοι Υποδιεύθυνσης των αυτοτελώς υπαγομένων στον Διοικητή Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων των Κεντρικών Υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ από 95 έως 100, ως άριστος, ▪ από 80 έως 94, ως πολύ επαρκής, ▪ από 70 έως 79, ως επαρκής, ▪ κάτω από 70, ως μη επαρκής
Γ. Οι Προϊστάμενοι Υποδιεύθυνσης των Δ.Ο.Υ. και των Τελωνείων και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων όλων των Υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ από 90 έως 100, ως άριστος, ▪ από 80 έως 89, ως πολύ επαρκής, ▪ από 65 έως 79, ως επαρκής, ▪ κάτω από 65, ως μη επαρκής,
Δ. Για τους υπαλλήλους	<ul style="list-style-type: none"> ▪ από 90 έως 100, ως άριστος, ▪ από 75 έως 89, ως πολύ επαρκής, ▪ από 60 έως 74, ως επαρκής, ▪ από 40 έως 59, ως μερικώς επαρκής, ▪ κάτω από 40, ο μη επαρκής για τη συγκεκριμένη Θέση Εργασίας.

Η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας όπου διασφαλίζεται η ανωνυμία όπου χρειάζεται.

Η ποσοτική και η ποιοτική αξιολόγηση έχουν διαφορετικούς βαθμούς βαρύτητας στην τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου κατά την πλήρη εφαρμογή του συστήματος.

Για τους αξιολογούμενους που έχουν θέση ευθύνης το ποσοστό συμμετοχής της ποσοτικής αξιολόγησης είναι 60% και της ποιοτικής 40%, και για τους υπαλλήλους αντίστοιχα 50% και 50%

	Ποσοτική Αξιολόγηση	Ποιοτική Αξιολόγηση
Τι αξιολογείται;	Αξιολογείται η απόδοση 1. στους Επιχειρησιακούς στόχους , που προέρχονται από το Επιχειρησιακό Σχέδιο της ΑΑΔΕ 2. στους Λειτουργικούς στόχους , δηλαδή στις καθημερινές εργασίες, που σήμερα δεν καταγράφονται.	Αφορά στο προφίλ ικανοτήτων κάθε Περιγράμματος Θέσης Εργασίας (Π.Θ.Ε.), το οποίο είναι διαφορετικό ανά περίγραμμα. Αξιολογείται ο βαθμός του επιπέδου ικανοτήτων, που αξιοποιεί ο εργαζόμενος.
Ποια βαρύτητα έχει για την τελική βαθμολογία;	Για τους υπαλλήλους: 50% Για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης: 60%	Για τους υπαλλήλους: 50% Για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης: 40%



Σύμφωνα με την διοίκηση της Αρχής όσον αφορά την ατομική ποσοτική στοχοθεσία, θα εξατομικεύεται από τη ποσοτική αξιολόγηση όπως αναφέρεται στους στόχους (επιχειρησιακούς και λειτουργικούς) του Τμήματος και την αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου βάσει της συμβολής του σε αυτούς. Η ατομική ποσοτική στοχοθεσία στην πλήρη ανάπτυξή της θα ολοκληρωθεί σε βάθος τριετίας.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των υπαλλήλων όταν επεξεργαστούν προσφέρουν πληροφορίες που προσδιορίζουν τα σημεία που έχουν απόκλιση από την προσδοκώμενη απόδοση των υπαλλήλων και αξιοποιούνται άμεσα σχεδιάζοντας στοχευόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η Αρχή μετά από κάποιες περιόδους αξιολογήσεων περιμένει να έχει σημαντικές πληροφορίες για τις δυνατότητες των υπαλλήλων της όσο αφορά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή για τις μελλοντικές ανάγκες του.

Η αξιολόγηση των Θέσεων Εργασίας είναι διαφορετική διαδικασία από την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Η πρώτη αξιολογεί την Θέση Εργασίας, κατατάσσοντας την σε μια κλίμακα (βαθμολόγιο) και η δεύτερη τον κάτοχο της Θέσης ως προς τις απαιτήσεις αυτής και την απόδοσή του. Το Βαθμολόγιο καθιστά ποιοτικότερη και αντικειμενικότερη την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

2.5. Ανάπτυξη Πορείας Σταδιοδρομίας

Το σύνολο των θέσεων εργασίας που καταλαμβάνει όσο εξελίσσεται ένας εργαζόμενος στο πεδίο της εξειδίκευσης ορίζεται ως το μονοπάτι σταδιοδρομίας σύμφωνα με τους Baruch & Rosenstein,(1992).

Σύμφωνα με τον Arnold (1997), σταδιοδρομία είναι η διαδοχή των θέσεων εργασίας, δραστηριοτήτων, εμπειριών και ρόλων που αναλαμβάνει ένα άτομο.

Η σταδιοδρομία μπορεί να ξεκινήσει με μια πετυχημένη αποφοίτηση από ένα Ανώτερο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Ο εργαζόμενος που αποκτά γνώσεις και δεξιότητες έχει τη δυνατότητα να μετακινείται σε διαφορετικούς και περισσότερο σύνθετους ρόλους εργασία σε οριζόντια ή κάθετη κατεύθυνση άλλα με ίσες απαιτήσεις .

Τα μονοπάτια σταδιοδρομίας σχεδιάζονται με σκοπό να εξασφαλίσουν τυποποιημένη και διαφανή προσέγγιση αναφορικά με τις δεξιότητες, την εκπαίδευση και την εμπειρία που καθιστά δυνατή την υπηρεσιακή εξέλιξη.

Η διαχείριση της σταδιοδρομίας των εργαζομένων αποτελεί ένα οργανωμένο, σύστημα δραστηριοτήτων και πρακτικών, το οποίο σχεδίασε η Αρχή και αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης είναι η ολοκληρωμένη συμβουλευτική διαδικασία προς κάθε υπάλληλο της Α.Α.Δ.Ε.. για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επαγγελματικής του ανάπτυξης – σταδιοδρομίας, η οποία ευθυγραμμίζεται με τους Επιχειρησιακούς στόχους της Α.Α.Δ.Ε.. Σκοπός του προγράμματος είναι η ανάπτυξη και η βελτίωση του υπαλλήλου με την διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και τον καθορισμό δράσεων προς αυτή την κατεύθυνση.

Το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης έχει ετήσιο προγραμματισμό και καταρτίζεται από τον άμεσο Προϊστάμενο του αξιολογούμενου σε συνεργασία με τον ίδιο τον αξιολογούμενο.

Ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος σε μια θέση εργασίας ως βοηθός έχει τη δυνατότητα μετά τα δυο έτη να μεταβεί στο ανώτερο βαθμολογικό περίγραμμα.

Ανάμεσα στις δυο θέσεις υπάρχει μικρή διαφορά στις ικανότητες, το κριτήριο της ανέλιξης είναι η πάροδος της διετίας.

Η ΔΔΑΔ Γ 1077778 ΕΞ 2020 (ΦΕΚ Β 2736/04.07.2020) Απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε., καθορίζει τις διαδικασίες, τα όργανα και τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και την τοποθέτηση τους σε θέσεις ευθύνης. Τα κριτήρια αξιολόγησης ομαδοποιούνται στα τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης κατά 45%, στην εργασιακή εμπειρία άσκησης καθηκόντων ευθύνης κατά 10%, σε πρότερες αξιολογήσεις κατά 20% και στη δομημένη συνέντευξη κατά 25%.

Η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης σε θέσεις ευθύνης, μέσω της δομημένης συνέντευξης, συμπεριλαμβάνει σε ένα βαθμό την αξιολόγηση των ικανοτήτων και μάλιστα θεσμοθετημένα, όπως και η διαδικασία της αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης.

Η χρήση του προφίλ ικανοτήτων αναφορικά με τη χάραξη πορείας σταδιοδρομίας στην Α.Α.Δ.Ε., δεν έχει ακόμα ενεργοποιηθεί. Αναμένεται όμως ότι θα αυτή θα ενσωματωθεί ευρύτατα κατά την ανάπτυξη της μεθοδολογίας και την εφαρμογή των προσωπικών πλάνων ανάπτυξης σύμφωνα με το σχεδιασμό της Αρχής. Η προσέγγιση των θέσεων υπηρεσιακής εξέλιξης, είτε κάθετα, είτε οριζόντια σε βαθμίδα, θα αφορά σε μεγάλο βαθμό την αποδεδειγμένη επάρκεια στα εκάστοτε προφίλ ικανοτήτων, γεγονός που θα καθιστά ευδιάκριτα τα βήματα σταδιοδρομίας.

Οι θέσεις εργασίας που ανταποκρίνονται στους ρόλους εντός κάθε διαδρομής σταδιοδρομίας, συνεπάγονται διαφορετικές ικανότητες ή/και διαφορετικά επίπεδα επάρκειας. Η διαχείριση των ικανοτήτων εντός του Οργανισμού έχει τη δυνατότητα να στοχεύσει σε ομάδες θέσεων, ενώ ο ίδιος ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα επιλογής και απόφασης ως προς το μονοπάτι της σταδιοδρομίας του, ειδικά εφ' όσον γνωρίζει τις απαιτήσεις που ισχύουν για την κάθε διαδρομή.

Σύμφωνα με την υπό διαβούλευση κανονιστική απόφαση για την κινητικότητα των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., ο υπάλληλος δύναται να μετακινηθεί σε θέση ανώτερου βαθμού εφόσον πληρούνται τα τυπικά προσόντα γνώσεων και

εμπειρίας και το επίπεδο επάρκειας ικανοτήτων του Περιγράμματος Θέσης Εργασίας. Επιπλέον, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του υπαλλήλου για τις δύο αμέσως προηγούμενες αξιολογικές περιόδους θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 90%.

Τα στελέχη της Αρχής γνωρίζουν τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν για να εξελιχτούν μέσα σε αυτή, για το σκοπό αυτό η Αρχή ανέπτυξε τον οδηγό Σταδιοδρομίας όπου προσδιορίζονται οι διαδικασίες κάλυψης κενών θέσεων. Όλοι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδα της Α.Α.Δ.Ε. για τις κενές θέσεις.

Η ανάπτυξη της πορείας σταδιοδρομίας είναι μία συνεχής, δυναμική διαδικασία με εξελικτικά στάδια υλοποίησης, η οποία αναθεωρείται / επικαιροποιείται στο Πρόγραμμα Ανάπτυξης του υπαλλήλου με στόχο την εκπλήρωση των προσωπικών επαγγελματικών του προσδοκιών.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τον κάθε υπάλληλο όσο και ο βαθμός επίτευξης του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης συζητούνται στις Συμβουλευτικές Συνεντεύξεις μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή και λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να αξιοποιηθούν τόσο για την κατάρτιση του επόμενου Προγράμματος Προσωπικής Ανάπτυξης όσο και για την χάραξη της πορείας σταδιοδρομίας του κάθε αξιολογούμενου.

Η Α.Α.Δ.Ε. μεριμνά, μέσω της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας, για την υποστήριξη των επαγγελματικών προσδοκιών των υπαλλήλων της, με στοχευμένες εκπαιδευτικές δράσεις αλλά και γενικότερα με τη παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης.

2.6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων Ν. Παπαλεξανδρή (2008).

Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (2014), ανάπτυξη είναι η προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον, ενώ η εκπαίδευση επικεντρώνεται στη βοήθεια προς τους εργαζόμενους προκειμένου να καλύψουν την ανεπάρκεια στην επίδοσή τους. Άρα η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι δυο διαφορετικές έννοιες παρόλο που συχνά αντιμετωπίζονται ως ίδιες.

Η εκπαίδευση συμβάλει στην ατομική και ομαδική απόδοση αλλά και στην απόδοση της επιχείρησης (Herman Aquinis & Kurt Kraiger 2009). Τα άτομα που έχουν εκπαιδευτεί μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους γρηγορότερα, ευκολότερα, χωρίς άγχος και πίεση με αποτέλεσμα ο λήπτης της υπηρεσίας να το εισπράττει με ικανοποίηση.

Οι επιχειρήσεις αν και αναγνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης πολλές φορές λόγω των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν δυσκολεύονται να εγκρίνουν χρήματα για την εκπαίδευση κατά τους Μ.Βακόλα –Ι.Νικολάου, (2019).

Η Α.Α.Δ.Ε. αναγνωρίζοντας της αξία της εκπαίδευσης και επιθυμώντας να υποστηρίξει του εργαζόμενους με στοχευόμενες εκπαιδευτικές δράσεις, άμεσα μετά την σύσταση της, συστήνει την Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία (ΦΟ.Τ.Α.)

Η Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία συστάθηκε από το 2017 (ΦΕΚ 3411/Β/24.10.2017), και βάσει του τροποποιημένου Οργανισμού λειτουργεί ως Διεύθυνση και υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και Οργάνωσης. Σκοπός της είναι η εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών της.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντοπίζονται στον οργανισμό από διάφορα επίπεδα. Συγκεντρώνονται προτάσεις από περιφερειακές υπηρεσίες ή από απατήσεις της ανώτερης διοίκησης οι οποίες προκύπτουν από τις εξελίξεις στο θεσμικό και τεχνολογικό πλαίσιο της επιχειρηματικής πραγματικότητας

Η ακαδημία σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες σχεδιάζει, προγραμματίζει, οργανώνει και υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα για την βασική εκπαίδευση – φοίτηση και προγράμματα ενημέρωσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης.

Δεν υπάρχει τακτική βάση σχεδιασμού για τη διαδικασία προγραμματισμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η δημοσιοποίηση μιας πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την διάθεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δε συνεπάγεται την ικανοποίηση της εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον υπάλληλο, αλλά απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του Προϊσταμένου της υπηρεσίας, ο οποίος αξιολογεί της υπηρεσιακές ανάγκες.

Ο υπάλληλος μπορεί να αναζητήσει και να παρακολουθήσει στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων. Σύμφωνα με τον ΙΝ.ΕΠ., οι επιμορφωτικές δράσεις του Τομέα «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση», αποβλέπουν στην ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που είναι απολύτως αναγκαίες για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίο υπηρετεί. Αυτές οι γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις είναι οριζόντιες και θεμελιώδεις και έχουν διαρκή χαρακτήρα γιατί συντελούν στη προσαρμογή, στη διατήρηση και την αναπαραγωγή της δημόσιας διοίκησης στα εκάστοτε νέα δεδομένα.

Στον τομέα «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση», υπάρχουν προγράμματα που αποσκοπούν στην ανάπτυξη διοικητικών και κοινωνικών ικανοτήτων, όπως: αντιμετώπιση εργασιακού στρες, επίλυση προβλημάτων και τεχνικές λήψης απόφασης, αποτελεσματική διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής, δυναμική ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς, παραγωγή γραπτού λόγου και τεχνικές παρουσιάσεων, ηγεσία και στρατηγικός τρόπος σκέψης κ.ο.κ.

2.7. Σύστημα αμοιβών

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα προσφέρουν ετήσια ενιαία προγράμματα κίνητρων που συμμετέχουν από κοινού εργαζόμενοι και διευθυντικά στελέχη (Gary Dessler, 2015).

Η αμοιβή που προσφέρεται θα πρέπει να είναι δίκαιη και ανταγωνιστική. Σε αυτό το σημείο πρέπει να διευκρινιστεί ότι η δικαιοσύνη των αμοιβών αναφέρεται σε αυτό που οι άνθρωποι θεωρούν ότι αξίζουν να πληρωθούν σε σύγκριση με το πόσο αξίζουν να πληρωθούν οι άλλοι. Ωστόσο για τον προσδιορισμό των αμοιβών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για κάθε θέση εργασίας όλοι οι παράγοντες, όπως η απαιτούμενη δεξιότητα, οι ευθύνες, η διανοητική προσπάθεια, η σωματική προσπάθεια και οι συνθήκες εργασίας (Κ. Τζωρτζάκης, 2014).

Για τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε θεσπίζεται το νέο μισθολόγιο με το Ν. 4778/2021 «Μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και άλλες επείγουσες διατάξεις» .

Η Α.Α.Δ.Ε ανάρτησε σε παρουσία της ότι το σταθερό σύστημα αμοιβών δεν εξυπηρετούσε τους επιχειρησιακούς στόχους και την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού, παρουσίασε μία σειρά από δυσλειτουργίες. Συγκεκριμένα αναφέρεται το γεγονός της αμοιβής υπαλλήλων με βασικό κριτήριο εκπαιδευτικό επίπεδο και την αρχαιότητα, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασίας, την ανάληψη ευθυνών και τις ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας. Επίσης, οι αμοιβές για τους νέους υπαλλήλους που εισέρχονται στον οργανισμό διαμορφώνονται σε αποθαρρυντικό επίπεδο, με αποτέλεσμα η προσέλκυση ποιοτικών στελεχών για την ενδυνάμωση του οργανισμού να είναι δύσκολη και τα ποσοστά κάλυψης θέσεων σε κρίσιμες υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. είναι χαμηλά.

Από αυτή την οπτική, η Αρχή εισήγαγε το νέο μισθολόγιο, με καινοτομία τη χορήγηση Ειδικής Αμοιβής για κάθε Περιγράμμα Θέσης Εργασίας. Στη βάση αυτή, οι υπάλληλοι αμείβονται βάσει καθηκόντων, ικανοποιώντας την αρχή «ίση αμοιβή για ίση εργασία». Το μισθολόγιο στηρίχθηκε σε ειδικό βαθμολόγιο

θέσεων εργασίας (Β.Θ.Ε.), το οποίο κατόπιν αξιολόγησης των Π.Θ.Ε. βάσει προσδιορισμένων κριτηρίων βαρύτητας, οδήγησε στην κατάταξη αυτών σε δεκατρείς βαθμούς. Σε κάθε ένα βαθμό αντιστοιχεί και ποσό ειδικής αμοιβής.

Στους υπαλλήλους της Αρχής, χορηγείται ειδική αμοιβή, πλέον του βασικού μισθού και των επιδομάτων του παρόντος, η οποία συνδέεται με την αξιολόγηση της Θέσης Εργασίας (Θ.Ε.) που κατέχουν και την κατάταξη αυτής σε Βαθμό Θέσης Εργασίας .

Ο δόκιμος υπάλληλος λαμβάνει το εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) της ειδικής αμοιβής κατά το πρώτο έτος υπηρεσίας και το ενενήντα τοις εκατό (90%) κατά το δεύτερο έτος. Μετά τη μονιμοποίησή του ο υπάλληλος λαμβάνει το σύνολο της ειδικής αμοιβής.

Η ειδική αμοιβή θέσης εργασίας ανά Β.Θ.Ε. καταβάλλεται στον υπάλληλο με την προϋπόθεση της συμμετοχής του στη διαδικασία ετήσιας αξιολόγησης, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις.

Στην περίπτωση μη συμμετοχής του στη διαδικασία ετήσιας αξιολόγησης, η ειδική αμοιβή δεν καταβάλλεται στον υπάλληλο, από τον μήνα που ακολουθεί μετά τον μήνα ολοκλήρωσης της διαδικασίας αξιολόγησης, στην οποία δεν συμμετείχε ο υπάλληλος, και μέχρι και τον μήνα ολοκλήρωσης της διαδικασίας της επόμενης ετήσιας αξιολόγησης.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΟ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Δ.Ο.Υ.

Βαθμός	Θέσεις Εργασίας Δ.Ο.Υ.
A	
B	
Γ	
Δ	Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ. Α' Τάξης
Ε	Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ. Α' - Β' Τάξεως - Προϊστάμενος Υποδιεύθυνσης Δ.Ο.Υ. Α' Τάξεως
ΣΤ	Προϊστάμενος Τμήματος Ελέγχου - Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης Δ.Ο.Υ. Α' Τάξεως
Ζ	Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ. Β' Τάξεως - Προϊστάμενος του Τμήματος Συμμόρφωσης & Σχέσεων με τους Φορολογουμένους - Τμήματος Εσόδων - Δ' / ΣΤ' - Προϋπολογισμού και Προμηθειών
Η	Προϊστάμενος του Τμήματος Διοικητικής & Μηχανογραφικής Υποστήριξης - Ελεγκτής Τμήματος Ελέγχου - Ελεγκτής - Υπάλληλος Νομικής Υποστήριξης Τμήματος Δικαστικού & Νομικής υποστήριξης
Θ	Βοηθός Ελεγκτής Τμ. Ελέγχου - Υπάλληλος Βοηθός Ελεγκτή - Υπάλληλος Εξυπηρέτησης Τμ. Δικαστικού και Νομικής υποστήριξης - Έμπειρος Υπάλληλος (φορολογίας εισοδήματος - Φ.Π.Α. και αυτοκινήτων - Φορολογίας Κεφαλαίου - ακίνητης περιουσίας ΕΝΦΙΑ - Ε9 - Φ.Α.Π. - Οικονομικών Υπηρεσιών Δ.Ο.Υ. - διαχείρισης θεμάτων Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών) Έμπειρος Υπάλληλος (βεβαίωσης χρηματικών καταλόγων - έκδοσης διπλοτύπων - έκδοσης φορολογικής ενημερότητας - επιστροφών - διαγραφών και υπερεισπραξέων - Λογιστικού - Μητρώου- Προϋπολογισμού & Προμηθειών)
Ι	Υπάλληλος (φορολογίας εισοδήματος - Φ.Π.Α. και αυτοκινήτων - Φορολογίας Κεφαλαίου - ακίνητης περιουσίας ΕΝΦΙΑ - Ε9 - Φ.Α.Π. - Οικονομικών Υπηρεσιών Δ.Ο.Υ.) - (Υπάλληλος διαχείρισης θεμάτων Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών - Υπάλληλος Οικονομικών Υπηρεσιών Δ.Ο.Υ. - Υπάλληλος Διαχείρισης και Ταμείου - Υπάλληλος Γραφείου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Γ.Ε.Φ.) - Υπάλληλος (βεβαίωσης χρηματικών καταλόγων- έκδοσης διπλοτύπων - έκδοσης φορολογικής ενημερότητας - επιστροφών - διαγραφών και υπερεισπραξέων - Λογιστικού - Μητρώου - Προϋπολογισμού & Προμηθειών)
ΙΑ	Έμπειρος Υπάλληλος Γραμματείας
ΙΒ	Υπάλληλος Γραμματείας Δ.Ο.Υ. - Υπάλληλος πρωτοκόλλου - Επιμελητής
ΙΓ	Υπάλληλος καθαριότητας

Επιπλέον θεσπίζεται ειδική ανταμοιβή, η οποία συνδέεται με την επίτευξη των στόχων κάθε οργανικής μονάδας, ενώ το ποσό του κινήτρου επίτευξης στόχων, αποτελεί ποσοστό της αμοιβής Π.Θ.Ε. κάθε υπαλλήλου και κλιμακώνεται ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων.

Βραβείο Επίτευξης Στόχων στους υπαλλήλους, κατ' ανώτατο όριο η ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε. τους, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,80 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από ενενήντα πέντε τοις εκατό (95%) έως ενενήντα επτά τοις εκατό (97%), πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,83 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από ενενήντα οχτώ τοις εκατό (98%) έως ενενήντα εννέα τοις εκατό (99%) και πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,89 σε περίπτωση επίτευξης στόχων στο εκατό τοις εκατό (100%). Σε περίπτωση υπέρβασης της στοχοθεσίας πέραν του εκατό τοις εκατό (100%) και έως το ποσοστό του εκατόν δέκα τοις εκατό (110%) ο συντελεστής της πλήρους επίτευξης αυξάνεται κατά μια (1) ποσοστιαία μονάδα για κάθε μια (1) ποσοστιαία μονάδα υπέρβασης της στοχοθεσίας.

Ο σύλλογος εργαζομένων της Δ.Ο.Υ. Πατρών (σύλλογος εργαζομένων Δ.Ο.Υ. Ν. Αχαΐας Ηλείας, Κεφαλληνίας και Ζακύνθου) με ανακοίνωση του στις 23-12-2021 καταδικάζει τον αναξιοπρεπή τρόπο που δόθηκαν οι πρόσθετες αμοιβές (bonus) στους εργαζόμενους της ΑΑΔΕ μοιράζονται ψίχουλα χωρίς αντικειμενικά και πραγματικά κριτήρια. Ενδεικτικό παράδειγμα Οι κεντρικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ εκτός των Δ.Ο.Υ. αμείβονται με υψηλότερο συντελεστή την ώρα που οι Δ.Ο.Υ. που έχουν δικαστικό και έλεγχο(Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης) όπως η Δ.Ο.Υ. Πατρών στενάζουν και είναι επιφορτισμένες με δικαστικό και έλεγχο των ευρύτερων περιοχών είναι στις τελευταίες θέσεις και νιώθουν απογοήτευση περί δίκαιης αμοιβής.

2.8. Προωθημένη μισθολογική εξέλιξη

Υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, βαθμολογούνται σε τρεις (3) συναπτές ετήσιες αξιολογικές περιόδους με βαθμολογία ίση ή ανώτερη του ενενήντα πέντε τοις εκατό (95%), δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα (1) επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο βασικού μισθού.

Στις περιπτώσεις που ο υπάλληλος, κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, βαθμολογείται ως ανεπαρκής για την υπηρεσία, διερευνάται η δυνατότητα εφοδιασμού του με επιπλέον κίνητρα επιμόρφωσης ή άλλων δράσεων βελτίωσης της απόδοσής τους. Σε όλως εξαιρετικές περιπτώσεις, μετά από τρεις ετήσιες συναπτές αξιολογήσεις, δύναται να αναστέλλεται η αυτόματη μισθολογική του εξέλιξη. Η ως άνω αναστολή έχει μέγιστη διάρκεια έως ένα έτος. Η σχετική απόφαση αναστολής είναι πλήρως και επαρκώς αιτιολογημένη και υπόκειται σε ένσταση που εξετάζεται από τα υπηρεσιακά συμβούλια της παρ. 1 του άρθρου 30 του ν. 4389/2016 (Α΄ 94).

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο υπάλληλος που κατατάσσεται σε θέση ανώτερου βαθμού έχει ανώτερη αμοιβή. Επομένως το νέο μισθολόγιο βασίζεται στο νέο βαθμολόγιο των θέσεων. Για τη διαδικασία της βαθμολογικής κατάταξης, συνυπολογίζονται σύμφωνα με το άρθρο 23 του σχετικού νόμου, κριτήρια όπως οι συνθήκες εργασίας η επιρροή και η εποπτεία, η πολυπλοκότητα και δημιουργικότητα, οι επαφές και η επικοινωνία κ.α.

Οι θέσεις ανώτερου βαθμού μπορούν να περιλαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα επάρκειας ή/και διαφορετική σύνθεση ικανοτήτων. Ουσιαστικά το σύστημα του βαθμολογίου είναι αυτό που διαφοροποιεί τα μισθολογικά κλιμάκια μεταξύ των θέσεων και όχι οι απαιτήσεις σε ικανότητες. Η ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων που συνθέτουν το προφίλ μίας θέσης ανώτερου βαθμού, στο πλαίσιο μισθολογικής εξέλιξης για τον υπάλληλο, αποτελεί το διάφανο τρόπο για μισθολογική άνοδο.

Η κατάταξη των θέσεων εργασίας σε βαθμίδες, θα διευκολύνει την οργάνωση του τρόπου αξιοποίησης των υπαλλήλων, ώστε να καθίσταται κατανοητός τόσο ο ρόλος τους, όσο και το επίπεδο στο οποίο αναμένεται να εργάζονται. Επιπλέον, σχεδιάστηκε προκειμένου να διευκολύνει τη δημιουργία ενός συστήματος αποδοχών που θα παρέχει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό. Λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες που είναι συναφείς με το είδος της εργασίας, οι αποδοχές παύουν να είναι «αυτόματες» και αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές εργασιακές συνθήκες, δομώντας ένα διαφανές πλαίσιο προσδιορισμού των αναγκών ανάπτυξης ικανοτήτων, τόσο από την πλευρά του υπαλλήλου, όσο και από την πλευρά της διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Σκοπός και μέθοδος της έρευνας

Η έρευνα διεξάγεται με σκοπό να διερευνηθεί η στάση των υπάλληλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης και το νέο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε .

Για τον σκοπό αυτό επιλέγεται ως η καταλληλότερη μέθοδος, η εμπειρική ποσοτική έρευνα με τη μορφή του ερωτηματολογίου. Η μέθοδος αυτή επιλεκτικέ για να καταγραφούν οι απόψεις των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών , να μετρηθούν, να αναλυθούν και να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Η διεξαγωγή της έρευνα έγινε στη Πάτρα. Η επιλογή των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών έγινε γιατί η ερευνήτρια εργάζεται στη συγκεκριμένη υπηρεσία.

3.2. Το ερωτηματολόγιο και ο τρόπος σύνταξης του

Για την αποτύπωση των στάσεων των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών προχωρήσαμε στην κατασκευή ενός ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου που απευθύνεται στους υπαλλήλους και ανιχνεύει τις απόψεις, αντιλήψεις και στάσεις τους όσον αφορά στην αξιολόγηση απόδοσης.

Το ερωτηματολόγιο απεικονίζεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα 1

Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, επιλεχθήκαν κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου ο ερωτώμενος καλέστηκε να επιλέξει από ένα αριθμό εναλλακτικών απαντήσεων και δύο ανοικτού τύπου όπου έδωσε την δική του απάντηση με τον δικό του τρόπο.

Επίσης στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις κλειστού τύπου που περιέχονται διακρίνονται σε :

- Ερωτήσεις κατηγορίας. Η απάντηση αντιστοιχεί μόνο σε μια κατηγορία
- Απλές εναλλακτικές ερωτήσεις. Η απάντηση συνήθως είναι Ναι ή Όχι
- Ερωτήσεις κατάταξης. Ο ερωτώμενος κατατάσσει τις απαντήσεις σύμφωνα με την σημασία που έχουν για τον ίδιο.
- Ερωτήσεις τύπου Likert. Ο ερωτώμενος απαντάει κατά πόσο συμφωνεί ή όχι με τη δήλωση που τίθεται.

3.3. Η δομή της έρευνας

Η δομή του ερωτηματολογίου της έρευνας αποτελείται από το εισαγωγικό κείμενο και το κυρίως ερωτηματολόγιο.

Το εισαγωγικό κείμενο

Το εισαγωγικό κείμενο ενημερώνει τους ερωτώμενους για το θέμα της διπλωματικής εργασίας, το σκοπό της έρευνας, για την ανωνυμία και την εχεμύθεια των πληροφοριών που συλλέγονται.

Το κυρίως ερωτηματολόγιο

Το κυρίως ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε έξι ενότητες ως ακολούθως :

Ενότητα Α΄ Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλου: Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει κάποια δημογραφικά στοιχεία για τον καθορισμό του δείγματος . Συγκεκριμένα τέθηκαν ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσής και τα χρόνια υπηρεσίας ως εφοριακός υπάλληλος.

Ενότητα Β΄ Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε.: Στην ενότητα αυτή τέθηκαν ερωτήσεις στους υπαλλήλους της Δ.Ο.Υ. για την αξιολόγηση τους οι οποίες άλλες ήταν κλειστού τύπου και άλλες ερωτήσεις τύπου Likert. Οι υπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν αν πρέπει να αξιολογηθούν με τον υφιστάμενο τρόπο ή όχι ή με άλλον τρόπο, αν μπορεί να μετρηθεί η εργασία τους με αντικειμενικά κριτήρια και αν γνωρίζουν τη σημασία της αξιολόγησης. Στόχος των ερωτήσεων αυτών είναι αν οι υπάλληλοι δέχονται ή απορρίπτουν την συγκεκριμένη αξιολόγηση. Στη συνέχεια της ενότητας αυτής οι ερωτήσεις τύπου Likert που θέτονται, έχουν σκοπό να προσδιορίσουν κατά πόσο θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους και θα αυξηθούν οι αμοιβές τους. Ακόμα αν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι θα υπάρξει διαφάνεια στις διαδικασίες προαγωγής, αν θα υπάρξουν ποινές και απολύσεις, αν θα υπάρξουν αδικίες και αν οδηγηθούν στην πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Στο τέλος της ενότητας τίθεται μια ερώτηση ανοικτού τύπου για την καταγραφή των προτάσεων των υπαλλήλων όσον αφορά τη βελτίωση του συστήματος της αξιολόγησης.

Ενότητα Γ΄ Αμοιβές στην Α.Α.Δ.Ε. : Στην ενότητα αυτή οι ερωτήσεις που τέθηκαν για τις αμοιβές είναι κλειστού τύπου και τύπου Likert. Στόχος των ερωτήσεων αυτής της ενότητας είναι διερευνηθεί αν οι αποδοχές και οι πρόσθετες αμοιβές είναι ικανοποιητικές για τους υπαλλήλους. Η πρώτη ερώτηση προς τους υπαλλήλους είναι για τις αλλαγές των αποδοχών τους από το νέο μισθολόγιο με την τοποθέτησή τους στο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας. Στην συνέχεια ρωτήθηκαν για τις πρόσθετες αμοιβές με ποια απόδοση θα πρέπει να συσχετίζεται. Ακολουθούν ερωτήσεις τύπου Likert προκειμένου να διαπιστώσουμε αν συμφωνούν ή όχι οι υπάλληλοι για τις αποδοχές να συνδέονται με τα ΠΘΕ και τις ευθύνες που απορρέουν από κάθε θέση εργασίας και αν πιστεύουν ότι οι αποδοχές είναι κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης. Στο τέλος της ενότητας ακολουθούν ερωτήσεις τύπου Likert που προσδιορίζουν τον βαθμό ικανοποίηση των υπαλλήλων από τις αποδοχές και τις έκτακτες αμοιβές που έχουν λάβει έως σήμερα από την Αρχή.

Ενότητα Δ΄ Η απόδοση στην Α.Α.Δ.Ε.: Η απόδοση για την Α.Α.Δ.Ε. αποτελεί έναν από τους στρατηγικούς της στόχους και σχετίζεται με την αξιολόγηση. Στην ενότητα αυτή υπάρχει μία ερώτηση ανοικτού τύπου για την αποδοχή ή μη των ατομικών στόχων από τους υπαλλήλους. Ακολουθεί η ερώτηση τύπου Likert όπου οι υπάλληλοι θα προσδιορίσουν τους παράγοντες, που είναι για τους ίδιους, σημαντικοί για την βελτίωση της απόδοσης τους και τους δίνετε ο λόγος να προσθέσουν άλλον παράγοντα που δεν έχει αναφερθεί. Επίσης στο τέλος της ενότητας ζητείται από τους υπαλλήλους να εκφράσουν τις προτάσεις τους για την βελτίωση της απόδοσης της Υπηρεσίας .

Ενότητα Ε΄ Η εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε.: Στην ενότητα αυτή υπάρχουν μόνο δύο ερωτήσεις. Στόχος της πρώτης ερώτησης είναι να μετρήσουμε την ικανοποίηση των υπαλλήλων για την εκπαίδευση που τους προσφέρει η Αρχή προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Η επόμενη ερώτηση έχει στόχο την καταμέτρηση της διάθεσης των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. για περαιτέρω εκπαίδευση με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους.

Ενότητα ΣΤ΄ Εργασιακή ικανοποίηση : Στην τελευταία ενότητα ο υπάλληλος καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις τύπου Likert για το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική για την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα ο υπάλληλος θα προσδιορίσει την ικανοποίηση του για το πλαίσιο εργασία του και την ικανοποίηση του για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του. Στη συνέχεια θα τοποθετηθεί αν του αρέσει ή όχι το αντικείμενο της εργασία του ανεξάρτητα από την πίεση και το άγχος και τέλος ρωτάτε αν θεωρεί ότι αναγνωρίζεται και εκτιμάτε η εργασία του.

3.4. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Οι σημαντικές συνιστώσες για την επιτυχία μιας έρευνας είναι η αξιοπιστία, η επανάληψη και η εγκυρότητα (Bryman, 2017).

Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια άποψη παρουσιάζει με ακρίβεια τα φαινόμενα στα οποία αναφέρεται.

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην εξαγωγή ίδιων αποτελεσμάτων σε επαναληπτικές έρευνες κάτω από τις ίδιες συνθήκες σε μια προσπάθεια γενικευμένης ισχύος των ευρημάτων (Birdetal, 1999). Η αξιοπιστία αφορά την συνέπεια την μέτρησης και συνδέεται στενά με την επανάληψη.

Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγιση τους (Orpenheim, 1986). Με δεδομένο ότι για την εξασφάλιση των παραπάνω όρων απαιτείται μεγάλη ερευνητική εμπειρία έγινε προσπάθεια για τη σχετική και όχι την απόλυτη εφαρμογή τους πάντα μέσα στο μέτρο των δυνατοτήτων.

Για τη μελέτη των απόψεων χρησιμοποιήθηκαν μόνο δύο ερωτήσεις γνώμης, ενώ στις περισσότερες αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας (Orpenheim,1986, Mocher &Kalton, 1979). Επιπλέον οι κλίμακες αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να καταγράψουν διαβαθμισμένες τις τοποθετήσεις των ερωτώμενων.

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία εξασφαλίστηκε σε όλα τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας. Στο στάδιο σχεδιασμού, η αξιοπιστία εξασφαλίστηκε με την ύπαρξη ενός εισαγωγικού κειμένου στην αρχή του ερωτηματολογίου που ενημερώνει τους ερωτώμενους για το σκοπό και την χρησιμότητα της έρευνας και τους διαβεβαιώνει για την τήρηση του απορρήτου προσωπικών στοιχείων, ενέργειες που συμβάλλουν στην εγκυρότητα και αξιοπιστία (Cohen &Manion, 1994).

«Η ερώτηση πρέπει να διατυπώνεται έτσι ώστε ο ερωτώμενος να καταλαβαίνει αυτό που θέλει ο ερευνητής και η απάντηση που δίνεται από τον ερωτώμενο να διατυπώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε ο ερευνητής να καταλαβαίνει τη ακριβώς θέλει να πει ο ερωτώμενος» (Foddy,1994) εξετάζοντας την αξιοπιστία και την εγκυρότητα.

Προκειμένω να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία το ερωτηματολόγιο τέθηκε σε πιλοτική εφαρμογή 10 ατόμων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, για να ελέγξουμε αν το ερωτηματολόγιο είναι πλήρες και κατανοητό. Έγιναν ασήμαντες διορθώσεις και οριστικοποιήθηκε η δομή του ερωτηματολογίου.

3.5. Δεοντολογικά θέματα

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εθελοντικά, ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και τη διαδικασία στην οποία θα λάμβαναν μέρος, καθώς και για το χρόνο που θα έπρεπε να αφιερώσουν. Επιπλέον, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απορρήτου, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ώστε να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Διεξαγωγή της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Δ.Ο.Υ. Πατρών τον Ιανουάριο 2023. Για την αποτύπωση των απόψεων των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών χρησιμοποιήθηκαν έντυπα δομημένα ερωτηματολόγια ατομικής συμπλήρωσής. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους υπαλλήλους από την ερευνήτρια.

Ο πληθυσμός της έρευνας αφορά 116 υπαλλήλους άνδρες και γυναίκες οι οποίοι υπηρετούν στη Δ.Ο.Υ. Πατρών. Το δείγμα λόγω των αδειών περιορίστηκε στα άτομα που βρίσκονταν στην υπηρεσία κατά την ημερομηνία διεξαγωγής της έρευνας. Συνολικά διανεμήθηκαν 103 ερωτηματολόγια και παραλήφθηκαν 100.

Πίνακας 1. Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Διεξαγωγή έρευνας	Πληθυσμός έρευνας	Δείγμα έρευνας	Ποσοστό δείγματος επί του πληθυσμού	Αριθμός ατόμων συμμετοχής στο δείγμα	Ποσοστό συμμετοχής επί του συνολικού δείγματος
Δ.Ο.Υ. Πατρών	116	103	88,79%	100	97,09%

4.2. Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια και αριθμήθηκαν. Στη συνέχεια καταχωρήθηκαν στο Excel Microsoft και με τα εργαλεία που διαθέτει εξήχθησαν γραφήματα που αναλύονται παρακάτω.

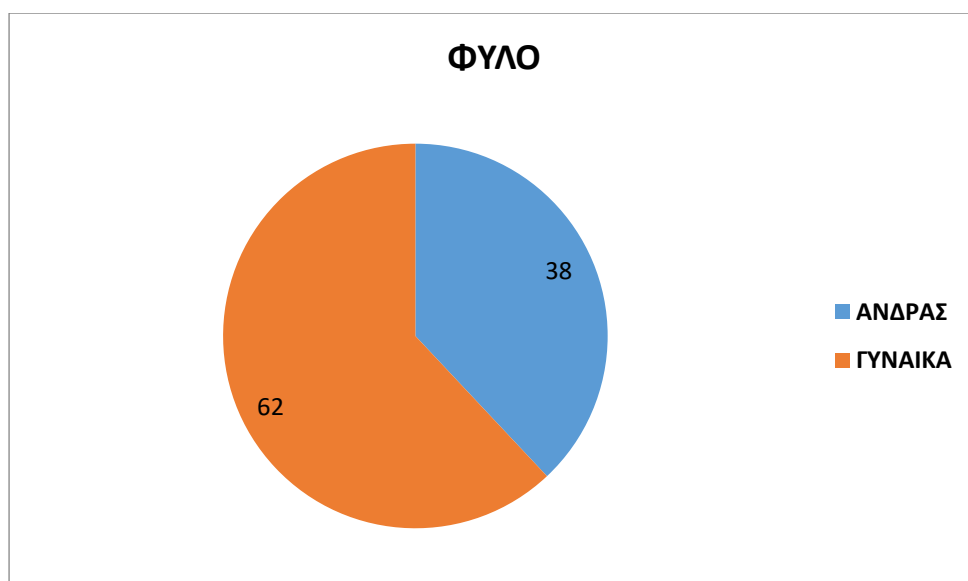
4.3. Ανάλυση δεδομένων έρευνας

4.3.1 Ενότητα Α΄ Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλων

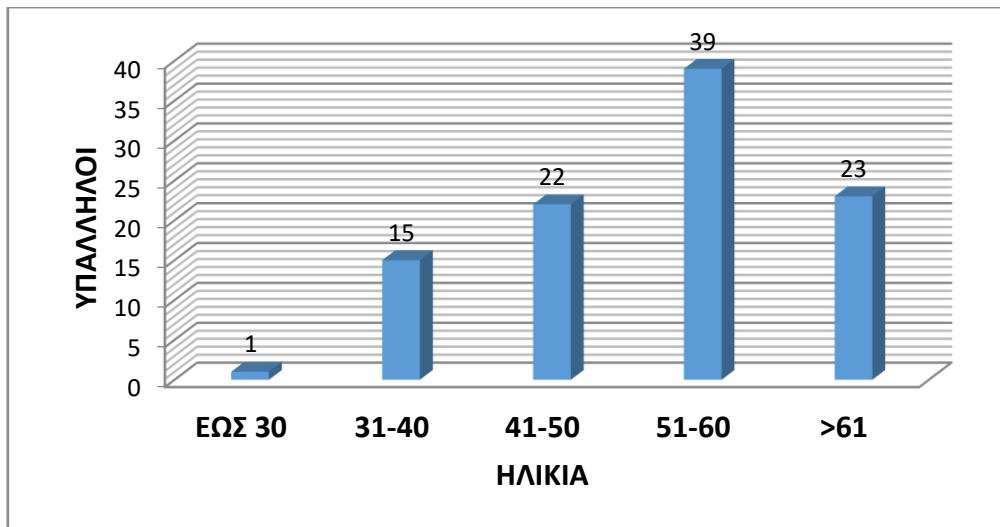
Από τους 100 ερωτηθέντες υπαλλήλους του δείγματος προέκυψε ότι 62 υπάλληλοι είναι γυναίκες και οι 38 υπάλληλοι είναι άνδρες.

Όσο αφορά την ηλικία του δείγματος, ένας υπάλληλος είναι έως 30 χρονών, 15 υπάλληλοι κυμαίνεται η ηλικία τους από 31 έως 40 έτη, 22 υπάλληλοι είναι ηλικίας από 41 έως 50 έτη, οι 39 υπάλληλοι είναι ηλικίας 51 έως 60 έτη και 23 υπάλληλοι είναι ηλικίας πάνω από 61 έτη.

Συνοπτικά τα ανωτέρω απεικονίζονται στο « Γράφημα 1. Κατανομή φύλου στο δείγμα» και στο «Γράφημα 2. Κατανομή ηλικίας στο δείγμα»



Γράφημα 1. Κατανομή φύλου στο δείγμα



Γράφημα 2. Κατανομή ηλικίας στο δείγμα

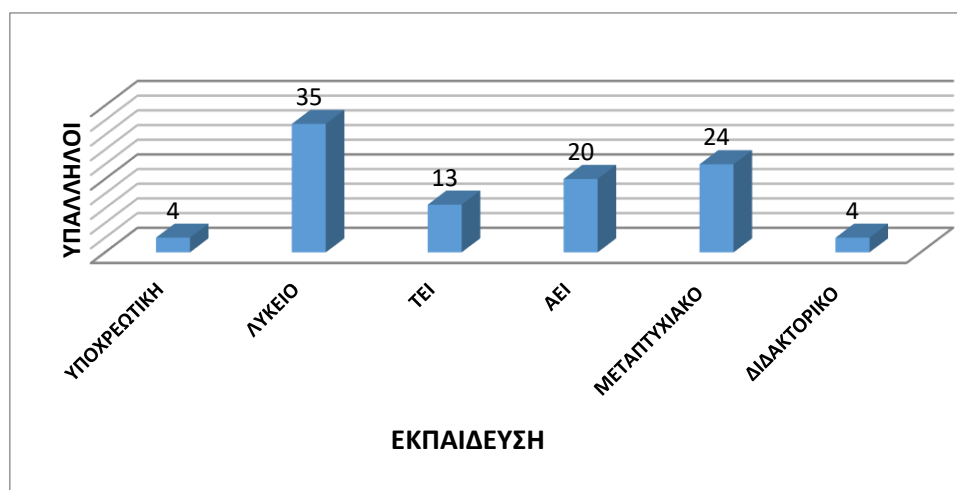
Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών είναι γυναίκες, σε αναλογία 1,63 περισσότερες από τους άνδρες.

Όσον αφορά την ηλικία του δείγματος, το 61% των υπαλλήλων έχουν ηλικία από 41 έως 60 έτη. Αυτό σημαίνει ότι έχουν γνώσεις, μεγάλη εμπειρία και ωριμότητα. Αρκετά μεγάλο είναι και το ποσοστό των υπαλλήλων μόλις το 23% που έχουν ηλικία πάνω από 61 έτη. Αυτοί οι υπάλληλοι έχουν εμπειρία και γνώσεις αλλά είναι πολύ κουρασμένοι. Επίσης δεν προσαρμόζονται εύκολα στις νέες τεχνολογίες και τα επόμενα χρόνια θα συνταξιοδοτηθούν. Στα επόμενα χρόνια η Δ.Ο.Υ. θα έχει μεγάλη έλλειψη προσωπικού. Μόλις 16 υπάλληλοι από το δείγμα έχουν ηλικία έως 40 έτη.



Γράφημα 3. Έτη υπηρεσίας ως εφοριακός υπάλληλος

Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας, οι 44 υπάλληλοι έχουν 27 έτη υπηρεσίας ως εφοριακοί υπάλληλοι οι οποίοι διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και γνώση. Οι 23 υπάλληλοι που έχουν από 16 έως 26 έτη υπηρεσίας διαθέτουν μέτρια έως μεγάλη εμπειρία. Οι 16 υπάλληλοι που έχουν από 7 έως 15 έτη έχουν μέτρια εμπειρία, ενώ οι 17 νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι διαθέτουν σχετικά μικρή εμπειρία.



Γράφημα 4. Εκπαίδευση

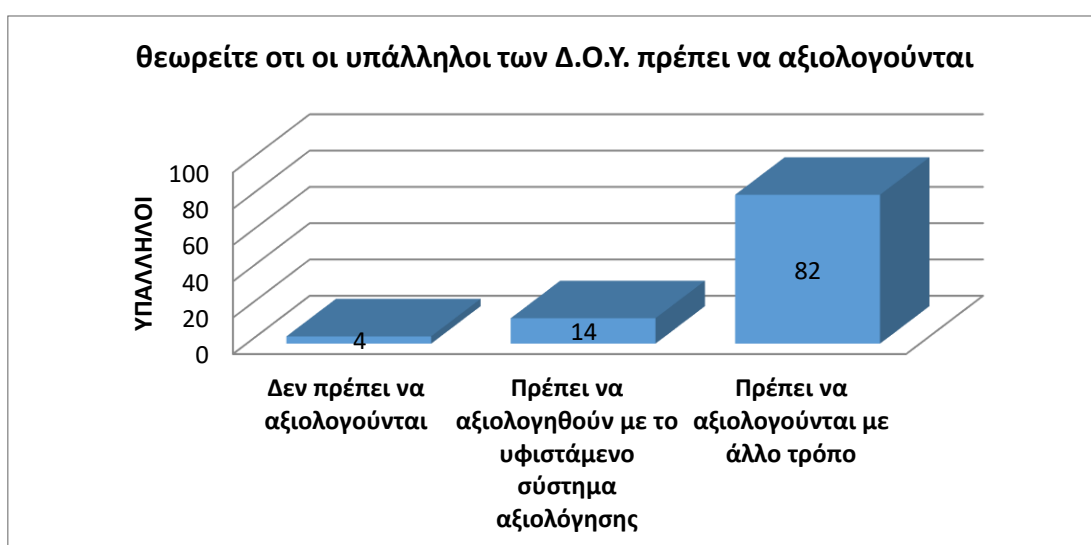
Συμφώνα με το γράφημα 4 όπου παρουσιάζεται η εκπαίδευση των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών, παρατηρείται ότι το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι υψηλό, δεδομένο ότι οι 61 υπάλληλοι του δείγματος είναι πτυχιούχοι Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής εκπαίδευσης, 24 από τους οποίους έχουν μεταπτυχιακό και μόλις 4 υπάλληλοι διαθέτουν και διδακτορικό.

4.3.2. Ενότητα Β' Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε.

Στην ενότητα Β' του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε η άποψη των υπαλλήλων για την αξιολόγηση της Α.Α.Δ.Ε..

Με την πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε η βασική στάση των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. για την αξιολόγηση. Συγκεκριμένα ρωτήθηκαν αν θα πρέπει να αξιολογηθούν, αν θα πρέπει να αξιολογηθούν με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης ή αν θα πρέπει να αξιολογηθούν με άλλον τρόπο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι 82 υπάλληλοι θεωρούν ότι πρέπει να αξιολογούνται αλλά με άλλο τρόπο, 14 υπάλληλοι δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και 4 υπάλληλοι δήλωσαν ότι δεν πρέπει να αξιολογούνται οι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ. .

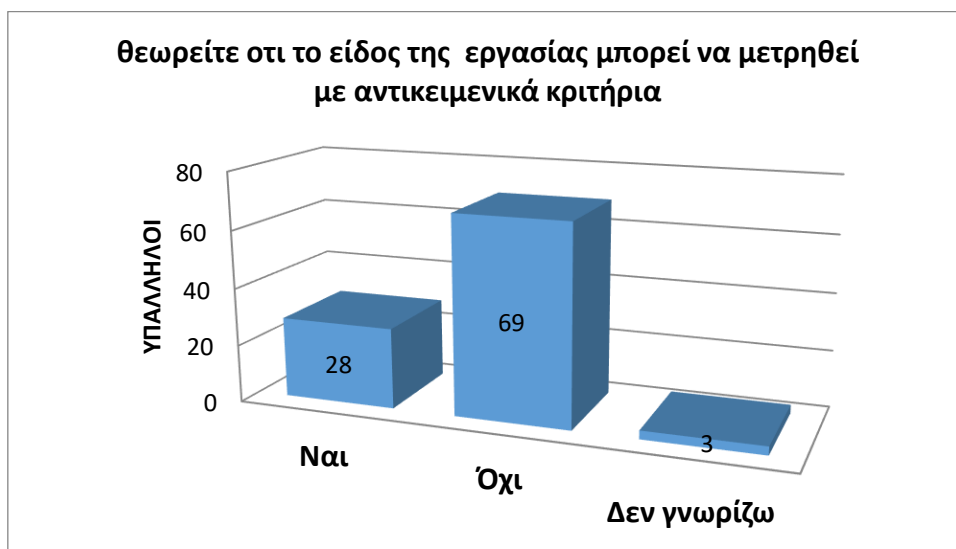


Γράφημα 5. Η άποψη των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. για την αξιολόγηση

Ο σκοπός της πρώτης ερώτησης του ερωτηματολογίου ήταν να δώσει υπόσταση ή να απόρριψη την άποψη ότι «οι υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. δεν επιθυμούν να αξιολογηθούν». Η έρευνα έδειξε ότι αν όχι όλοι, σχεδόν οι περισσότεροι υπάλληλοι (96) επιθυμούν να αξιολογηθούν.

Ακολούθησε η ερώτηση 2 με την οποία διερευνάται η άποψη των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. αν μπορεί η εργασία τους να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια.

Η έρευνα έδειξε ότι το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων και συγκεκριμένα οι 69 υπάλληλοι δήλωσαν ότι το είδος της εργασίας του δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια, ενώ οι 28 υπάλληλοι δήλωσαν ότι μπορεί να μετρηθεί και 3 υπάλληλοι δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν αν η εργασία του μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια.



Γράφημα 6. Η μέτρηση της εργασία με αντικειμενικά κριτήρια

Ακολουθεί η ερώτηση 3, αν οι υπάλληλοι γνωρίζουν την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης στην υπηρεσία τους.

Η έρευνα έδειξε ότι οι 79 υπάλληλοι γνωρίζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης στην υπηρεσία τους και οι 21 υπάλληλοι ότι δεν την γνωρίζουν.

Πολλοί υπάλληλοι που βρίσκονται στη δύση της επαγγελματικής τους καριέρας δεν ενδιαφέρονται να ενημερωθούν και δεν ανησυχούν.

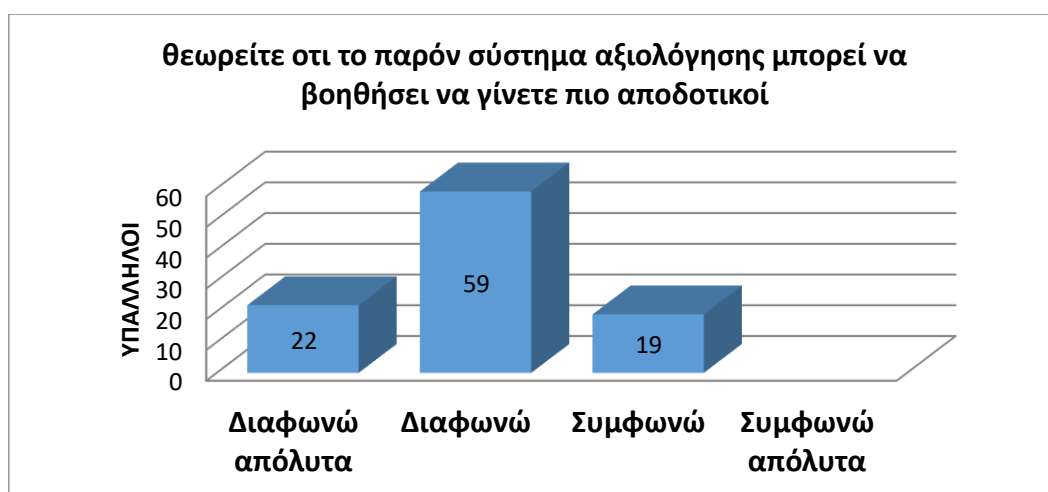


Γράφημα 7. Γνώση της διαδικασίας της αξιολόγησης

Στην ίδια ενότητα στη συνέχεια διερευνήθηκαν οι πεποιθήσεις των υπαλλήλων σχετικά με τα θετικά ή και αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει το νέο σύστημα αξιολόγησης.

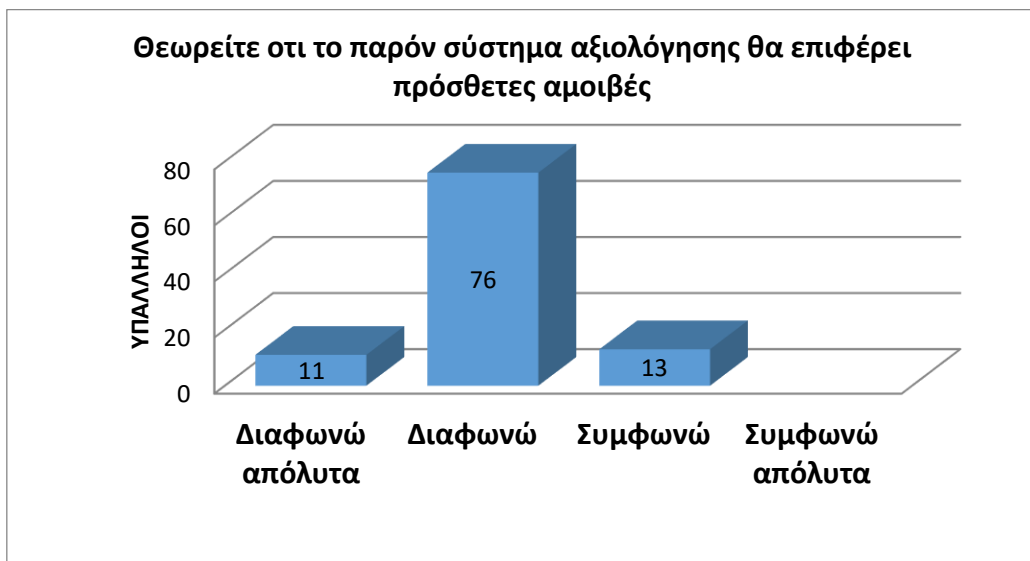
Η ερώτηση 4, αν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει να γίνουν πιο αποδοτικοί.

Η έρευνα έδειξε ότι οι 81 υπάλληλοι διαφωνούν με την άποψη ότι η απόδοση τους μπορεί να βελτιωθεί με το παρόν σύστημα αξιολόγησης. Ενώ οι 19 υπάλληλοι έχουν την πεποίθηση ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην απόδοσή τους.



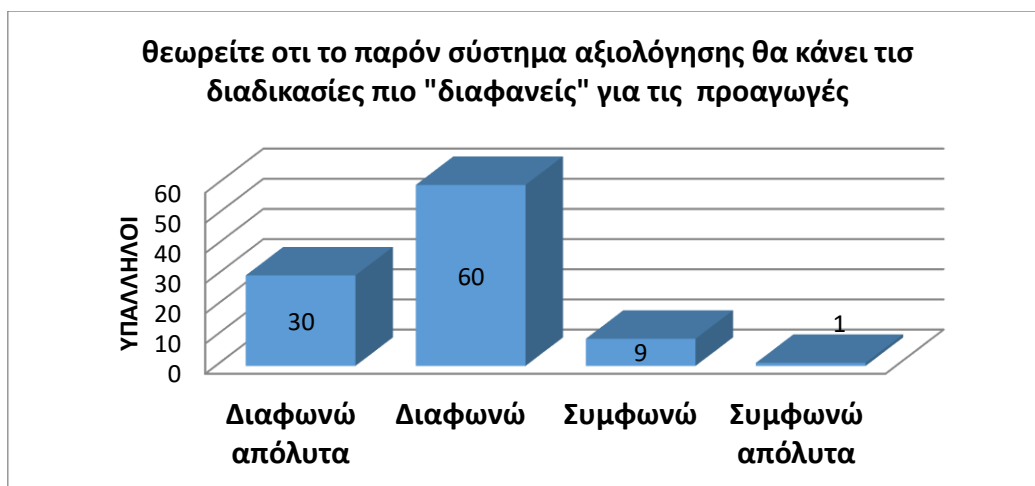
Γράφημα 8. Σύστημα αξιολόγησης και βελτίωση της απόδοσης

Στην ερώτηση 5, διερευνάται η άποψη των υπαλλήλων όσον αφορά την αξιολόγηση και τις πρόσθετες αμοιβές. Οι 87 υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει πρόσθετες αμοιβές και δεν αναμένουν κάποια βελτίωση στις αμοιβές τους. Μόνο 13 υπάλληλοι έχουν την πεποίθηση ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει πρόσθετες αμοιβές.



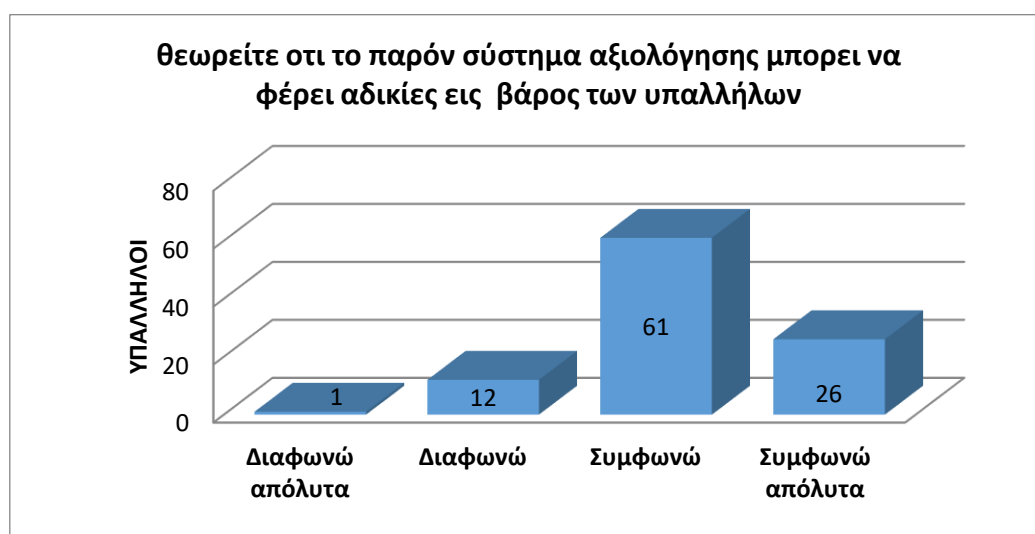
Γράφημα 9. Σύστημα αξιολόγησης και πρόσθετες αμοιβές

Η ερώτηση 6, διερευνά την πεποίθηση των υπαλλήλων όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης και τις «διαφανείς» διαδικασίες προαγωγών. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι 90 υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει «διαφάνεια» στην διαδικασία των προαγωγών. Οι 10 υπάλληλοι πιστεύουν στην « διαφάνεια» των προαγωγών που θα φέρει το παρόν σύστημα αξιολόγησης.



Γράφημα 10. Σύστημα αξιολόγησης και διαφανείς διαδικασίες προαγωγών

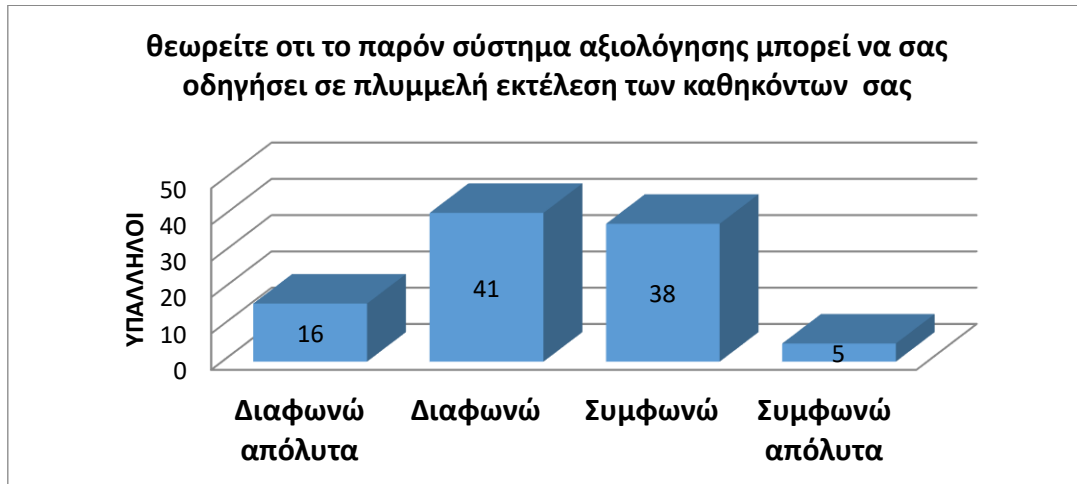
Η ερώτηση 7 διερευνά αν το σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει αδικίες εις βάρος των υπαλλήλων. Η έρευνα έδειξε ότι 87 υπάλληλοι συμφωνούν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει αδικίες ενώ οι 13 υπάλληλοι διαφωνούν.



Γράφημα 11. Σύστημα αξιολόγησης και αδικίες

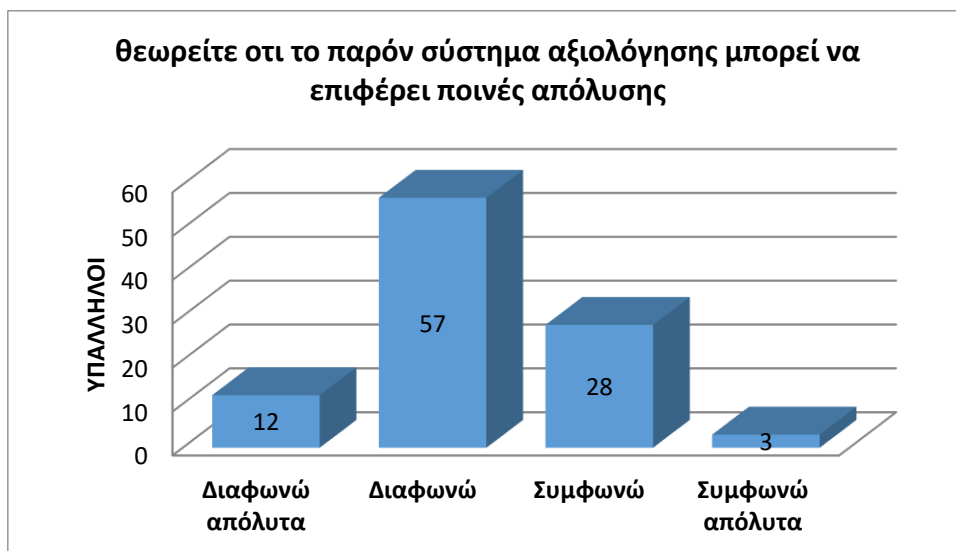
Στη συνέχεια τίθεται η ερώτηση σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι 57 υπάλληλοι διαφωνούν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους σε πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ πολύ κοντά στο αριθμό των υπαλλήλων αυτών, είναι οι 43 που πιστεύουν το

αντίθετο. Οι απόψεις διίστανται αρκετά μεγάλος ο αριθμός των υπαλλήλων που ανησυχούν.



Γράφημα 12. Σύστημα αξιολόγησης και εκτέλεση των καθηκόντων

Στην επόμενη ερώτηση τίθεται το ερώτημα αν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να επιφέρει ποινές απόλυσης. Η έρευνα έδειξε ότι οι 31 υπάλληλοι, το 1/3 περίπου, των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να επιφέρει ποινές απόλυσης. Οι 67 υπάλληλοι δεν το πιστεύουν.



Γράφημα 13. Σύστημα αξιολόγησης και ποινές απόλυσης

Στην ερώτηση 10 που ακολουθεί στην ίδια ενότητα οι υπάλληλοι κλήθηκαν να καταθέσουν τις προτάσεις τους για την βελτίωση του συστήματος της αξιολόγησης. Οι προτάσεις αυτές είναι σημαντικές και ενδιαφέρουσες.

- Η αξιολόγηση να λαμβάνει χώρα σε εύλογο διάστημα μετά τη λήξη της αξιολογούμενης περιόδου.
- Πρόσληψη από την Α.Α.Δ.Ε. ειδικής ομάδας συμβούλων που θα υποστηρίζει την διαδικασία της αξιολόγησης (π.χ. Συμμετοχή στην αξιολόγηση και εξωτερικών ανεξάρτητων Αξιολογητών. Πραγματοποίηση προσομοίωσης αξιολόγησης στα πλαίσια εκπαίδευσης των Αξιολογητών Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε..
- Οι αξιολογητές να λαμβάνουν εξειδικευμένη εκπαίδευση /συμβουλευτική για να μπορέσουν να αξιολογήσουν και να προσδιορίσουν τις ικανότητες των αξιολογούμενων υπαλλήλων.
- Να μην υπάρχει αξιολόγηση μεταξύ των συναδέλφων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.
- Η αξιολόγηση να γίνεται σε επίπεδο τμήματος και όχι ατομική.
- Να λαμβάνονται υπόψη και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάθε θέσης ευθύνης, τα οποία είναι σκόπιμο να περιγράφουν και να ενσωματωθούν σε ένα εγχειρίδιο ανά θέση εργασίας.
- Να διαμορφωθεί σύστημα διαβάθμισης της πολυπλοκότητας και της σοβαρότητας των υποθέσεων που διαχειρίζονται οι υπάλληλοι ή τα τμήματα, το οποίο θα λαμβάνεται υπόψη μαζί με τους ποσοτικούς στόχους κατά την εξαγωγή των συνολικών αποτελεσμάτων της υπηρεσίας.
- Οι αξιολογητές να έχουν την μέγιστη δυνατή εμπειρία από την πρακτική διάσταση των διαδικασιών της υπηρεσίας.
- Πιο συγκεκριμένος προσδιορισμός κριτηρίων.
- Δεν θα πρέπει να αμφισβητείται η αντικειμενικότητα της.
- Βαθύτερη γνώση των ρόλων και των αντικειμένων κάθε τμήματος και καλύτερη ανάλυση των διαδικασιών και των αντίστοιχών υποχρεώσεων.
- Μεγαλύτερη εν συναίσθηση εκ μέρους της διοίκησης.
- Επιβράβευση των υπαλλήλων.
- Όχι τιμωρητικές διαδικασίες σε περίπτωση αποχής των υπαλλήλων από την αξιολόγηση.

Μετά από τις παραπάνω μετρήσεις στη ενότητα της αξιολόγησης, διαπιστώθηκαν τα σημεία που δυσχεραίνουν τους υπαλλήλους και προβάλλουν τις αντιρρήσεις τους στο παρόν σύστημα αξιολόγησης. Τα σημεία αυτά είναι τα παρακάτω:

- Οι υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. πιστεύουν ότι η εργασία τους δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια, δεδομένου ότι κάθε υπόθεση είναι διαφορετική και ο υπάλληλος είτε παρέχει υπηρεσίες, είτε διενεργεί έλεγχο, είτε επιβάλλει κυρώσεις είναι δύσκολο και διαφορετικό να συνεργάζεται με τον φορολογούμενο. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να γίνει σύγκριση και σωστή εκτίμηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση χάνει την αντικειμενικότητα της.
- Οι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης θα φέρει διαφάνεια στις προαγωγές, ούτε θα αυξήσει στις αποδοχές τους αλλά ούτε θα βελτιώσει την απόδοσή τους.
- Υπάρχει η ανησυχία για το υφιστάμενο σύστημα ότι μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά και να υπάρξουν αδικίες ίσως και τιμωρίες.

Οι υπάλληλοι δεν βρίσκουν θετικά στοιχεία για να αντισταθμίσουν τα αρνητικά που προσδίδει η αξιολόγηση.

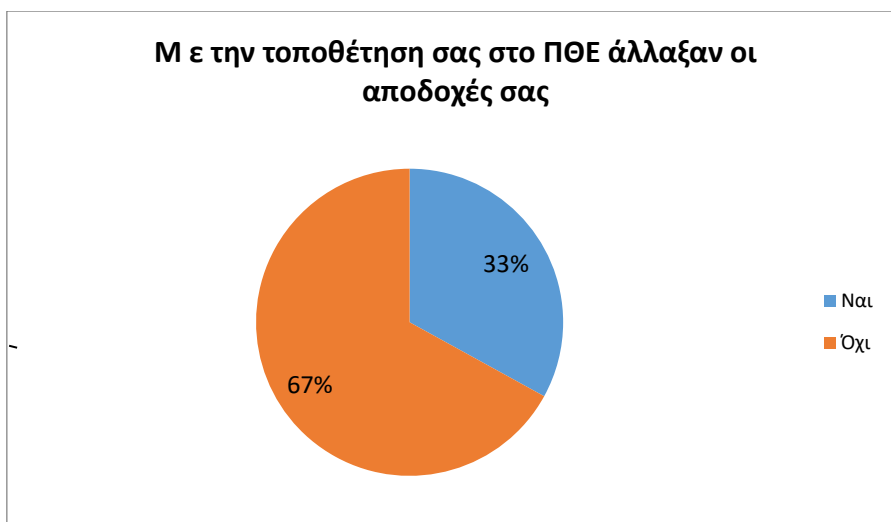
Οι εργαζόμενοι δεν την αποδέχονται, αυτό έδειξε και η στάση τους με την απεργία-αποχή για τα πρώτα έτη της αξιολόγησης.

Από την άλλη η Διοίκηση επιβάλλει την συμμετοχή των υπαλλήλων στην διαδικασία της αξιολόγησης, με την απειλή της περικοπής των αποδοχών τους.

4.3.3. Ενότητα Γ' Αμοιβές στην Α.Α.Δ.Ε.

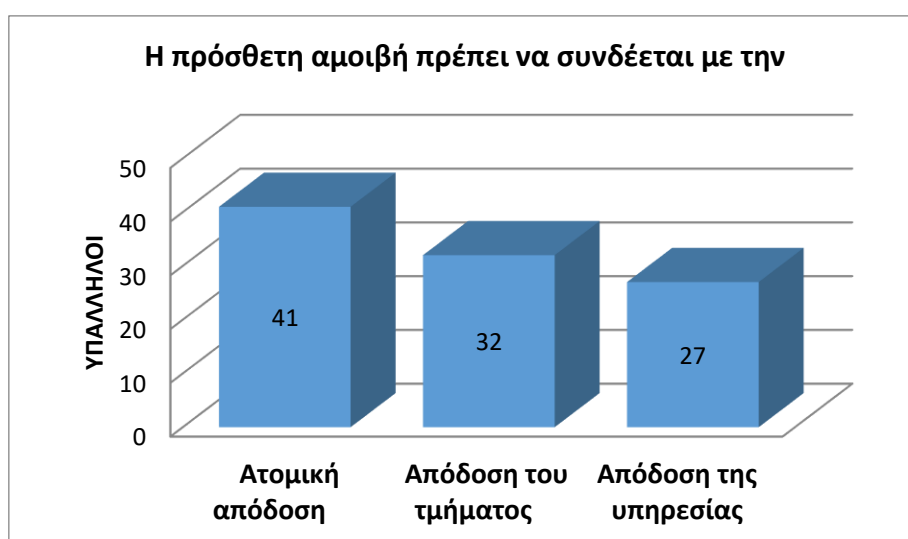
Στην ενότητα Γ' του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε η άποψη των υπαλλήλων για τις αμοιβές τους και μετρήθηκε και η ικανοποίησή τους από αυτές.

Η ερώτηση¹¹ που τέθηκε στους υπαλλήλους για την ενότητα Γ' ήταν αν με την τοποθέτησή τους στα ΠΘΕ άλλαξαν τις αποδοχές τους. Το 1/3 των ερωτηθέντων απάντησε ότι άλλαξαν οι αποδοχές τους μετά την τοποθέτησή τους σε ΠΘΕ. Μόνο για τους 33 υπάλληλους υπήρχε αύξηση στις αμοιβές μετά την κατάταξη στα ΠΘΕ.



Γράφημα 14. Αποδοχές μετά την τοποθέτηση σε ΠΘΕ

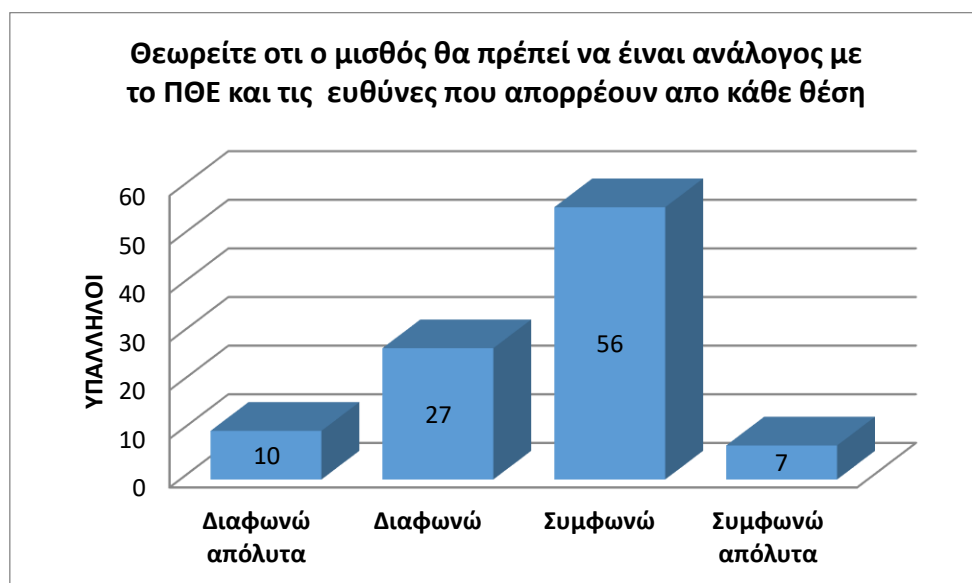
Η ερώτηση 12 διερευνά την άποψη των υπαλλήλων όσον αφορά την πρόσθετη αμοιβή και την συσχέτιση της με την απόδοση. Η έρευνα έδειξε ότι οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τις πρόσθετες αμοιβές και την απόδοση διαφέρουν. Οι 41 υπάλληλοι έχουν την άποψη ότι οι πρόσθετες αμοιβές πρέπει να συνδέονται με την ατομική απόδοση, οι 32 υπάλληλοι με την απόδοση του τμήματος και οι 27 με την απόδοση της υπηρεσίας.



Γράφημα 15. Πρόσθετη αμοιβή και απόδοση

Στην ερώτηση 13 που ακολουθεί, οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν αν ο μισθός θα πρέπει να είναι ανάλογος της θέσης και των ευθυνών που απορρέουν από αυτή.

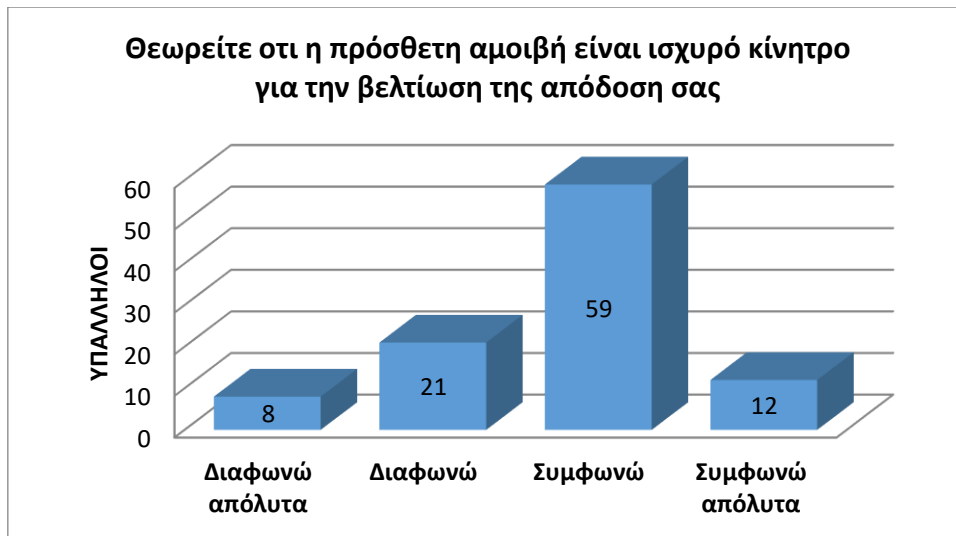
Η έρευνα έδειξε ότι οι 63 υπάλληλοι, περίπου τα 2/3 των ερωτηθέντων συμφωνούν να συνδέεται ο μισθός με το ΠΘΕ και τις ευθύνες που απορρέουν από την κάθε θέση. Ενώ οι 37 υπάλληλοι δεν συμφωνούν με το νέο σύστημα αποδοχών της Α.Α.Δ.Ε.



Γράφημα 16. Μισθός ανάλογος του ΠΘΕ και της ευθύνης κάθε θέσης

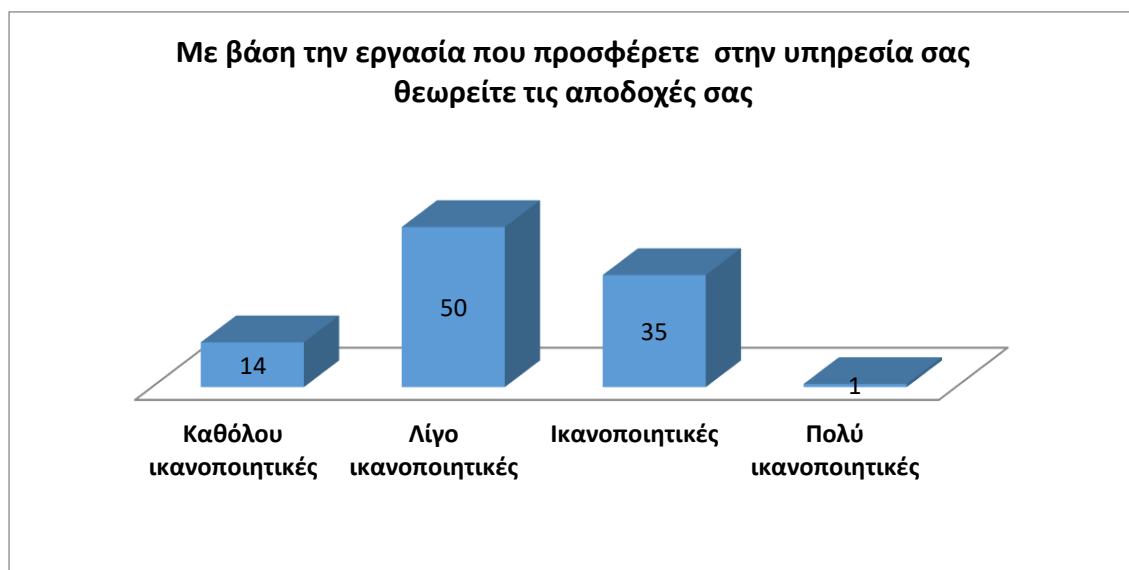
Ερώτηση 14, οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν αν οι πρόσθετες αμοιβές αποτελούν κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης τους.

Οι 71 υπάλληλοι συμφωνούν ότι η πρόσθετη αμοιβή είναι ισχυρό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης τους. Οι 29 υπάλληλοι δεν το πιστεύουν.



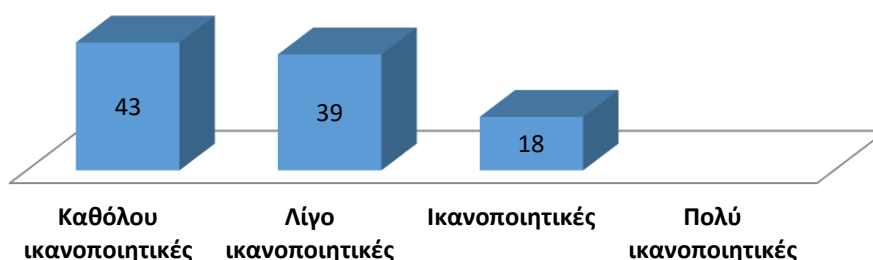
Γράφημα 17. Πρόσθετη αμοιβή και απόδοση

Στις επόμενες ερωτήσεις 15 και 16 της ενότητας μετρήθηκε η ικανοποίηση των υπαλλήλων για τις αποδοχές και τις πρόσθετες αμοιβές που έχουν λάβει μέχρι τώρα.



Γράφημα 18. Αποδοχές και ικανοποίηση

Οι πρόσθετες αμοιβές που έχετε λάβει μέχρι τώρα και σχετίζονται με την απόδοση σας θεωρείτε ότι είναι



Γράφημα 19. Πρόσθετη αμοιβή και ικανοποίηση

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι 50 υπάλληλοι χαρακτήρισαν τις αποδοχές τους λίγο ικανοποιητικές και οι 14 καθόλου ικανοποιητικές. Οι 35 υπάλληλοι τις χαρακτήρισαν ως ικανοποιητικές και μόνο 1 υπάλληλος δηλώνει ότι οι αποδοχές του είναι πολύ ικανοποιητικές.

Όσον αφορά για τις πρόσθετες αμοιβές, οι 43 υπάλληλοι χαρακτηρίζουν τις πρόσθετες αμοιβές καθόλου ικανοποιητικές, οι 39 λίγο ικανοποιητικές και μόνο οι 18 ικανοποιητικές.

Συμπερασματικά τα 2/3 των υπαλλήλων δεν είναι ικανοποιημένα από τις αποδοχές τους και τα 4/5 των υπαλλήλων δεν είναι ικανοποιημένα από τις πρόσθετες αμοιβές.

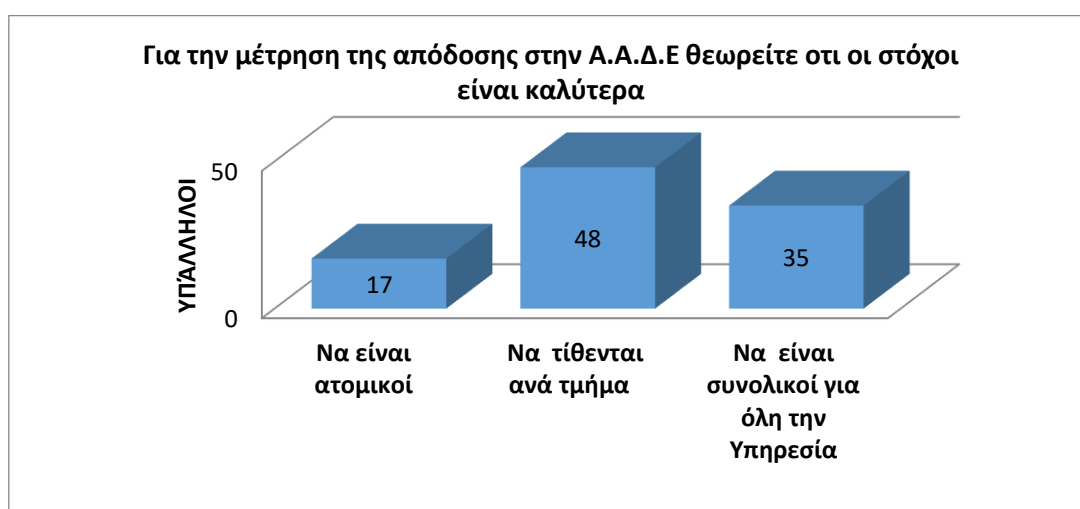
Η αμοιβή που παίρνει ο υπάλληλος θα πρέπει να την θεωρεί δίκαιη σε σχέση με την προσφορά του. Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν θεωρούν τις αποδοχές τους και τις πρόσθετες αμοιβές τους ικανοποιητικές και δίκαιες με αποτέλεσμα να μην αποτελούν κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης τους.

4.3.4. Ενότητα Δ' Απόδοση στην Α.Α.Δ.Ε.

Στην ενότητα αυτή τέθηκαν ερωτήσεις για την μέτρηση της απόδοσης και για τους παράγοντες που μπορούν να την βελτιώσουν.

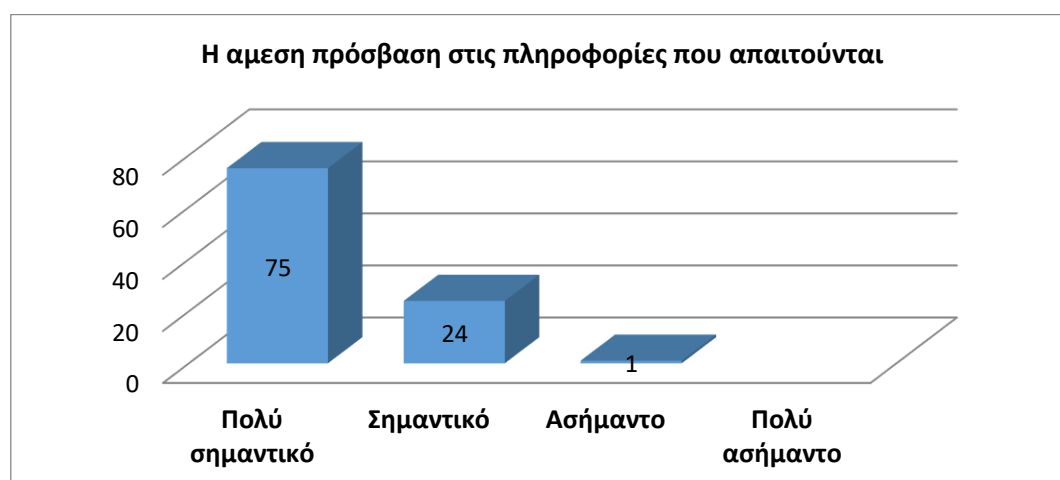
Στην ερώτηση 17 οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν για τους στόχους πως κατά την γνώμη τους πρέπει να τίθενται για την μέτρηση της απόδοσης.

Μόνο οι 17 υπάλληλοι προτιμούν την ατομική στοχοθεσία. Οι 48 υπάλληλοι θεωρούν ότι θα πρέπει οι στόχοι να τίθενται ανά τμήμα και οι 35 να είναι συνολικοί για όλη την υπηρεσία.

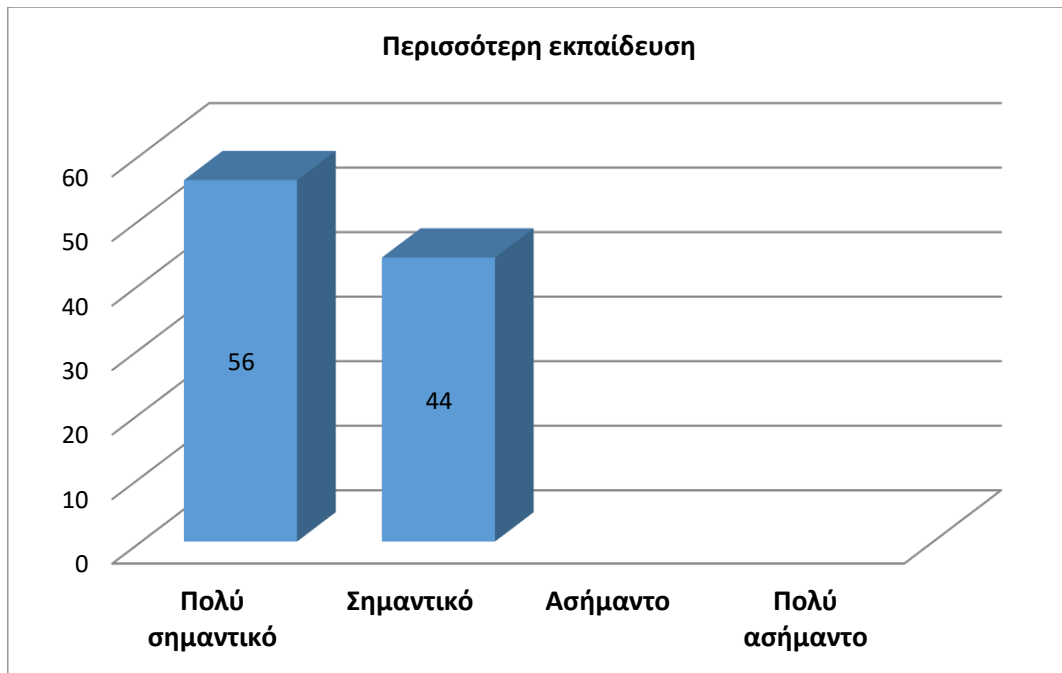


Γράφημα 20. Απόδοση και στόχοι

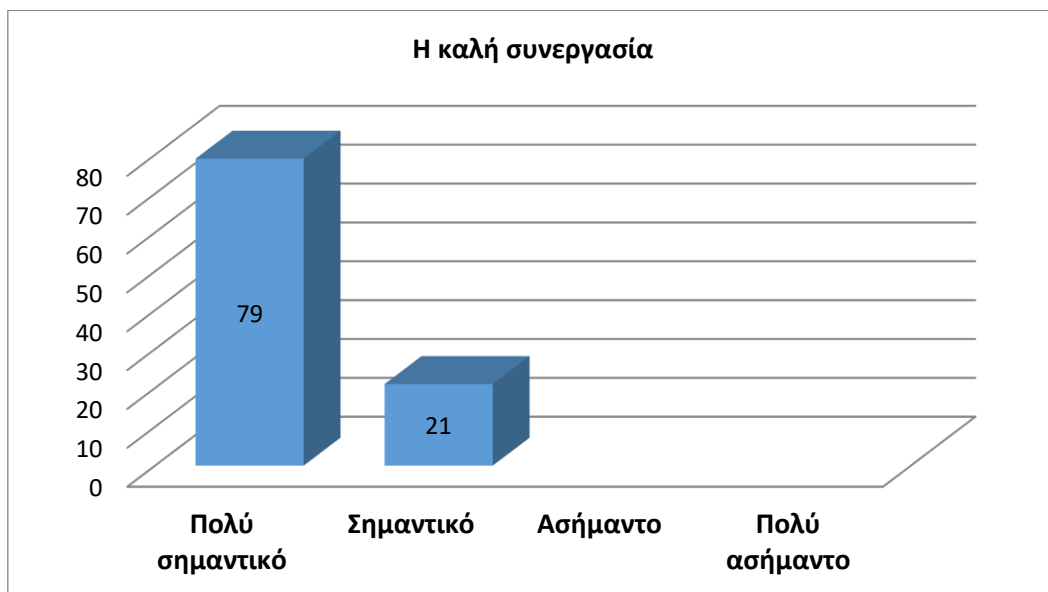
Στην συνέχεια ζητήθηκε να μετρήσουν την σημαντικότητα κάποιων παραγόντων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την απόδοση τους με δεδομένη την εργασία.



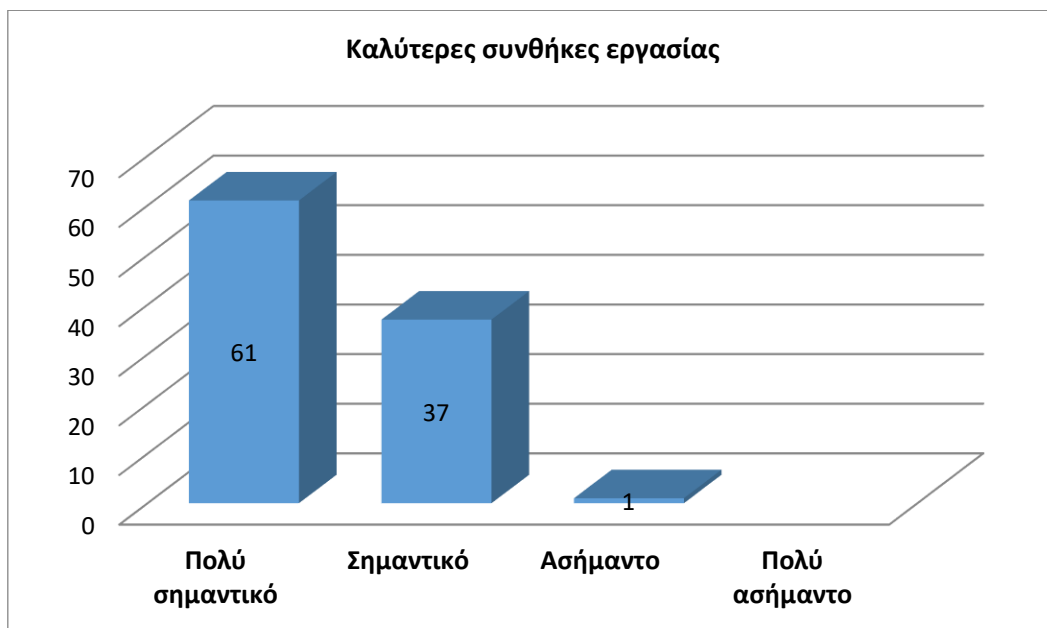
Γράφημα 21. Άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που απαιτούνται



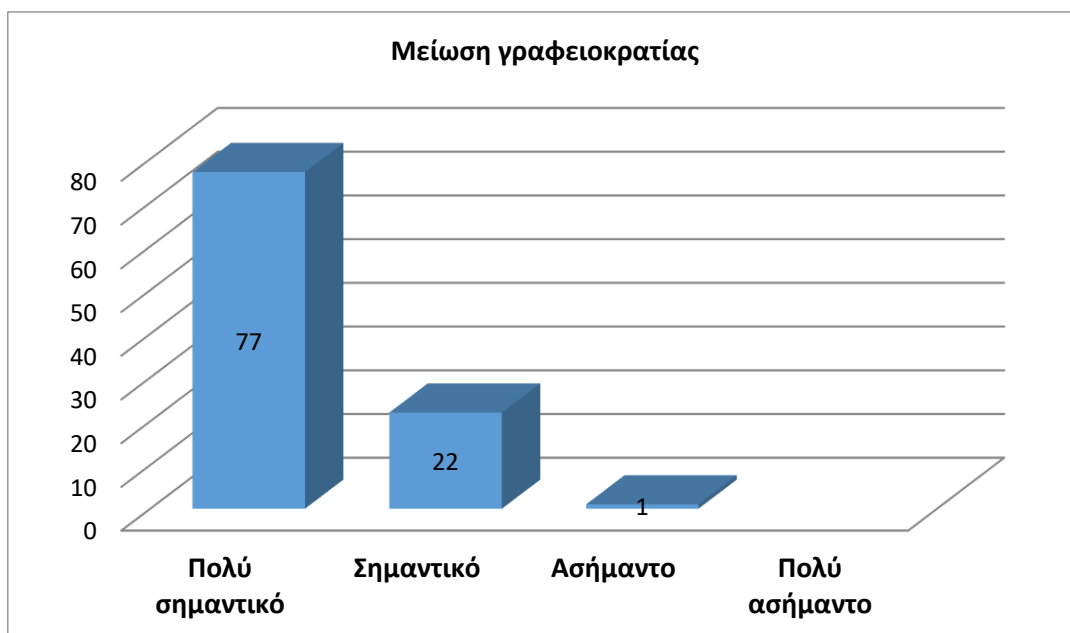
Γράφημα 22. Περισσότερη εκπαίδευση



Γράφημα 23. Η καλή συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους



Γράφημα 24. Καλύτερες συνθήκες εργασίας



Γράφημα 25. Μείωση γραφειοκρατίας

Όλοι οι παράγοντες καταγράφηκαν ως σημαντικοί για την βελτίωση της απόδοσης από τους ερωτηθέντες. Η καλή συνεργασία, η μείωση της γραφειοκρατίας και η πρόσβαση στις πληροφορίες που απαιτούνται, είναι οι παράγοντες που το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων τους θεωρεί πολύ σημαντικούς.

Παρακάτω καταγράφονται άλλοι παράγοντες σημαντικοί, που μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσης, τους οποίους ανέφεραν οι υπάλληλοι, όπως τους ζητήθηκε:

- Η γνώση των ετήσιων επιχειρησιακών στόχων του τμήματος και της υπηρεσίας.
- Καλή επικοινωνία με τα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε κάθε επιπέδου και άμεση ανταπόκριση στα προβλήματα των μονάδων.
- Η ηθική επιβράβευση.

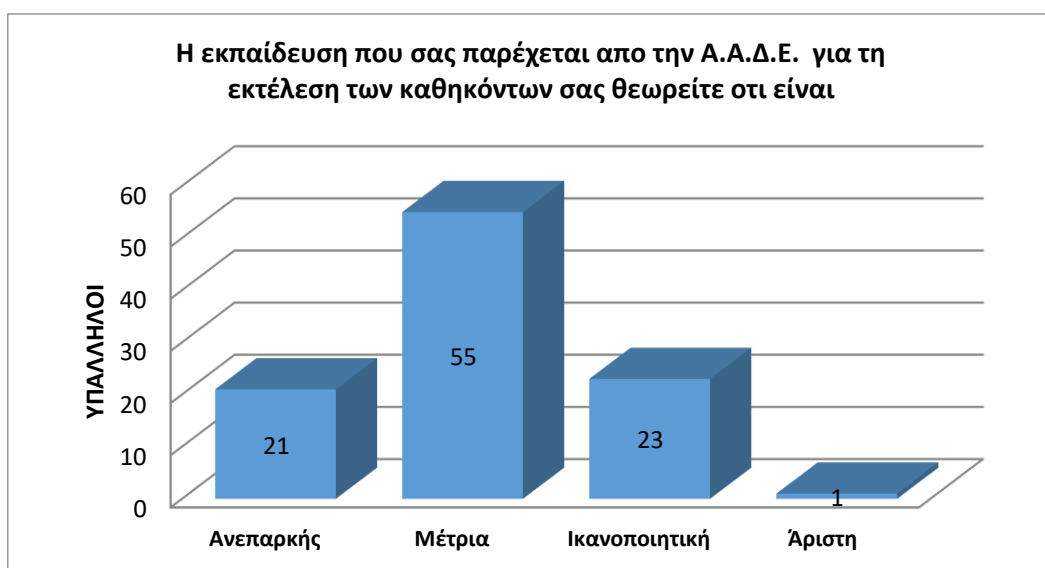
Στην ερώτηση 19 ανοικτού τύπου ζητήθηκε από τους υπαλλήλους να γράψουν τις προτάσεις τους προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση τους στην υπηρεσία τους:

- Ενδυνάμωση και αύξηση ανθρώπινου δυναμικού
- Καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και επιμερισμός των αρμοδιοτήτων.
- Πλήρη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, καλύτερο και σύγχρονο υλικό Η/Υ, αναβαθμισμένες εφαρμογές.
- Να γίνει ευκολότερη η επικοινωνία με τις κεντρικές υπηρεσίες σχετικά με διευκρινίσεις εγκυκλίων και να δίνονται πιο σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις έτσι ώστε να αποφεύγονται οι διαφορές και οι αποκλίσεις λόγω διαφορετικής ερμηνείας της νομολογίας.
- Αύξηση αποδοχών.
- Πιο συγκεκριμένος προσδιορισμός καθηκόντων.
- Καλύτερη στόχευση.
- Μείωση συναλλαγής με το κοινό.

4.3.5. Ενότητα Ε΄. Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε.

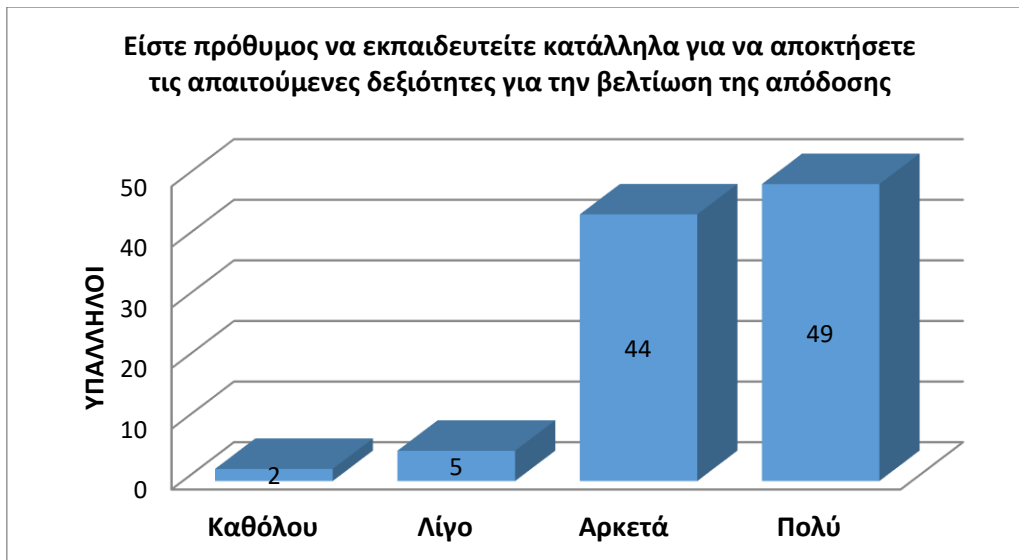
Οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν στην ερώτηση 20 ποια είναι η γνώμη τους για την εκπαίδευση που τους παρέχεται από την Α.Α.Δ.Ε. για την εκτέλεση των καθηκόντων τους .

Από την εξέταση του σχετικού γραφήματος, οι 55 υπάλληλοι θεωρούν την εκπαίδευση που τους παρέχει η Α.Α.Δ.Ε. για την εκτέλεση των καθηκόντων τους μέτρια και οι 21 υπάλληλοι ανεπαρκής.



Γράφημα 26. Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε.

Στην ερώτηση 21 ερωτήθηκαν αν ήταν πρόθυμοι να δεχτούν την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να βελτιώσουν την απόδοση τους. Η έρευνα έδειξε ότι σχεδόν όλοι επιθυμούν να εκπαιδευτούν κατάλληλα προκειμένω να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να βελτιώσουν την απόδοση τους.

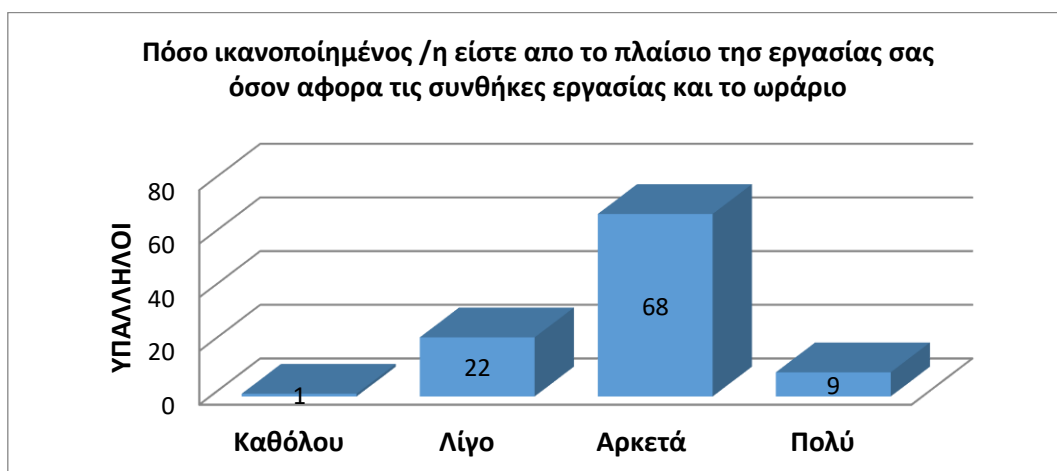


Γράφημα 27. Διάθεση για εκπαίδευση.

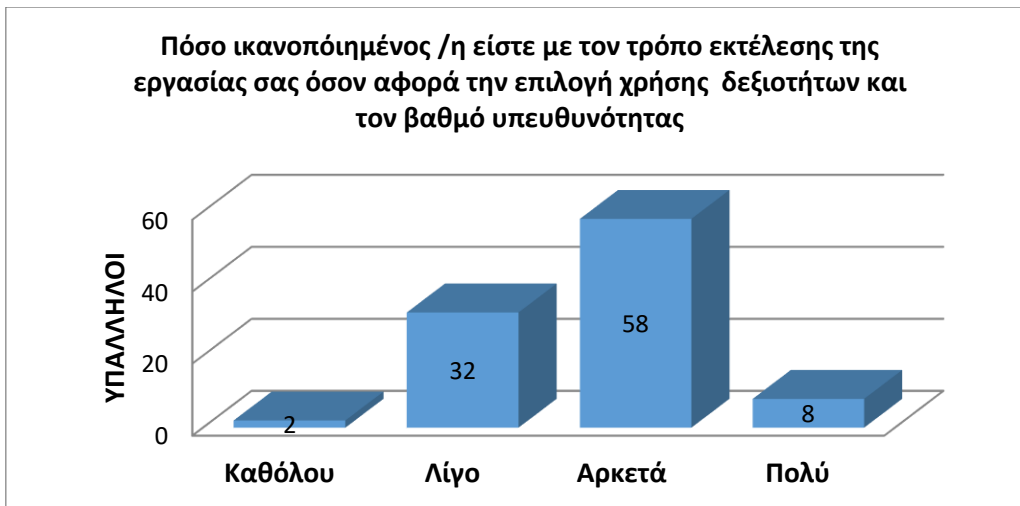
Συμπερασματικά αξίζει να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν την αξία και την βοήθεια της εκπαίδευσης για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την βελτίωση της απόδοσης τους.

4.3.6. Ενότητα ΣΤ' Εργασιακή ικανοποίησης

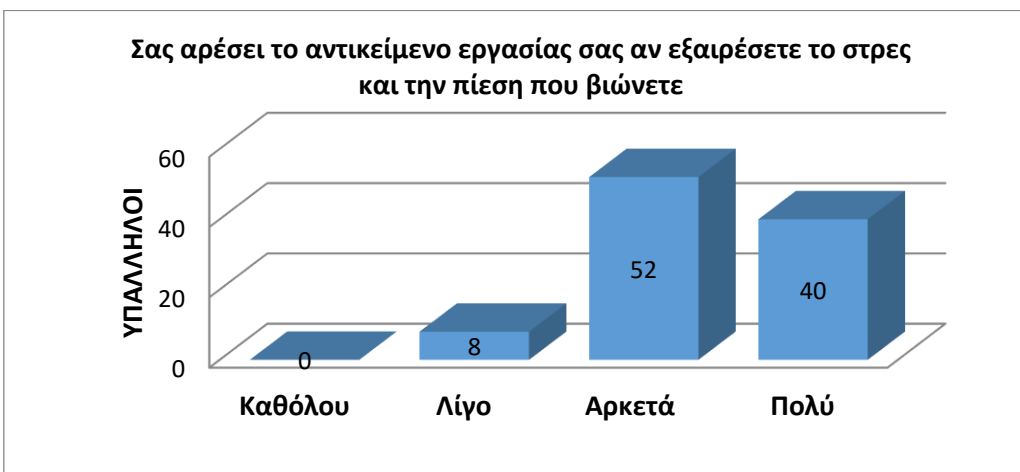
Στην ενότητα αυτή καταγράφηκε η ικανοποίηση των υπαλλήλων για το αντικείμενο της εργασίας τους, για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, για τις συνθήκες εργασίας και για την ηθική ικανοποίηση.



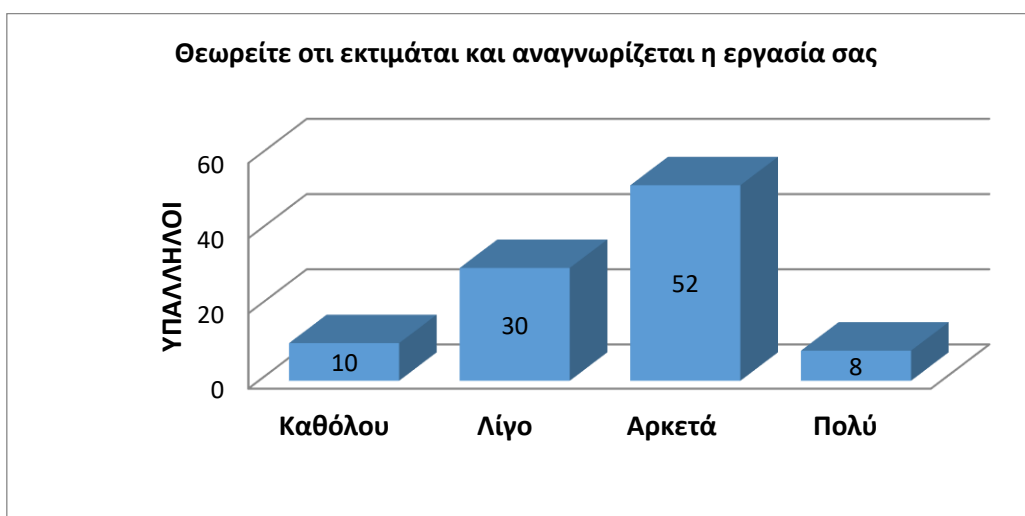
Γράφημα 28. Ικανοποίηση και συνθήκες εργασίας



Γράφημα 29. Ικανοποίηση και τρόπος εκτέλεση των καθηκόντων



Γράφημα 30. Ικανοποίηση και αντικείμενο εργασίας



Γράφημα 31. Εκτίμηση και αναγνώριση της εργασίας

Από τα ανωτέρω γραφήματα προκύπτει ότι τα 2/3 των υπαλλήλων είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένα από το πλαίσιο της εργασίας τους, όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας και από τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.

Η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης.

Οι 52 υπάλληλοι δήλωσαν ότι τους αρέσει αρκετά το αντικείμενο της εργασίας τους και οι άλλοι 40 υπάλληλοι τους αρέσει πολύ.

Στην ερώτηση 25, οι 52 υπάλληλοι απάντησαν ότι θεωρούν ότι εκτιμάται και αναγνωρίζεται η εργασία τους. Οι 30 υπάλληλοι απάντησαν λίγο στη συγκεκριμένη ερώτηση και οι 10 υπάλληλοι απάντησαν καθόλου. Η ηθική επιβράβευση είναι πολύ σημαντική για τον υπάλληλο και την απόδοση του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Συμπεράσματα

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων διανύει μία περίοδο μετεξέλιξης και στοχεύει στη άνοδο της απόδοσης των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τον διοικητή της Αρχής, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους φορολογούμενους προϋποθέτει την βελτίωση του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία της Αρχής είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Συνδυάζοντας το ταλέντο και τις δεξιότητες κάθε υπαλλήλου η Αρχή θα αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις.

Η Α.Α.Δ.Ε. για να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό της ανέπτυξε το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο περιλαμβάνει το βαθμολόγιο, την αξιολόγηση της απόδοσης, το σύστημα αποδοχών και την προσωπική ανάπτυξη.

Η έρευνα που διενεργήθηκε στη Δ.Ο.Υ. Πατρών έδειξε τα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας των υπαλλήλων με το νέο σύστημα απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. που ήταν και ο βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν έγινε αποδεκτή από τους εργαζομένους και πρόβαλλαν σημαντικές αντιδράσεις.

Η αξιολόγηση, η απόδοση, η αμοιβή, η εκπαίδευση και η εργασιακή ικανοποίηση τέθηκαν στην κρίση των υπαλλήλων οι οποίοι τα αξιολόγησαν.

Από τις απαντήσεις των υπαλλήλων βγήκαν σημαντικά συμπεράσματα τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

- Οι υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. Πατρών επιθυμούν την αξιολόγηση, αλλά όχι με τον υφιστάμενο τρόπο.
- Το είδος της εργασίας δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια άρα και η αξιολόγηση δεν μπορεί να είναι αντικειμενική και θα υπάρξουν αδικίες εις βάρος των υπαλλήλων.

- Υπάρχει φόβος ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει στην πλημμυρή άσκηση των καθηκόντων και να επιφέρει ποινές απόλυσης.
- Οι υπάλληλοι δεν βρίσκουν θετικά στοιχεία στο παρόν σύστημα αξιολόγησης για να τα αντισταθμίσουν με τα αρνητικά που της αποδίδουν.
- Η πλειοψηφία των υπάλληλων θα προτιμούσε οι στόχοι να τίθενται ανά τμήμα.
- Οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η εκπαίδευση θα τους βοηθήσει να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να βελτιωθεί η απόδοσή τους.
- Η απόδοση εξαρτάται από πολλούς σημαντικούς παράγοντες πέρα από την εργασία που καταβάλλουν οι υπάλληλοι.
- Δεν υπάρχουν κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης.
- Η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους.

Μετά τα παραπάνω συμπεράσματα που έδειξε η έρευνα, αξίζει να σημειωθεί ότι η συνεχής πίεση για μεγιστοποίηση της απόδοσης, χωρίς ηθική και οικονομική επιβράβευση, θα στρεσάρει και θα κουράσει τους υπαλλήλους.

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να αμείβονται για αυτό που προσφέρουν διαφορετικά με τα χρόνια θα μειωθεί η απόδοσή τους ή θα αναζητήσουν να αλλάξουν εργασία.

Για να μπορέσει η Α.Α.Δ.Ε. να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα από το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης και να ανταπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις του σύγχρονου ψηφιοποιημένου περιβάλλοντος, αναδεικνύεται επιτακτική η ανάγκη για μια αντικειμενική και δίκαιη Αξιολόγηση της Απόδοσης από καταρτισμένους Αξιολογητές.

Η Αρχή επενδύει μέσα από την εκπαίδευση στο προσωπικό της με χρόνο και κόστος, αν το προσωπικό δεν νιώθει ικανοποίηση δεν θα αποδώσει στο μέγιστο ή θα αποχωρήσει. Τότε η Αρχή θα έχει δαπανήσει και θα έχει αποτύχει. Για την αποφυγή αυτών των προβλημάτων θα πρέπει να είναι σε επικοινωνία με τους υπαλλήλους και να αναζητάει λύσεις προς όφελος όλων.

5.2. Υποβολή προτάσεων

Στους υπαλλήλους ζητήθηκε να υποβάλλουν τις προτάσεις τους για την βελτίωση της απόδοσής τους. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι οι εξής:

- Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να δομηθεί από την αρχή και θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, εμπειρία, γνώσεις και προσόντα.
- Αντικειμενικά και όχι ασαφή κριτήρια αξιολόγησης ανά θέση εργασίας.
- Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και όχι τον φόβο για την τιμωρία και την απώλεια της εργασίας.
- Ενδυνάμωση και αύξηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Ηθική επιβράβευση.
- Να υπάρξουν οικονομικά κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Καλή επικοινωνία με τα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε κάθε επιπέδου και άμεση ανταπόκριση στα προβλήματα των μονάδων.
- Η εκπαίδευση αναγνωρίζεται από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους ως βασικός παράγοντας.
- Μεγάλη σημασία έχουν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και το καλό κλίμα.
- Άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, αναβάθμιση των εφαρμογών και νέοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές με μεγάλες ταχύτητες και δυνατότητες.
- Η σαφής νομοθεσία και η μείωση της γραφειοκρατίας.
- Η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης .

Την Α.Α.Δ.Ε και τους υπαλλήλους τους απασχολεί η απόδοση και η βελτίωση της. Η Αρχή έχει στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων για να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες και οι υπάλληλοι επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους για να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την αύξηση των αποδοχών τους.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στο σύνολό της αποτελείται από ένα συνδυασμό παραγόντων. Η διοίκηση προκειμένου να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων, οφείλει να διασφαλίσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, να διατηρεί το ηθικό ψηλά και να διαθέτει στους εργαζόμενους τα μέσα που χρειάζονται ώστε να εκπληρώσουν τα καθήκοντα που τους αναθέτουν.

Οι πολιτικές και τα προγράμματα που αναπτύσσουν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία είναι σημαντικά και χρησιμεύουν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η διοίκηση γνωρίζοντας τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να πράττει όλα εκείνα που απαιτούνται για να ενισχυθεί η θετικότητα στο εργασιακό χώρο ώστε μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση να πετύχει τη μέγιστη απόδοση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Ο οργανισμός επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό του, παρέχοντας του τα κατάλληλα εφόδια, δίνοντας του κίνητρα, ενισχύοντας την ειλικρίνεια και την εμπιστοσύνη του απέναντί του και ακούγοντας τις πραγματικές ανάγκες του, θα εισπράξει ανάπτυξη και δυναμική.

5.3. Περιορισμοί της έρευνας & προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα διεξήχθη μόνο στη Δ.Ο.Υ. Πατρών και παρόλο που ανταποκρίθηκε σχεδόν το σύνολο των υπαλλήλων της υπηρεσίας το δείγμα είναι μικρό, ώστε τα συμπεράσματα της έρευνας να γενικευτούν για όλες τις Δ.Ο.Υ. ή και για άλλες υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε.

Αν η έρευνα είχε διεξαχθεί πανελλαδικά σε όλες τις Δ.Ο.Υ., το δείγμα θα ήταν αρκετά μεγάλο και θα πρόσφερε μεγαλύτερο κύρος στα ευρήματα.

Ενδιαφέρον επίσης θα είχε αν η έρευνα να είχε επεκταθεί και σε άλλες υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. ώστε να συνεισφέρει σε μία εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων και στάσεων των υπαλλήλων της Αρχής απέναντι στη αξιολόγηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Alan Bryman (2012) «*Social Research Methods*» publisher Oxford University Press
«Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας» (2017) 5η έκδοση επιμέλεια στα ελληνικά Α. Αϊδίνης, εκδόσεις Gutenberg.
- Angelo Kinicki, Brian Williams (2013) «*Management: A Practical Introduction*»,
The Mc Grow-Hill Companies
- Arnold, J. (1997), *Managing careers into the 21th century*, Paul Chapman, London
- Atkinson, D. T. L. H. S. T. C., 2017. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*.
Λευκωσία, Κύπρος: Π.Χ. Πασχαλίδης Broken Hill publishers Ltd.
- Baruch, Y. and Rosenstein, E. (1992), *Career Planning and managing in high tech organizations*, *International Journal of Human resources Management*, 3/3, pp. 477-960
- Campbell, M.C. (1999) *Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences*. *Journal of Marketing Research*, 36, 187
- Carroll, S.J. and Schneir, C.E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Danid A. De Cenzo, Stephen P .Robbins and Susan L. Verhulst (2015). «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*». 1^η Έκδοση , Εκδόσεις UTOPIA Εκδόσεις ΕΠΕ
- DeMato, D.S., et. al. (April 2004). “*Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look*”. *Professional School Counseling*. 7, no. 4. p. 236-245
- Deming, W.E (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Derek Torrington-Laura Hall –Stephen Taylor-Carol Atkinson (2014) «*Human Recourse Management*», Broken Hill Publishers Ltd, «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» επιμέλεια στα ελληνικά Φ.Βούζας, Δ.Βρόντης, Λ.Μαρούδας, Β. Μπέλου. Εκδόσεις Π.Χ.Πασχαλίδης.

- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
- Fisher D. Cynthia (2000). "Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior* v. 21. p. 185-202
- French W., (1994), *Human Resources Management* (3^η έκδοση), Boston: Houghton Mifflin
- Gary Dessler (2013) «*A Framework for Human Resource Management*»-7th Edition «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*» (2015) επιμέλεια στα ελληνικά Θ.Κουτρούκης, Γ.Θερίου, Γ.Χρησιτίδης. Εκδόσεις Κρητική
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. and Cardy, R. (2015). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Nicosia, Cyprus: Broken Hill Publishers LTD.
- Gray, G. (2002). Performance appraisals don't work. *Industrial Management*. 44, 15.
- Herman Aguinis - Charles A. Pierce (2008). Article in *Journal of Organizational Behavior* «*Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research*».
- Jackson,S.E., Schouler ,R.S. and Werner,S (2000) *Managing Human Resources*. West Publishing Company, Eagan, Minnesota, 30-35
- Mayo, A. (2005). Goodbye appraisals? *Training Journal*. 64.
- Michael, A.(1992). *Human Resources Management Strategy And Action*. S.L.: Kogan Page.35
- Scholtes, P.R. (1999). Review of performance appraisal: State of the art in practice. *Personnel Psychology*. 52, 177-181.
- Torrington D., Hall L., Taylor S. And Atkinson C.(2016).«*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*».1^η Έκδοση, Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd.
- Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc. σελ.7

Ελληνική

- Βακόλα Μαρία και Νικολάου Ιωάννης (2019) «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά» 2η έκδοση , Εκδοτικός οίκος ROSILLI.
- ΔΔΑΔ Γ 1077778 ΕΞ 2020 (ΦΕΚ Β 2736/04.07.2020) Απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε., καθορίζει τις διαδικασίες, τα όργανα και τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και την τοποθέτηση τους σε θέσεις ευθύνης.
- ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 (4227 Β'/01-12-2017) «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)»
- ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018 (401Β'/10.02.20220) «Τροποποίηση της 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)»
- ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 – 4162 Β'/29-11-2017 Απόφαση του Διοικητή
- Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ2020 ((ΦΕΚ Β' 4738/26-10-2020) «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»
- Εθνικό Τυπογραφείο ΦΕΚ 3411/Β/24.10.2017 Σύσταση Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας
- Εθνικό Τυπογραφείο ΦΕΚ 4227/01-12-2017
- Κουτρούκης, Θ. (2011). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Μαρία Βαξεβανίδου και Παναγιώτης Ρεκλείδης (2019) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*»
- Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα. Εκδόσεις Μπένου
- Ν. 4389/2016 (Α'94) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις»

- Ν. 4778/2021 «Μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και άλλες επείγουσες διατάξεις» .
- Ν. Παπαλεξανδρή (2008) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Θεματική Ενότητα Τραπεζική Β' Τόμος.
- Παπαλεξανδρή Ν., πρόεδρος του «6ου Διεθνούς Συνεδρίου στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη: Τάσεις και Προκλήσεις», που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 3 Μαΐου 2012
- Τζωρτζάκης (2014) «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν». Εκδόσεις ROSILLI
- Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Εκδόσεις Interbooks

Διαδικτυακές πηγές

- www.aade.gr
- Α.Α.Δ.Ε., Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2024
(<https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/stratigiko-shedio-aade-2020-2024>)
- Α.Α.Δ.Ε., Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021
(https://www.aade.gr/sites/default/files/2021-04/epixeirhsiako_2021.pdf)
- <https://entre.gr/thetika-sunaisthimata-pws-epirezoun/> (Επίσκεψη 20-11-2022)
- http://kerentzis.blogspot.com/2015/12/blog-post_30.html Απόσπασμα από την διπλωματική εργασία "Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιριών". (Επίσκεψη 10-11-2022)

Παράρτημα Α΄ : Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ		
<p>Το παρόν ερωτηματολόγιο εκπονείται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και στο Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για Στελέχη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (e-MBA) του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας με θέμα : «Η αξιολόγηση της απόδοσης και η αξιοποίηση των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών μέσα από ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης στελεχών για μία αποτελεσματική και ισχυρή δημόσια διοίκηση».</p> <p>Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει στόχο τη συλλογή πληροφοριών και απόψεων των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.</p> <p>Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας..</p> <p>Παρακαλώ τσεκάρετε με Χ τις απαντήσεις σας στις ερωτήσεις που ακολουθούν .</p>		
Ενότητα Α΄ : Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλου		
Φύλο :	1. Άνδρας	
	2. Γυναίκα	
Ηλικία :	1. Έως 30	
	2. 31-40	
	3. 41-50	
	4. 51-60	
	5. >61	
Εκπαίδευση :	1. Υποχρεωτική εκπαίδευση	
	2. Λύκειο	
	3. Τ.Ε.Ι	
	4. Α.Ε.Ι.	
	5. Μεταπτυχιακό	
	6. Διδακτορικό	
Έτη υπηρεσίας ως εφοριακός υπάλληλος:	1. 1 έως 6 έτη	
	2. 7 έως 15 έτη	
	3. 16 έως 26 έτη	
	4. 27 και άνω	

Ενότητα Β΄ : Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε.

1	Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ.	1. Δεν πρέπει να αξιολογούνται	
		2. Πρέπει να αξιολογηθούν με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης	
		3. Πρέπει να αξιολογούνται με άλλο τρόπο	
2	Θεωρείτε ότι το είδος της εργασίας σας μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια	1. Ναι	
		2. Όχι	
		3. Δεν γνωρίζω	
3	Γνωρίζετε την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης στην υπηρεσίας σας	1. Ναι	
		2. Όχι	

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν απαντήστε με βάση τη παρακάτω κλίμακα :

Κλίμακα αξιολόγησης		1.Διαφωνώ απόλυτα	2.Διαφωνώ	3.Συμφωνώ	4.Συμφωνώ απόλυτα
4	Θεωρείτε ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει να γίνετε πιο αποδοτικοί				
5	Θεωρείτε ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει πρόσθετες αμοιβές				
6	Θεωρείτε ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης θα κάνει τις διαδικασίες πιο «διαφανείς » για τις προαγωγές				
7	Θεωρείτε ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να επιφέρει αδικίες εις βάρος των υπαλλήλων				
8	Θεωρείτε ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να σας οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων σας				
9	Θεωρείτε ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης μπορεί να επιφέρει ποινές απόλυσης				
10	Τι προτείνετε για να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης				

Ενότητα Γ' : Αμοιβές στην Α.Α.Δ.Ε.					
11	Με την τοποθέτησή σας στο Περίγραμμα θέσης εργασίας άλλαξαν οι αποδοχές σας	1. Ναι			
		2. Όχι			
12	Η πρόσθετη αμοιβή πρέπει να συνδέεται με την	1. Ατομική απόδοση			
		2. Απόδοση του τμήματος			
		3. Απόδοση της υπηρεσίας			
Στις παρακάτω ερωτήσεις απαντήστε με βάση τη σχετική κλίμακα :					
Κλίμακα αξιολόγησης		1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Συμφωνώ	4. Συμφωνώ απόλυτα
13	Θεωρείτε ότι ο μισθός θα πρέπει να είναι ανάλογος με το περίγραμμα θέσης και τις ευθύνες που απορρέουν από κάθε θέση .				
14	Θεωρείτε ότι η πρόσθετη αμοιβή είναι ισχυρό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής σας				
Κλίμακα αξιολόγησης		1. Καθόλου ικανοποιητικές	2. Λίγο ικανοποιητικές	3. Ικανοποιητικές	4. Πολύ ικανοποιητικές
15	Με βάση την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας θεωρείτε τις αποδοχές				
16	Οι πρόσθετες αμοιβές που έχετε λάβει μέχρι τώρα και σχετίζονται με την απόδοσή σας θεωρείτε ότι είναι				

Ενότητα Δ' : Η απόδοση στην Α.Α.Δ.Ε.					
17	Για την μέτρηση της απόδοσης στην Α.Α.Δ.Ε. θεωρείτε ότι οι στόχοι είναι καλύτερα :	1. Να είναι ατομικοί			
		2. Να τίθενται ανά τμήμα			
		3. Να είναι συνολικοί για όλη την Υπηρεσία			
18	Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω παράγοντες στο να σας βοηθήσουν να βελτιώσετε την απόδοσή σας με δεδομένη την εργασία σας				
	Παράγοντες	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Ασήμαντο	Πολύ ασήμαντο
α.	Η άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που απαιτούνται				
β	Περισσότερη εκπαίδευση				
γ	Το καλό κλίμα συνεργασίας με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους σας				
δ	Καλύτερες συνθήκες εργασίας				
ε	Μείωση της γραφειοκρατίας				
στ	Αναφέρετε άλλον παράγοντα				
19	Τι προτείνετε για να βελτιωθεί η απόδοσή σας στην Υπηρεσία σας				

Ενότητα Ε΄ : Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε.			
20	Η εκπαίδευση που σας παρέχεται από την Α.Α.Δ.Ε. για την εκτέλεση των καθηκόντων σας θεωρείτε ότι είναι	1. Ανεπαρκής	
		2. Μέτρια	
		3. Ικανοποιητική	
		4. Άριστη	
21	Είστε πρόθυμος να εκπαιδευτείτε κατάλληλα για να αποκτήσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για την βελτίωση της απόδοσής σας	1. Καθόλου	
		2. λίγο	
		3. Αρκετά	
		4. Πολύ	

Ενότητα ΣΤ΄ : Εργασιακή ικανοποίηση					
Κλίμακα αξιολόγησης		1.Καθόλου	2.Λίγο	3.Αρκετά	4. Πολύ
22	Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από το πλαίσιο της εργασίας σας όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας και το ωράριο				
23	Πόσο ικανοποιημένος /η είστε με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας σας όσον αφορά την επιλογή χρήσης δεξιοτήτων και το βαθμό υπευθυνότητας				
24	Σας αρέσει το αντικείμενο εργασίας σας αν εξαιρέσετε το στρες και την πίεση που βιώνετε				
25	Θεωρείτε ότι εκτιμάται και αναγνωρίζεται η εργασία σας				

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία σας .